



# Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida

## Parte III: Seguimiento y evaluación

*Serie de guías prácticas  
de la EASO*

Septiembre de 2021





# **Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida**

## **Parte III: Seguimiento y evaluación**

*Serie de guías prácticas  
de la EASO*

**Septiembre de 2021**

#### Cláusula de exención de responsabilidad

Las autoridades nacionales competentes no han comprobado la calidad de esta traducción. Si considera que la traducción no cumple la terminología pertinente a nivel nacional, sírvase ponerse en contacto con la [EUAA](#).



Manuscrito finalizado en agosto de 2022.

Ni la Oficina Europea de Apoyo al Asilo (EASO) ni nadie que actúe en su nombre se responsabilizarán del uso que pudiera hacerse de esta información.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-589-1	doi:10.2847/22222	BZ-02-21-924-ES-C
PDF	ISBN 978-92-9487-561-7	doi:10.2847/42481	BZ-02-21-924-ES-N

© Oficina Europea de Apoyo al Asilo (EASO), 2021

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica. Cualquier uso o reproducción de fotografías u otro material que no esté sujeto a los derechos de autor de la Oficina Europea de Apoyo al Asilo (EASO) requerirá la autorización de sus titulares.

# AGRADECIMIENTOS

La *Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida* de la Oficina Europea de Apoyo al Asilo (EASO) se ha elaborado gracias al esfuerzo y la pericia de los expertos designados por los puntos de contacto nacionales de la Red de Expertos en Vulnerabilidad de la EASO para participar en el grupo de trabajo sobre bienestar del personal. Los expertos que han participado procedían de Alemania (Oficina Federal de Migración y Refugiados), Bélgica (Agencia Federal para la Acogida de Solicitantes de Asilo), Grecia (Consejo de Refugiados), Países Bajos (Agencia Central para la Acogida de Solicitantes de Asilo) y Rumanía (Ministerio del Interior).

Al equipo de vulnerabilidad de la EASO también le gustaría reconocer el apoyo brindado por el personal que trabaja en sus operaciones, así como a los psicólogos que ayudan en dichas operaciones en Grecia.

Nos gustaría expresar nuestro agradecimiento a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y a la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, que formaron el grupo de referencia para la presente guía e hicieron aportaciones útiles y constructivas para mejorar el borrador inicial.

También queremos dar las gracias a los miembros del foro consultivo de la EASO que hicieron aportaciones, así como a los miembros de la Red de Expertos en Vulnerabilidad de la EASO por compartir sus amplios conocimientos.

# ACERCA DE LA GUÍA

**¿Por qué se ha creado esta guía?** La misión de la Oficina Europea de Apoyo al Asilo (EASO) consiste en apoyar a los Estados miembros de la Unión Europea (UE) y a los países asociados (países de la UE+) proporcionando formación, normas de calidad e información relativa al país de origen comunes, entre otros. Para lograr este objetivo general de apoyar a los Estados miembros en la consecución de normas comunes y procesos de alta calidad en el marco del Sistema Europeo Común de Asilo, la EASO elabora guías y herramientas prácticas comunes.

La presente guía sobre el bienestar del personal fue creada a raíz de una solicitud de la Red de Expertos en Vulnerabilidad de la EASO. Que trabajar en el ámbito del asilo y la acogida afecta al bienestar general de los supervisores y de sus equipos es un hecho reconocido. Las autoridades señalaron que necesitaban orientaciones respecto a la mejor forma de integrar medidas para el bienestar del personal en las actividades en continuas y el apoyo que prestan.

**¿Cómo se ha elaborado esta guía?** La elaboración de la presente guía empezó con un análisis de la situación en los países de la UE+ para determinar las necesidades de los funcionarios de primera línea del ámbito del asilo y la acogida, así como para comprender las buenas prácticas vigentes que se pueden usar como punto de partida. Los resultados de este análisis sirvieron como base para la elaboración de la presente guía. El contenido se creó con el apoyo de expertos de los Estados miembros, y el proceso de redacción fue coordinado por la EASO. Antes de finalizar, se realizó una consulta específica a expertos del ámbito del bienestar del personal, y la guía fue revisada por la Red de Expertos en Vulnerabilidad de la EASO.

**¿Quién debe utilizar la presente guía?** Esta guía está destinada principalmente a los supervisores de las autoridades de asilo y acogida. No obstante, algunas partes son útiles para los departamentos de recursos humanos, el personal de primera línea, los especialistas internos y externos y las organizaciones de la sociedad civil.

**Cómo utilizar esta guía.** Esta guía está formada por tres partes independientes pero complementarias. La [parte I, «Normas y política»](#), se centra en la elaboración de una estrategia de bienestar por parte de las autoridades que todavía no cuentan con una; a tal fin, incluye normas e indicadores recomendados como apoyo. En la [parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal»](#), se detallan todas las herramientas funcionales identificadas como buenas prácticas que ya se han aplicado en algunos países de la UE+. **La parte III, «Seguimiento y evaluación»**, establece un mecanismo de seguimiento y evaluación destinado a apoyar a las autoridades formado por herramientas que permiten hacer un seguimiento del progreso mediante medidas de fácil aplicación. Esta guía pretende complementar las políticas y estrategias locales

relativas al bienestar del personal de las autoridades de los países de la EU+, no sustituirlas.

**¿Qué relación guarda esta guía con la legislación y la práctica nacionales?** La presente guía es una herramienta de convergencia «blanda» y no es jurídicamente vinculante. Refleja las buenas prácticas compartidas por los países de la EU+ y sus expertos, que se han traducido en normas para orientar a las autoridades en su labor en materia de bienestar del personal.

**Póngase en contacto con nosotros.** Si tiene alguna pregunta o comentario sobre este documento, póngase en contacto con el equipo de vulnerabilidad de la EASO enviando un correo electrónico a [vulnerablegroups@euaa.europa.eu](mailto:vulnerablegroups@euaa.europa.eu)

# ÍNDICE

Agradecimientos	3
Acerca de la guía	4
Abreviaturas	7
Antecedentes	8
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
1.1. Principales grupos destinatarios de esta guía práctica	14
1.2. Cómo utilizar esta guía práctica	15
<b>2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL BIENESTAR DEL PERSONAL</b>	<b>20</b>
2.1. Gestión de programas y seguimiento basado en los resultados	23
2.2. Consideraciones relativas a la adopción de indicadores	27
2.3. Normas e indicadores para el seguimiento del bienestar del personal	28
2.4. Encuesta preliminar y final y objetivos	33
<b>3. PAQUETE DE SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD DEL BIENESTAR DEL PERSONAL</b>	<b>36</b>
3.1. Guía para supervisores (herramienta 1)	38
3.2. Encuesta preliminar y encuesta final sobre el bienestar del personal (herramienta 2)	40
3.3. Seguimiento del progreso del bienestar del personal (herramienta 3)	44
<b>4. INFORMES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>58</b>
Anexo 1. Definiciones	59
Anexo 2. Medidas para el bienestar del personal	63
Anexo 3. Modelo de mandato para el responsable de seguimiento y evaluación	72
Anexo 4. Sesiones de intercambio de impresiones	74
Anexo 5. Modelo de estrategia de bienestar del personal	76
Anexo 6. Plantilla de evaluación de riesgos	79



# ABREVIATURAS

<b>EASO</b>	Oficina Europea de Apoyo al Asilo
<b>EU-OSHA</b>	Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo
<b>Países de la EU+</b>	Estados miembros de la Unión Europea y países asociados
<b>PC</b>	Parámetro de calidad
<b>PON</b>	Procedimiento operativo normalizado
<b>RR. HH.</b>	Recursos Humanos
<b>TdC</b>	Teoría del cambio
<b>UE</b>	Unión Europea

# ANTECEDENTES

Los estudios académicos <sup>(1)</sup> realizados sobre este tema y las reuniones de la Oficina Europea de Apoyo al Asilo (EASO) con personal que trabaja sobre el terreno indican que los profesionales de las áreas de ayuda humanitaria y asilo presentan una mayor tendencia a sufrir depresión, ansiedad o síndrome de agotamiento profesional que el personal que trabaja en otros entornos. Los motivos aducidos incluyen que el trabajo es especialmente arduo debido a la falta de recursos, la exposición al sufrimiento de la población con la que se trabaja y la precariedad laboral, todos ellos factores que pueden afectar negativamente al bienestar de una persona. A principios de 2019, durante la reunión anual de la Red de Expertos en Vulnerabilidad de la EASO, los puntos de contacto nacionales de dicha Red solicitaron a la EASO la puesta en común de las buenas prácticas empleadas en toda Europa en materia de autoasistencia y bienestar del personal. En primer lugar, la EASO distribuyó una encuesta entre los puntos de contacto nacionales de los Estados miembros de la Unión Europea y los países asociados (países de la UE+) que forman parte de las redes de la EASO para los procesos de acogida y asilo y la Red de Expertos en Vulnerabilidad de la EASO. El objetivo de la encuesta era recabar más información sobre los esfuerzos llevados a cabo por las autoridades y las organizaciones de la sociedad civil en materia de bienestar del personal. Teniendo en cuenta las prácticas vigentes en ese momento y las necesidades y lagunas señaladas por los encuestados, se elaboró un informe de situación <sup>(2)</sup> que se compartió con las tres redes de la EASO en diciembre de 2019.

Una de las principales lecciones extraídas del análisis de la situación fue que los factores de estrés crónicos relacionados con el trabajo que no se abordan pueden afectar a la conducta del personal, a sus sistemas de creencias y a su estado emocional, lo que puede tener consecuencias para su bienestar físico. Esto se evidencia particularmente en los sentimientos que experimentan los trabajadores cuando se ven expuestos a estrés de forma prolongada. De acuerdo con las respuestas a la encuesta puesta en marcha por la EASO en 2019, el estrés prolongado produce un aumento de los cambios de humor, los sentimientos de rabia y la falta de motivación para trabajar.

<sup>(1)</sup> Solanki, H.: *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers — A shift of emphasis from treatment to prevention* [«Conciencia plena y bienestar: salud mental y trabajadores de ayuda humanitaria. Del tratamiento a la prevención como foco de atención», disponible en inglés], Action Against Hunger (Acción contra el Hambre), Londres, 2015; Antares Foundation, *Managing Stress in Humanitarian Workers — Guidelines for good practice* [«Gestión del estrés en trabajadores humanitarios: directrices para unas buenas prácticas», disponible en inglés], 2012.

<sup>(2)</sup> En la encuesta participaron un total de veintitrés países, de los cuales veintiuno son Estados miembros de la UE. También se recibieron contribuciones de Noruega y Serbia. En total participaron ochenta y nueve personas. Los funcionarios de primera línea mencionaron la exposición diaria a contenidos traumáticos, la elevada carga de trabajo y los bajos salarios como principales factores de estrés. Por su parte, los supervisores señalaron el elevado nivel de burocracia, la falta de estructura en el trabajo y la precariedad laboral, entre otros factores, como las principales causas de estrés. Los resultados indican que los participantes observaron cambios en cómo se sienten, se comportan y actúan, tanto en el trabajo como en su vida personal.

En general, la encuesta halló que, a fin de *prevenir riesgos* para la salud (física y mental) de los empleados, es necesario mejorar los siguientes ámbitos de los entornos de trabajo:

- el compromiso y la concienciación de los órganos de dirección en relación con su *deber de diligencia* y la importancia de ofrecer apoyo continuo al personal durante el ciclo de despliegue/empleo;
- el refuerzo de las actividades previas a la contratación (por ejemplo, *reconocimientos médicos* y *psicológicos* previos de todo el personal);
- la *disponibilidad de acceso* a información clara sobre las *políticas y actividades* relacionadas con el bienestar del personal y el *acceso* a dicha información.

Por último, resulta crucial abordar las presiones en el contexto laboral con respecto a la percepción actual de la **migración** en Europa. Los resultados demuestran que, a la hora de tratar las necesidades en materia de bienestar de los supervisores y los funcionarios de primera línea, será necesario tener en cuenta los discursos sobre este tema, con frecuencia bastante negativos.

La presente guía práctica fue elaborada en 2020 por la EASO junto con expertos de los Estados miembros, concretamente de **Alemania, Bélgica, Grecia, los Países Bajos y Rumanía**, a partir de los resultados del análisis de situación inicial llevado a cabo en 2019. La guía está formada por **tres partes individuales** destinadas a apoyar a las autoridades de asilo y acogida en sus esfuerzos por garantizar el bienestar de su personal.



# 1. INTRODUCCIÓN

La presente guía se centra en el trabajo en el ámbito del asilo operativo, que, por su propia naturaleza, requiere entornos de trabajo específicos. El personal que trabaja en unidades relacionadas con el asilo (por ejemplo, funcionarios responsables de los casos, gestores del flujo de trabajo, funcionarios de registro, funcionarios de acogida y jefes de equipo) se enfrenta con frecuencia a diversas condiciones físicas y psicológicas que constituyen un reto. Estos retos pueden incluir una carga de trabajo constantemente alta, un entorno de trabajo muchas veces impredecible debido a los cambios continuos en el volumen de solicitantes de protección internacional, la exposición a personas que han experimentado traumas y, en algunos casos, la falta de recursos para acometer las tareas diarias.

Para los fines de la presente guía práctica, estos factores de riesgo pueden clasificarse en **dos** categorías principales <sup>(3)</sup>.

- **Factores de riesgo** que afectan a los **funcionarios de primera línea** que trabajan directamente con los solicitantes de protección internacional. Los factores de riesgo pueden, potencialmente, causar traumas indirectos. Los ejemplos incluyen a los funcionarios responsables de casos a los que los solicitantes narran experiencias traumáticas y los funcionarios de acogida que trabajan a diario con personas traumatizadas.
- **Factores de estrés** <sup>(4)</sup> que corren el riesgo de afectar a **equipos enteros**. Los factores de estrés pueden ocasionar síndrome de agotamiento profesional, ya que un entorno de trabajo estresante durante períodos prolongados puede afectar al bienestar de todo el personal, desde los funcionarios de primera línea hasta los supervisores.



Es importante señalar que las personas que trabajan en este ámbito lo hacen con un gran compromiso con la causa de apoyar a las personas que necesitan protección internacional que llegan a Europa. Van al trabajo todos los días porque este tiene un propósito, y les gusta trabajar en su organización y en el ámbito del asilo y la migración. Además, para muchos el trabajo es muy satisfactorio a pesar de los retos que presenta.

El objetivo de esta guía práctica es, por tanto, **apoyar a los supervisores** en la **prevención, reducción y gestión del desgaste** del personal que trabaja en el ámbito del asilo. El desgaste laboral y los riesgos asociados para la salud (física y psicológica) son una situación común a la que se enfrentan todas las organizaciones. El desgaste laboral suele ser una consecuencia de la **incapacidad para gestionar el estrés y la presión**

<sup>(3)</sup> Esta guía práctica no se centra en riesgos de seguridad y protección relacionados con el entorno de trabajo, como accidentes y otros problemas involuntarios debidos a la falta de planificación o mantenimiento de las estructuras, vehículos y otros elementos del lugar de trabajo.

<sup>(4)</sup> Véase también Leka, S., Griffiths, A. y Cox, T.: capítulo 5.1., «Evaluación de los riesgos laborales», en *La organización del trabajo y el estrés*, Organización Mundial de la Salud, Ginebra, 2004, p. 10: «Del mismo modo que se han resuelto con éxito otros problemas importantes de salud y seguridad, el estrés laboral puede gestionarse de forma eficaz con la aplicación de un enfoque basado en la gestión del riesgo. Este enfoque consiste en evaluar cualquier posible riesgo presente en el entorno laboral que pueda hacer que los empleados se vean perjudicados por cualquier peligro que exista. Por peligro se entiende un acontecimiento o situación que puede llegar a ser perjudicial. Por perjuicio se entiende el deterioro físico o psicológico de la salud. El estrés está causado por peligros relacionados con la definición y gestión del trabajo y con las condiciones laborales. Esos peligros pueden gestionarse y sus efectos pueden ser controlados, del mismo modo que ocurre con otros peligros».

en el trabajo. Puede dañar tanto a trabajadores individuales como al conjunto de la organización <sup>(5)</sup>.

Al mismo tiempo, crear una cultura que ofrezca apoyo y comprensión en una organización o autoridad tendrá repercusiones positivas en la sensación subjetiva de bienestar de los miembros individuales de la plantilla, así como en su eficacia <sup>(6)</sup>.

Este enfoque centrado en **prevenir el desgaste laboral** del personal también se denomina **«atención sensible al trauma en el lugar de trabajo»**, especialmente en organizaciones que atienden a poblaciones traumatizadas. También lo hacen, en cierta medida, las autoridades europeas de asilo y acogida. La **atención sensible al trauma** suele tener en cuenta la atención al personal a nivel organizativo, la gestión de la autoasistencia, el apoyo a los equipos y la autoasistencia personal. Todos estos elementos están dirigidos a prevenir el síndrome de agotamiento profesional y el trauma secundario del personal, al tiempo que aumentan la compasión, la satisfacción y la resiliencia secundaria. Estos temas se cubren en esta triple guía práctica.

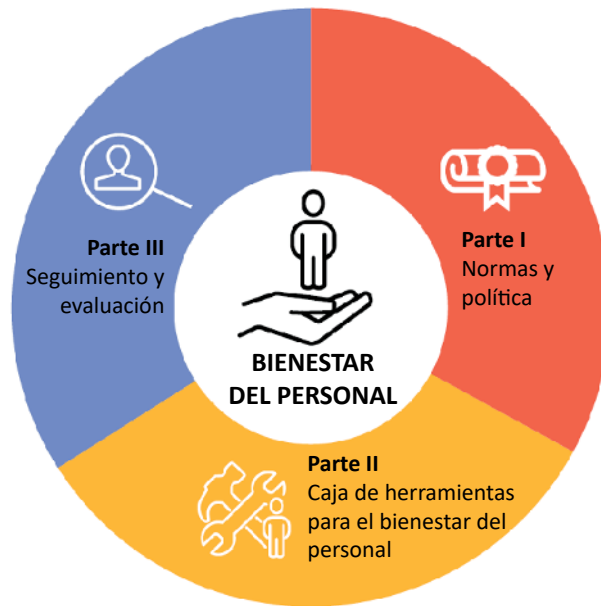
La *Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida* de la EASO está formada por tres partes interconectadas que se complementan para lograr efectos a largo plazo en el bienestar del personal. Las tres pueden utilizarse de forma conjunta, combinándolas o como herramientas individuales, en función de las necesidades de la autoridad de asilo o acogida. La guía propone un enfoque holístico triple para el bienestar del personal. Presta atención a la creación de normas y la formulación de políticas (parte I), a la selección y aplicación de herramientas prácticas (parte II) y a la aplicación de los mecanismos de seguimiento y evaluación (parte III) a fin de garantizar que la política de bienestar del personal se ajuste a las necesidades existentes en todo momento. Las intervenciones están diseñadas de forma participativa y vienen determinadas por las evaluaciones de necesidades y riesgos.

---

<sup>(5)</sup> Mezomo, D. S. y de Oliveira, T. S.: «Stress prevention and management program for public security professionals» [«Programa de prevención y gestión del estrés para profesionales de la seguridad pública», disponible en inglés], en Rossi, A. M., Meurs, J. A. y Perrewé P. L. (eds.): *Stress and Quality of Working Life — Interpersonal and occupation-based stress* [«Estrés y calidad de la vida laboral: estrés interpersonal y laboral», disponible en inglés], Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, p. 166.

<sup>(6)</sup> Véase también el estudio realizado por Hart, P. M. y Cotter, P.: «Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research» [«Bienestar laboral y rendimiento: revisión de los estudios sobre salud en las organizaciones», disponible en inglés], *Australian Psychologist*, vol. 38, n.º 2, 2003, pp. 118-127.

FIGURA 1. Enfoque holístico del bienestar del personal



La **parte I**, «Normas y política», define **ocho normas** para orientar la formulación, aplicación y evaluación de las políticas de bienestar del personal en los entornos laborales de asilo y acogida de los países de la UE+. Estas normas están vinculadas con parámetros de calidad, indicadores y actividades recomendadas que las autoridades pueden utilizar para facilitar el bienestar del personal en sus departamentos. Se presentan recomendaciones sobre cómo elaborar una estrategia de bienestar del personal como base para la formulación y aplicación de una política de bienestar del personal que garantice la consecución de este objetivo. El **principal grupo destinatario** de la parte I son los **supervisores y los departamentos de recursos humanos (RR. HH.)**.

La **parte II**, «Caja de herramientas para el bienestar del personal», propone una gama de recomendaciones de herramientas prácticas, ejercicios y formación en competencias interpersonales. Está dirigida a supervisores y funcionarios de primera línea, así como a especialistas internos y externos, a fin de alcanzar las normas de bienestar del personal introducidas en la parte I. La lista de herramientas, ejercicios y actividades de desarrollo de capacidades recomendadas, que incluye actividades de autoasistencia, no es exhaustiva, sino que presenta las buenas prácticas puestas en común por los expertos de los Estados miembros. El **principal grupo destinatario** de la parte II incluye a **todo el personal que trabaja en el ámbito del asilo y la acogida**: supervisores y personal de RR. HH., equipos encargados de la gestión de incidentes críticos y personal que participa en el desarrollo de la capacidad interna. Esto también incluye a los especialistas que apoyan los esfuerzos de bienestar del personal dentro de los equipos que trabajan para las autoridades de asilo y acogida.

**La parte III, «Seguimiento y evaluación»,** recomienda la creación de sistemas para evaluar si el bienestar del personal se está viendo afectado positivamente por las medidas introducidas y, en caso afirmativo, cómo. El **principal grupo destinatario** de la parte III son aquellos **trabajadores dedicados al seguimiento y la elaboración de informes en el seno de la autoridad de asilo y acogida**. Las lecciones que se extraigan del seguimiento contribuirán a gestionar las necesidades de adaptación para lograr una eficacia global.

Algunos términos relacionados con el bienestar del personal, como «bienestar», «estrés» y «síndrome de agotamiento profesional» se utilizan en las tres partes de la *Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida* de la EASO con arreglo a las definiciones proporcionadas por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA), otros organismos de la UE y fuentes académicas. Para obtener más información sobre la terminología empleada en las tres partes de esta guía, véase el [anexo 1, «Definiciones»](#).

## 1.1. PRINCIPALES GRUPOS DESTINATARIOS DE ESTA GUÍA PRÁCTICA

Se anima al **grupo destinatario de la parte III** a usar también las otras dos partes para complementar su labor, ya que están interconectadas y diseñadas para funcionar como un conjunto práctico de herramientas para:

- formular e implantar una **política de bienestar del personal** (parte I) mediante la aplicación de normas acordadas;
- encontrar una **respuesta eficaz y apropiada** y reflejarla en un plan de acción para el bienestar del personal claramente formulado y adaptado a cada situación particular (parte II);
- **evaluar los avances** en el bienestar del personal usando herramientas pertinentes vinculadas con el conjunto de normas y las actividades propuestas en el plan de acción para el bienestar del personal (parte III).

El principal grupo destinatario de la parte III de la Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida son los responsables de las actividades de seguimiento y evaluación designados por las autoridades. Puede tratarse de responsables internos de seguimiento y evaluación individuales o de equipos <sup>(7)</sup>, y contar con el apoyo de especialistas externos cuando sea necesario. Los resultados de las evaluaciones y de los ejercicios de seguimiento y evaluación periódicos se compartirán con los órganos de

<sup>(7)</sup> Véase el [anexo 3, «Modelo de mandato para el responsable de seguimiento y evaluación»](#) para encontrar un ejemplo de descripción de este puesto de trabajo con las tareas y responsabilidades correspondientes.



dirección, el departamento de RR. HH. y los equipos de apoyo al bienestar del personal pertinentes. Las lecciones extraídas ayudarán a los supervisores y al personal de RR. HH. a sustanciar la actual estrategia de bienestar del personal en beneficio de todos los trabajadores de la autoridad.

Los principales grupos destinatarios de esta parte de la guía práctica de la EASO son, por tanto, los responsables de seguimiento y evaluación, el personal de RR. HH. y los equipos de apoyo al bienestar del personal pertinentes.

## 1.2. CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA PRÁCTICA

El objetivo de esta guía práctica es apoyar a los supervisores en la prevención, reducción y gestión del desgaste del personal que trabaja en el ámbito del asilo y la acogida. El desgaste laboral y los riesgos para la salud son una situación común a la que se enfrentan y que tienen que gestionar todas las organizaciones. El desgaste laboral suele deberse a la incapacidad de hacer frente al estrés y la presión en el lugar de trabajo, y puede perjudicar tanto a trabajadores individuales como a toda la organización <sup>(8)</sup>.

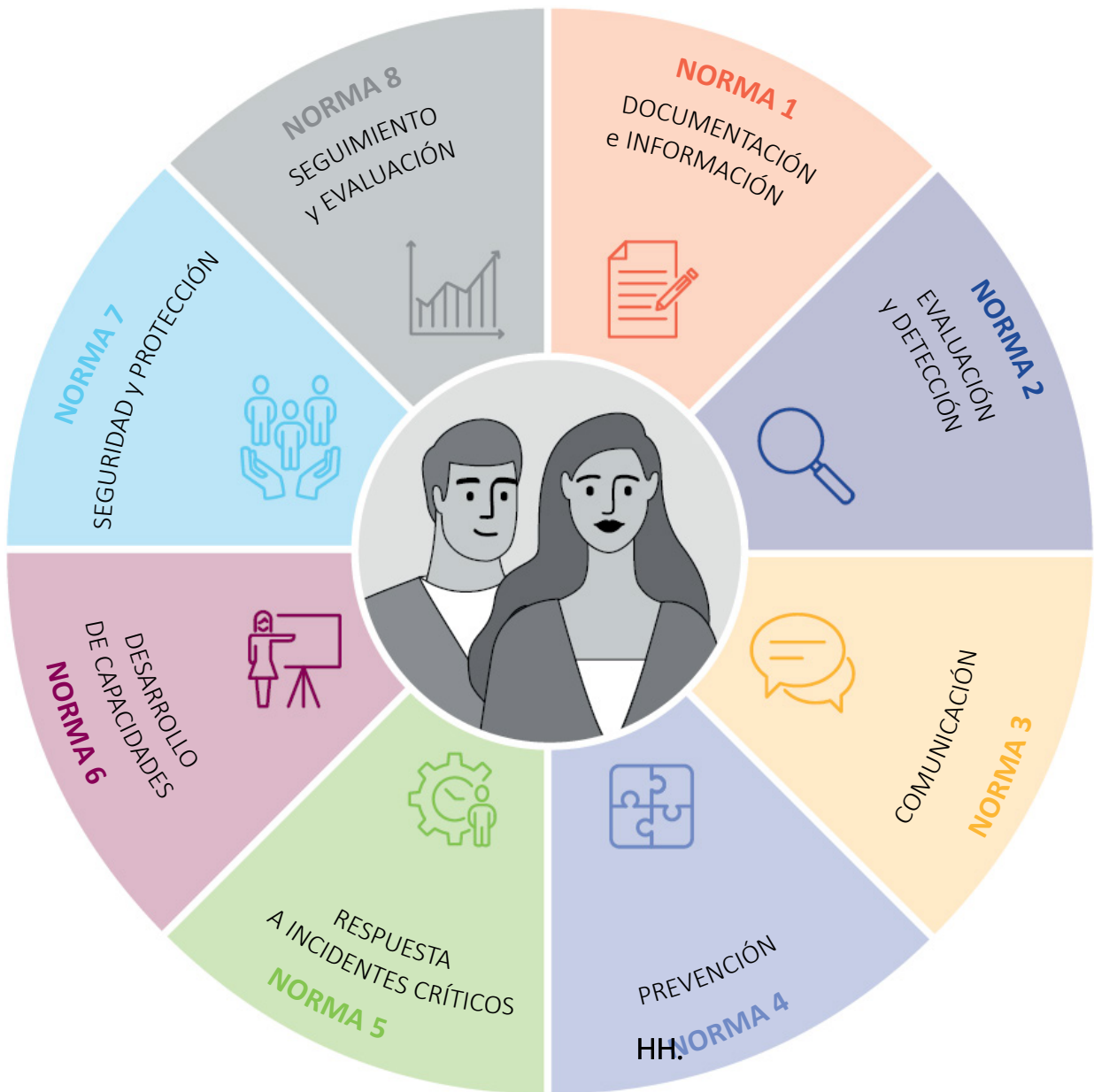
Por tanto, para garantizar que las autoridades cumplen su deber de diligencia, se recomienda designar una persona o equipo de referencia que se encargue de actividades de seguimiento regulares relativas a la percepción de éxito de las medidas para el bienestar del personal <sup>(9)</sup>. Contar con una persona designada es uno de los requisitos incluidos en las **ocho normas de bienestar del personal** <sup>(10)</sup> introducidas en la [parte I, «Normas y política»](#). Las normas definen el marco y son **igualmente valiosas**, sin que ninguna sea más importante que las demás.

---

<sup>(8)</sup> Mezomo, D. S. y de Oliveira, T. S.: «Stress prevention and management program for public security professionals» [«Programa de prevención y gestión del estrés para profesionales de la seguridad pública», disponible en inglés], en Rossi, A. M., Meurs, J. A. y Perrewé P. L. (eds.): *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress* [«Estrés y calidad de la vida laboral: estrés interpersonal y laboral», disponible en inglés], Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, p. 166.

<sup>(9)</sup> En el [anexo 3, «Modelo de mandato para el responsable de seguimiento y evaluación»](#), se detallan tareas potenciales de este cargo.

<sup>(10)</sup> Véase la norma 8: seguimiento y evaluación.

**FIGURA 2. Las ocho normas de bienestar del personal****NORMA 1:** Documentación e información

Las autoridades cuentan con una estrategia de bienestar del personal documentada que se comunica a través de canales pertinentes previamente acordados.

**NORMA 2:** Evaluación y detección

Las autoridades ayudan a los supervisores a adquirir las capacidades básicas para evaluar y examinar a sus equipos en relación con cuestiones de bienestar del personal.

**NORMA 3:** Comunicación

Las autoridades promueven una comunicación clara y holística a través de diversas plataformas y canales previamente acordados.

**NORMA 4:** Prevención

Las autoridades establecen medidas preventivas sostenibles para promover y proteger la salud mental entre sus empleados.

**NORMA 5:** Respuesta a incidentes críticos

Las autoridades prestan apoyo específico a los trabajadores que haya sufrido un incidente crítico.

**NORMA 6:** Desarrollo de capacidades

Las autoridades proporcionan los medios para que su personal desarrolle las capacidades adecuadas.

**NORMA 7:** Seguridad y protección

Las autoridades aplican y comunican directrices concretas en materia de salud, seguridad y protección basadas en un análisis de los riesgos en distintos entornos de trabajo (incluido el trabajo sobre el terreno).

**NORMA 8:** Seguimiento y evaluación

Las autoridades realizan un seguimiento de la eficacia de las medidas para el bienestar del personal introducidas, las evalúan regularmente e incorporan las lecciones aprendidas.

Las **ocho normas de bienestar del personal** definen una buena gestión del bienestar del personal en el ámbito del asilo y la acogida. Los parámetros de calidad se definen en relación con estas normas a fin de garantizar la implantación de los procedimientos y medidas pertinentes para dar prioridad y prestar la debida atención al bienestar del personal de una determinada autoridad/organización. Cada norma y parámetro de calidad está vinculado a un conjunto de indicadores (hasta un máximo de cuatro) <sup>(11)</sup> que permiten medir el rendimiento de la política de bienestar del personal. La autoridad correspondiente será la responsable de definir las condiciones marco necesarias para garantizar el cumplimiento de las ocho normas propuestas. El bienestar del personal mejorará cuando las normas se incorporen a la administración de una autoridad. Por tanto, es importante contar con un sistema que garantice la calidad de las medidas implantadas por las autoridades a fin de evaluar el progreso.

La **parte III** tiene la finalidad de dotar a los responsables de seguimiento y evaluación de algunas herramientas básicas para facilitar su labor. Las herramientas se basan en las ocho normas de bienestar del personal recomendadas, que la autoridad puede ajustar en función de las normas, parámetros de calidad e indicadores de que disponga.

---

<sup>(11)</sup> Véase la sección 2.3, «Normas e indicadores para el seguimiento del bienestar del personal».

Las herramientas introducidas como parte del paquete de seguimiento de la calidad del bienestar del personal recogen algunas sugerencias sobre cómo:

- realizar encuestas preliminares y finales;
- supervisar las actividades en curso;
- extraer lecciones en un plazo determinado.

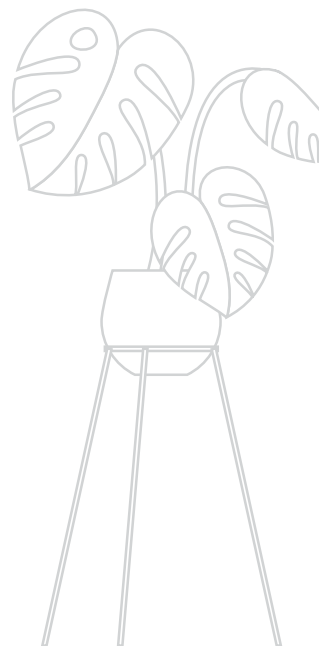
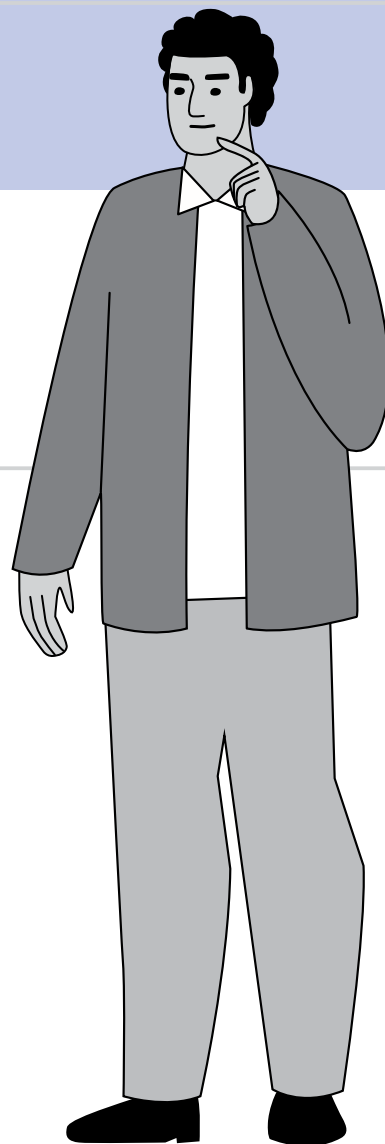
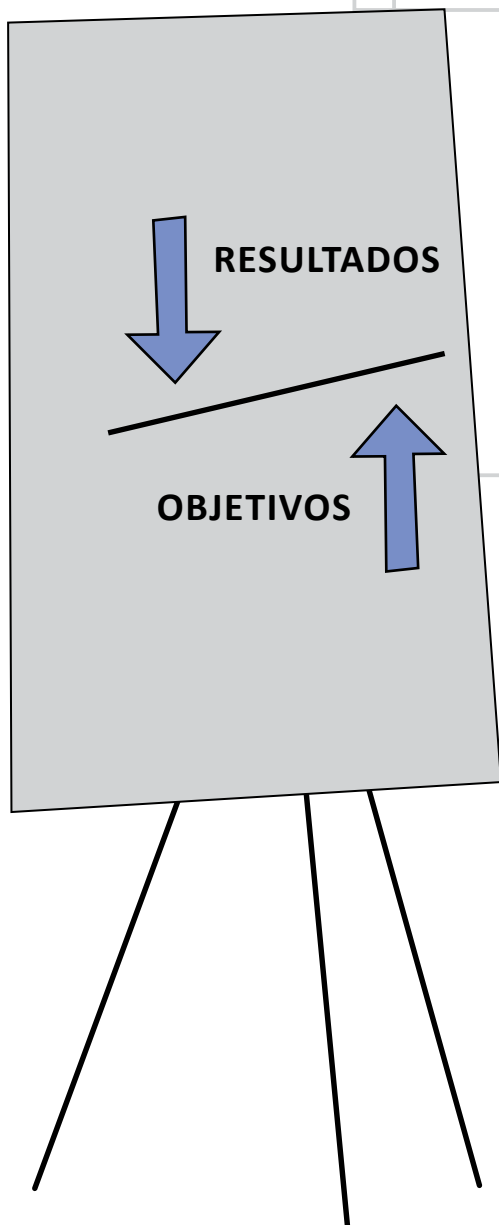
El objetivo de este aprendizaje es contribuir a la estrategia de bienestar del personal y al plan de acción para el bienestar del personal elaborados por la autoridad.

### FIGURA 3. Paquete de seguimiento de la calidad del bienestar del personal





# 2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL BIENESTAR DEL PERSONAL



Aunque las iniciativas sobre bienestar forman parte del *modus operandi* de la mayoría de autoridades y organizaciones, con frecuencia se implantan *ad hoc*. Es posible que no se preste suficiente atención a las necesidades reales de los distintos equipos y perfiles laborales que integran la plantilla. En entornos de asilo y acogida, este tipo de planteamiento puede ser insuficiente para abordar de forma adecuada el bienestar del personal que, en el desempeño de sus deberes en entornos de trabajo exigentes, tiene que soportar con frecuencia diversos grados de incertidumbre y estrés. Por tanto, en los entornos de asilo y acogida se recomienda el diseño y aplicación de una política de bienestar del personal coherente.

Una política coherente trata de abordar de forma proactiva el bienestar del personal a lo largo de todo el ciclo del empleo. Empieza ya en la fase de selección e incorporación y continúa durante el empleo y hasta la salida del trabajador. Debe diseñarse sobre la base de un análisis periódico del perfil y las necesidades de la plantilla de la autoridad correspondiente, y de conformidad con las ocho normas de bienestar del personal propuestas en la [parte I, «Normas y política»](#). El objetivo que orienta la política de bienestar del personal es garantizar un entorno laboral de gran calidad para los trabajadores y facilitar un buen rendimiento y unos resultados de gran calidad para las autoridades y para los solicitantes de protección internacional cuyo cuidado se confía a los empleados de dichas autoridades.

Para lograr este objetivo, el seguimiento y la evaluación se han incluido como un componente clave de una política de bienestar del personal. Permiten a las autoridades hacer un seguimiento de la aplicación de su política y sus medidas para el bienestar del personal, lograr los objetivos establecidos y diseñar ajustes oportunos de las medidas y enfoques de bienestar.

El seguimiento es un proceso sistemático de recogida y análisis de información. Se hace para sustanciar la toma de decisiones respecto a las actividades en curso o que se puedan introducir. La evaluación incluye el análisis de la pertinencia y eficacia de las actividades completadas o en curso sobre el tema. En resumidas cuentas, la finalidad del seguimiento y la evaluación en este contexto es mejorar las medidas para el bienestar del personal recogiendo información sobre la aplicación y el impacto del apoyo prestado y utilizando los resultados obtenidos y las lecciones extraídas para orientar las mejoras que se aplicarán.

Con frecuencia, las actividades de valoración (seguimiento y evaluación) se entienden equivocadamente como un proceso de auditoría. Pero **no** lo son. Estas actividades son necesarias para el aprendizaje y para documentar las condiciones y cambios. En este contexto, los cambios pueden observarse en cuanto al bienestar de los trabajadores de la autoridad y su satisfacción general con el empleo.

Es importante hacer un seguimiento de los avances en la aplicación de intervenciones mediante un **plan de seguimiento claro**, en este caso llevado a cabo por la autoridad. La coherencia en la rendición de cuentas se garantiza con el establecimiento de **mecanismos**

**de retroalimentación.** Estos mecanismos permiten adoptar medidas correctoras para revisar las hipótesis, **los resultados proyectados y los procesos en los que se basa la aplicación de una intervención.** Los ejercicios de seguimiento sistemáticos y continuos promueven un planteamiento adaptativo de la intervención en tiempo real. Los datos analíticos empíricos contribuyen a los procesos de toma de decisiones en toda la autoridad y permiten adoptar medidas correctoras fundamentadas. La función de seguimiento debe complementarse con una evaluación separada de la intervención, lo cual permite resumir los principales resultados logrados, valorar el rendimiento y proponer recomendaciones para intervenciones futuras <sup>(12)</sup>.

Por tanto, se recomienda a las autoridades que se aseguren de planificar adecuadamente las actividades de seguimiento y evaluación, particularmente como sigue:

- disponer de un plan de seguimiento y evaluación;
- utilizar una metodología de seguimiento y evaluación con parámetros de calidad e indicadores bien diseñados y herramientas de recogida de datos para supervisar el rendimiento de los indicadores;
- utilizar profesionales de RR. HH. internos o externos con cualificaciones pertinentes;
- disponer de un mecanismo de retroalimentación para informar al personal de la autoridad de los avances realizados;
- disponer de un mecanismo de retroalimentación que garantice que los resultados y recomendaciones obtenidos reviertan en los planes de acción para el bienestar del personal existentes.

El seguimiento y la evaluación deben diseñarse y aplicarse como un esfuerzo conjunto, con la participación activa tanto de los supervisores como de los empleados. A ser posible, se basará en todo momento en un enfoque participativo. Al igual que resulta crucial que los funcionarios de primera línea participen activamente en el proceso de elaboración de la estrategia general de bienestar del personal <sup>(13)</sup>, también es fundamental que lo hagan en las actividades de seguimiento y evaluación para que estas sean significativas.

El diseño del ejercicio de seguimiento y valoración del bienestar del personal debe ser acorde a los cinco criterios de evaluación de la UE, a saber, eficacia, eficiencia, coherencia, pertinencia y valor añadido, que deben tenerse en cuenta durante el proceso de evaluación.

---

<sup>(12)</sup> EASO: *Monitoring of Operations User Guide* [«Manual para el seguimiento de operaciones», disponible en inglés] La Valeta, 2019, p. 9 (documento restringido).

<sup>(13)</sup> Véase la [parte I](#), «Normas y política», anexo 4, «Plantillas del plan de acción para el bienestar del personal y de la evaluación de riesgos».



CRITERIOS	TIPO DE PREGUNTAS QUE SE DEBEN RESPONDER
<b>Criterios de evaluación de la Unión Europea</b>	
Pertinencia	¿En qué medida es pertinente la intervención para las necesidades y prioridades de los empleados de la autoridad?
Eficacia	¿Se están logrando los objetivos/normas? ¿Cuál es la eficacia de determinadas actividades en relación con los objetivos definidos? (Comparación: resultados frente a planificación).
Eficiencia	¿Cómo de eficientes son los recursos utilizados? (Comparación: recursos humanos y financieros utilizados frente a logros obtenidos).
Coherencia	¿Las medidas para el bienestar del personal propuestas e implantadas dentro de la autoridad son coherentes? ¿Complementan una estrategia de bienestar del personal más amplia y otras políticas [por ejemplo, código de conducta/política contra el acoso (sexual)]?
Valor añadido	¿Cuál es el valor añadido adicional obtenido de la estrategia de bienestar del personal aplicada por la autoridad de acuerdo con las recomendaciones de la <i>Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida</i> de la EASO? ¿Se han hallado nuevas buenas prácticas de las que se puede aprender y que se puedan tener en cuenta? Por ejemplo, ¿se observó si era importante tener en cuenta algún problema de diversidad (necesidades de los expertos desplegados frente a los expertos que trabajan en su propio país, género, etc.)?
<b>Otros criterios</b>	
Sostenibilidad e impacto	¿En qué medida se han desarrollado capacidades locales individuales y colectivas/organizativas para garantizar que los esfuerzos realizados y los beneficios obtenidos sean sostenibles?
Consecuencias imprevistas de la acción	¿Cuáles son las consecuencias imprevistas (positivas y negativas) de estas medidas/iniciativas?

## 2.1. GESTIÓN DE PROGRAMAS Y SEGUIMIENTO BASADO EN LOS RESULTADOS

Los ejercicios de seguimiento y evaluación constituyen una parte importante del proceso de gestión del ciclo de programación, incluido el ajuste. Las actividades de seguimiento supervisan los avances durante el período de aplicación de la política/intervención, mientras que la evaluación tiene por objeto valorar si se han logrado los resultados y objetivos previstos una vez completada dicha política/intervención. En este contexto, las actividades incluidas en el plan de acción para el bienestar del personal deben estar sometidas a seguimiento mediante mecanismos de retroalimentación en tiempo real a fin de garantizar que la fase de aplicación permanezca estrechamente vinculada a la intervención en todo momento. La información recabada mediante el seguimiento y la evaluación debe analizarse para fundamentar recomendaciones de ajuste de las políticas/programas o intervenciones.

**FIGURA 4. Ciclo de gestión del programa de bienestar del personal**

Fuente: Adaptado de *Evaluation Handbook — Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC* [«Manual de evaluación: orientaciones para el diseño, la realización y el uso de evaluaciones independientes en UNODC», disponible en inglés], Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), Viena, 2017, p. 44..

Un ejemplo de cómo utilizar y aplicar el seguimiento de la ejecución de la política de bienestar del personal basándose en los resultados es examinar el plan de acción establecido por la autoridad de acuerdo con las normas para políticas de bienestar del personal propuestas en la [parte I, «Normas y política»](#). La estrategia de bienestar del personal <sup>(14)</sup> y el plan de acción asociado a que se refiere esta parte de la guía, de la cual se incluye una sección a continuación, deben mencionar los objetivos y medidas definidos en la estrategia de bienestar del personal elaborada por la autoridad. El plan de acción deberá estar vinculado a un grupo de objetivos y al presupuesto puesto a disposición para las acciones propuestas <sup>(15)</sup>.

**Ejemplo de estrategia de bienestar del personal.** De conformidad con los objetivos de bienestar del personal para el período 20XX-20XX de la autoridad XX, a continuación se detalla el plan de acción anual para el bienestar del personal de 20XX.

<sup>(14)</sup> Véase también el [anexo 5, «Modelo de estrategia de bienestar del personal»](#).

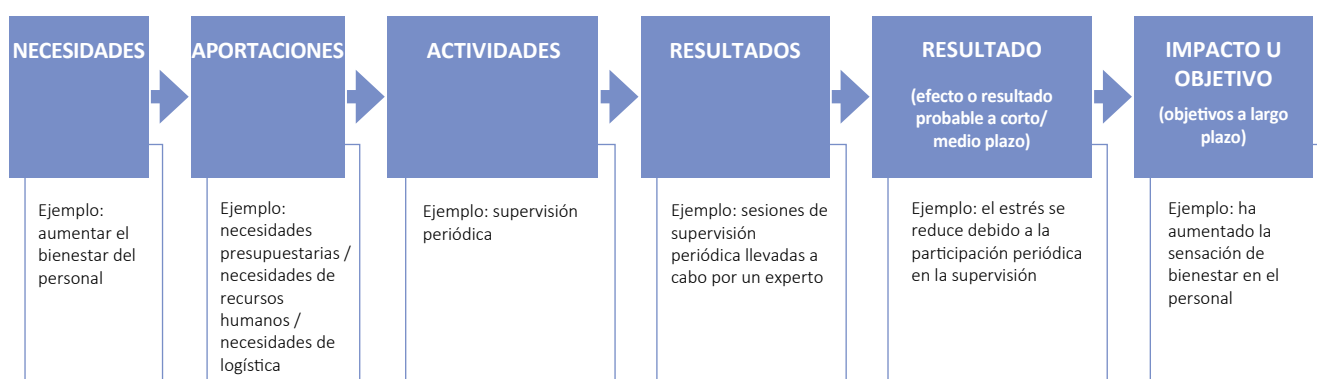
<sup>(15)</sup> Es importante señalar que todas las propuestas deben ser acordes al resto de políticas (por ejemplo, políticas contra el acoso o contra la explotación y el abuso sexual), así como al código de conducta.

EJEMPLO				
OBJETIVO 1: PREVENCIÓN Y REDUCCIÓN DEL ESTRÉS RELACIONADO CON EL TRABAJO				
Acción	Departamento responsable	Aplicación (categoría de personal, interno/externo)	Grupo destinatario	Calendario y frecuencia
Supervisión	Departamento de RR. HH. y comité de bienestar del personal asociado	Asesor de bienestar del personal o especialista externo	Funcionarios de primera línea	Una vez al mes y por solicitud

El ejemplo anterior está relacionado con la **norma de bienestar del personal 4, prevención, parámetro de calidad 2**, y los indicadores asociados (véase la [sección 2.3, «Normas e indicadores para el seguimiento del bienestar del personal»](#)).

Una cadena de resultados suele definir las rutas y relaciones lógicas entre factores de entrada y actividades y los efectos que se generan en forma de productos, resultados e impactos. La matriz de resultados explica cómo se deben lograr los resultados, empezando con factores entrada, pasando por actividades y productos y acabando con resultados e impactos, que forman parte de la cadena de resultados.

**FIGURA 5. Cadena de resultados**



Las actividades presentadas en la cadena de resultados que se muestra como ejemplo anteriormente, realizadas en relación con otras actividades señaladas en el plan de acción para el bienestar del personal, permiten lograr el **objetivo** general o **impacto a largo plazo**. Este consiste en crear un entorno de trabajo **seguro y saludable** para **todo el personal**, lo cual, a su vez, **redunda en beneficio de los solicitantes** confiados a una autoridad.

Es posible que algunas autoridades prefieran planificar y medir sus avances utilizando la **teoría del cambio (TdC)**. La metodología TdC ayuda a las autoridades a definir pasos planificados para lograr un objetivo y ofrece orientaciones a la hora de valorar opciones de intervención. Se trata de una forma de lógica de intervención.

La diferencia entre la metodología TdC y la más habitual de la cadena de resultados es que la primera:

— **se centra en los resultados** (¿cuál es nuestra visión global?);

- examina las **relaciones causa efecto** (si..., entonces), y lo hace de la siguiente forma:
  - definiendo las **hipótesis** subyacentes.

Al usar un enfoque TdC, los objetivos a largo plazo se definen y, a continuación, se examinan retrospectivamente para identificar las condiciones previas necesarias.

**Por tanto, debemos empezar planteando las siguientes preguntas.**

- ¿Qué tiene que cambiar?
- ¿Qué hace falta para allanar el camino a dichos cambios?
- En otras palabras, ¿cuáles son los requisitos previos para poner en marcha transformación y consolidarla a largo plazo?

Normalmente, la TdC se formula utilizando afirmaciones **«si/al..., entonces»**, por lo que implica un tipo de causalidad o condicionalidad.

**La lógica se formula de la siguiente forma:**

- al realizar la actividad X, o si se realiza la actividad X,
  - entonces pasará Y;
    - porque se produce Z (racional);
      - lo cual llevará al cambio previsto.

Una **TdC** puede presentarse en formato de diagrama de flujo o por escrito, como narrativa.

EJEMPLO 1: AL..., ENTONCES	EJEMPLO 2: SI..., ENTONCES
<p>Nuestra visión del cambio es lograr un entorno de trabajo <b>sano y seguro</b> para <b>todo el personal</b>, lo cual, a su vez, <b>redundará en beneficio de los solicitantes</b> que nos han sido confiados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>al</b> reconocer lo importante que es que los órganos de dirección inviertan en el bienestar del personal;</li> <li>— <b>al</b> garantizar mecanismos de incorporación/admisión claros y pertinentes;</li> <li>— <b>al</b> sustanciar el suministro de herramientas (por ejemplo, procedimientos operativos normalizados) para prevenir los incidentes críticos o responder a ellos;</li> <li>— <b>al</b> garantizar que las necesidades del personal se evalúen y aborden regularmente mediante distintas intervenciones de apoyo formales (reuniones de control, oportunidades de orientación individual, supervisión educativa, etc.) e informales (por ejemplo, apoyo mutuo y entre iguales);</li> <li>— <b>al</b> reforzar la capacidad de todo el personal (supervisores y funcionarios de primera línea) respecto a temas pertinentes relacionados con el bienestar (por ejemplo, capacidades de comunicación, formación sobre técnicas de gestión del estrés, importancia del trabajo en equipo y de establecer límites sanos);</li> <li>— <b>al</b> sensibilizar sobre la importancia de la autoasistencia;</li> <li>— <b>al</b> garantizar una colaboración sólida y una comunicación transparente entre los departamentos pertinentes (RR. HH., seguridad y protección, personal técnico, etc.).</li> </ul> <p>Las actividades identificadas y vinculadas a las declaraciones «al..., entonces» para lograr el cambio deseado pueden incluirse, por ejemplo, en el plan de acción para el bienestar del personal de la autoridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>Si</b> los trabajadores tienen acceso a servicios de apoyo específicos ofrecidos por el empleador (la autoridad), como cursos de formación sobre gestión del estrés, sesiones de supervisión educativa o apoyo mutuo, y los supervisores los animan a participar en dichos servicios; y</li> <li>— <b>si</b>, al mismo tiempo, se capacita a los supervisores para que proporcionen valoraciones pertinentes y empáticas de forma regular;</li> <li>— <b>entonces</b> el personal será capaz de abordar las situaciones estresantes en su entorno de trabajo de forma eficaz y oportuna.</li> </ul> <p>Esto no solo permitirá que el personal haga su trabajo de forma profesional y esté motivado para prestar apoyo a los solicitantes de protección internacional, sino que también reducirá el riesgo de agotamiento profesional (y otros problemas relacionados con el estrés) en el futuro y promoverá el bienestar general del personal de asilo y acogida.</p> <p>Además, conducirá a nuestra visión del cambio: lograr un entorno de trabajo <b>sano y seguro</b> para <b>todo el personal</b>, lo cual, a su vez, <b>redundará en beneficio de los solicitantes</b> que nos han sido confiados.</p>
<p>Las hipótesis subyacentes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— que los órganos de dirección de la autoridad correspondiente han identificado el bienestar del personal como un ámbito de preocupación y desean mejorar la situación;</li> <li>— que todavía no se dispone de ningún mecanismo útil para el bienestar del personal, y que por lo tanto resulta beneficioso introducir intervenciones de este tipo.</li> </ul>	
<p>Lograr resultados a escala.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— ¿Qué hay que hacer para lograr el mayor impacto?</li> </ul>	

## 2.2. CONSIDERACIONES RELATIVAS A LA ADOPCIÓN DE INDICADORES

Un sistema de seguimiento sólido empieza desde la fase de diseño de una **intervención**, e incluye, por ejemplo, la creación de una matriz de resultados coherente y de indicadores significativos <sup>(16)</sup>. Los **indicadores** son variables cuantitativas o cualitativas que permiten

<sup>(16)</sup> EASO: *Internal Monitoring User Guide* [«Manual de seguimiento interno», disponible en inglés] La Valeta, 2019, pp. 18-19 (documento restringido).

medir, verificar y validar los cambios que ha producido una intervención en comparación con lo previsto.

Los **indicadores cuantitativos** miden los cambios en los valores numéricos a lo largo del tiempo. Se expresan en forma de número, porcentaje o proporción.

Los **indicadores cualitativos** miden cambios que no son fáciles de cuantificar numéricamente, como las mejoras en la calidad de los servicios, de las políticas, de la capacidad o relacionadas con los procesos. Con frecuencia se basan en percepciones, opiniones o niveles de satisfacción, y describen el cambio experimentado o qué se considera un éxito. Para fijar un objetivo y medir un indicador cualitativo, es preciso analizar el indicador y describir la progresión de cambios deseada.

El reto a la hora de seleccionar indicadores está en encontrar **parámetros que puedan reflejar cambios importantes de forma significativa**, combinando lo que es sustancialmente pertinente como reflejo del resultado deseado con lo que es realista desde el punto de vista práctico en cuanto a la recogida y gestión de datos. Si se mide el indicador equivocado, o si se mide de la forma equivocada, los datos pueden resultar engañosos, lo cual puede afectar a la calidad de las decisiones.

Por lo general, los buenos indicadores deben ser específicos, medibles, realistas, pertinentes y delimitados en el tiempo (**SMART**, por sus siglas en inglés) a fin de poder ser objeto de un seguimiento adecuado y proporcionar información valiosa.

- **Específico.** ¿Está claro qué se está midiendo exactamente? ¿El indicador es suficientemente específico para medir el progreso hacia los resultados?
- **Medible.** ¿Los cambios se pueden verificar objetivamente? ¿Mostrará el indicador el cambio deseable? ¿El indicador mide los resultados de forma clara y fiable?
- **Realista.** ¿Qué cambios se esperan a consecuencia de la intervención? ¿Son realistas los resultados cuyo progreso se debe seguir mediante el indicador?
- **Pertinente.** ¿El indicador es pertinente para los resultados o productos que se pretenden medir?
- **Delimitado en el tiempo.** ¿Se pueden obtener datos con un coste y un esfuerzo razonables? ¿Existe un plan de seguimiento del indicador?

## 2.3. NORMAS E INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DEL BIENESTAR DEL PERSONAL

A los efectos de la *Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida* de la EASO, las normas indicadas en la figura 2 están ligadas a un conjunto detallado de parámetros de calidad e indicadores que se presentan a continuación. El paquete de seguimiento del bienestar del personal propuesto en el [capítulo 3, «Paquete de seguimiento](#)

de la calidad del bienestar del personal», presenta herramientas concretas de seguimiento y evaluación relativas a los parámetros de calidad e indicadores vinculados a cada una de las ocho normas de una política de bienestar del personal. La sección 3.1, «Guía para supervisores (herramienta 1)», detalla algunas consideraciones clave que hay que tener en cuenta antes de realizar cualquier actividad de seguimiento y evaluación.

### 2.3.1. NORMA 1: DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
<b>PC1.</b> Una estrategia de bienestar del personal define «bienestar del personal» y las medidas de apoyo a los trabajadores disponibles.	<b>1a.</b> Un grupo de trabajo formado por expertos propone una estrategia de bienestar del personal que incluye medidas para apoyar a los trabajadores y está vinculada a otras políticas (por ejemplo, política antiacoso, código de conducta, etc.). <b>1b.</b> Los órganos de dirección aprueban la estrategia de bienestar del personal. <b>1c.</b> Un plan de acción para el bienestar del personal detalla las principales actividades que deben realizarse durante el año. <b>1d.</b> Se fija un calendario para revisar y actualizar la estrategia de bienestar del personal.
<b>PC2.</b> Se establecen procedimientos operativos normalizados (PON).	<b>2a.</b> Se elaboran PON que designan funciones y responsabilidades. <b>2b.</b> Los supervisores utilizan los PON.
<b>PC3.</b> La estrategia de bienestar del personal es fácilmente accesible y concreta y está en una lengua que todos los trabajadores pueden comprender.	<b>3a.</b> Todos los trabajadores conocen la estrategia de bienestar del personal y tienen acceso a ella. <b>3b.</b> Los trabajadores han recibido material con información sobre las actividades disponibles.
<b>PC4.</b> Se informa sistemáticamente a todos los trabajadores sobre la estrategia de bienestar del personal, el plan de acción y las medidas para el bienestar del personal disponibles y sobre cómo obtener apoyo.	<b>4a.</b> Número de trabajadores que se benefician de las actividades de bienestar del personal disponibles. <b>4b.</b> Las módulos de incorporación para los nuevos empleados incluyen información relativa al bienestar del personal.



**Norma 1: Las autoridades cuentan con una estrategia de bienestar del personal documentada que se comunica a través de canales pertinentes previamente acordados.**

### 2.3.2. NORMA 2: EVALUACIÓN Y DETECCIÓN

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
<b>PC1.</b> Los departamentos de RR. HH. y los supervisores tienen las capacidades precisas para formular descripciones claras de los puestos de trabajo y preguntas pertinentes a efectos de selección para las entrevistas laborales.	<b>1a.</b> Los mandatos y las descripciones de los puestos de trabajo de los supervisores y del personal establecen requisitos claros. <b>1b.</b> La matriz de entrevista para la selección de personal incluye una sección sobre bienestar (gestión del estrés) que está vinculada a una pregunta relativa al código de conducta.
<b>PC2.</b> Los supervisores están capacitados para identificar las necesidades y las señales de desgaste físico y psicológico básicas de los miembros de su equipo.	<b>2a.</b> Diversos supervisores participan en formación básica sobre cómo detectar el desgaste físico/psicológico. <b>2b.</b> Las necesidades de todo el personal se evalúan una vez al año durante todas las fases del empleo mediante un proceso de seguimiento institucionalizado. <b>2c.</b> Un porcentaje de las opiniones recabadas de los trabajadores indican que sus supervisores directos se han esforzado por detectar el desgaste profesional/personal.



**Norma 2: Las autoridades ayudan a los supervisores a adquirir las capacidades básicas para evaluar y examinar a sus equipos en relación con cuestiones de bienestar del personal.**

### 2.3.3. NORMA 3: COMUNICACIÓN



**Norma 3: Las autoridades promueven una comunicación clara y holística a través de diversas plataformas y canales previamente acordados.**

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
<b>PC1.</b> Los supervisores y sus equipos interactúan utilizando capacidades de comunicación pertinentes, sinceras, transparentes y respetuosas.	<b>1a.</b> Número de empleados y supervisores que participan en formaciones sobre comunicación. <b>1b.</b> Porcentaje de trabajadores que consideran que sus supervisores directos se comunican de forma profesional, transparente y respetuosa. <b>1c.</b> Toda la plantilla puede acceder al resumen de resultados de la encuesta anual a los trabajadores.
<b>PC2.</b> Se dispone de una estructura para que todos los empleados se comuniquen personalmente con sus superiores directos, en distintos formatos, en relación con sus tareas profesionales y su bienestar.	<b>2a.</b> Número de reuniones individuales realizadas o en las que se ha participado. <b>2b.</b> Cantidad de aportaciones positivas (constructivas/útiles) recibidas durante estas reuniones periódicas.

### 2.3.4. NORMA 4: PREVENCIÓN



**Norma 4: Las autoridades establecen medidas preventivas sostenibles para promover y proteger la salud mental entre sus empleados.**

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
<b>PC1.</b> El personal y los supervisores tienen acceso a una amplia gama de sesiones de formación para detectar los signos del estrés, prevenir el estrés y promover la salud mental en general.	<b>1a.</b> Número de trabajadores que asisten a las sesiones de formación sobre gestión del estrés. <b>1b.</b> Porcentaje de la plantilla que indica que el contenido de las formaciones fue pertinente para su trabajo diario.
<b>PC2.</b> El personal y los supervisores tienen acceso a actividades y servicios de apoyo (proporcionados interna o externamente).	<b>2a.</b> Se seleccionan y forman personas/equipos de referencia para las intervenciones pertinentes. <b>2b.</b> Se dispone de un mandato que define la persona de referencia o los miembros del equipo de intervención seleccionados y los servicios que prestan. <b>2c.</b> Se disponen, en su caso, de criterios de selección y mandatos claros para los especialistas externos.
<b>PC3.</b> El personal y los supervisores tienen acceso a actividades de promoción de la salud.	<b>3a.</b> Número de actividades de promoción de la salud organizadas.



## 2.3.5. NORMA 5: RESPUESTA A INCIDENTES CRÍTICOS

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
<b>PC1.</b> Se designa una persona o un equipo independientes, cualificados y de confianza dentro de la autoridad a los que se pueda consultar después de un incidente crítico.	<b>1a.</b> Se ha definido un mandato para el equipo/persona de referencia. <b>1b.</b> El equipo/persona de referencia seleccionados tienen las capacidades y la formación pertinentes para prestar el apoyo necesario.
<b>PC2.</b> Los supervisores disponen de orientaciones claras sobre cómo hacer un seguimiento tras un incidente crítico.	<b>2a.</b> Se dispone de un PON relativo a la gestión de incidentes críticos.
<b>PC3.</b> El personal y los supervisores disponen de información sobre cómo solicitar apoyo específico después de un incidente crítico y acceder a dicho apoyo.	<b>3a.</b> La existencia, funciones y responsabilidades de la persona de referencia/equipo de intervención se han comunicado a todo el personal pertinente. <b>3b.</b> Las sesiones informativas (parte del proceso de incorporación y otras formaciones del personal) sirven para informar a los empleados sobre el PON y sobre cómo buscar/recibir apoyo, y de quién, en caso de incidente crítico. <b>3c.</b> Número total y tipos de incidentes críticos registrados en comparación con los incidentes que requieren hacer un seguimiento de un trabajador. <b>3d.</b> Porcentaje de trabajadores afectados que se muestran satisfechos con el servicio prestado por la persona/equipo de apoyo.



**Norma 5: Las autoridades prestan apoyo específico a los trabajadores que haya sufrido un incidente crítico.**

## 2.3.6. NORMA 6: DESARROLLO DE CAPACIDADES

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
<b>PC1.</b> Las autoridades han llevado a cabo una evaluación de las necesidades de formación y un análisis sistemático de los programas de formación a fin de garantizar que los conocimientos se apliquen y transfieran al trabajo diario de forma eficaz y con una gran calidad.	<b>1a.</b> Realización de evaluaciones de las necesidades del personal de las autoridades. <b>1b.</b> Se dispone de un plan de formación que incluye temas relacionados con el bienestar del personal. <b>1c.</b> El programa de formación está actualizado.
<b>PC2.</b> Las autoridades han llevado a cabo una amplia gama de sesiones de formación adaptadas y estandarizadas.	<b>2a.</b> Número de sesiones de formación impartidas. <b>2b.</b> Número de sesiones de formación relacionadas con el bienestar del personal impartidas. <b>2c.</b> Número empleados que participan en las sesiones de formación cada año.
<b>PC3.</b> Las autoridades ofrecen formatos adicionales pertinentes de desarrollo profesional a fin de garantizar la transferencia de conocimientos.	<b>3a.</b> Número de empleados que participan en actividades de apoyo (apoyo mutuo, intervisión, orientación individual/en grupo, etc.) en un período de notificación. <b>3b.</b> Porcentaje del personal que indica, en las sesiones de intercambio de impresiones, que una intervención a la que asistió fue pertinente para garantizar su bienestar.



**Norma 6: Las autoridades proporcionan los medios para que su personal desarrolle las capacidades adecuadas.**

### 2.3.7. NORMA 7: SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
<b>PC1.</b> El personal y los supervisores están informados de las jerarquías de notificación que deben utilizar en caso de que se produzcan incidentes urgentes/de seguridad aparte de los incidentes críticos.	<b>1a.</b> Se ha establecido y difundido un PON sobre gestión de incidentes críticos.
<b>PC2.</b> El personal y los supervisores reciben información sobre el acceso a medidas/instrucciones relacionadas con la salud, la seguridad y la protección.	<b>2a.</b> Existe un buzón específico para recibir y responder a las consultas realizadas por el personal. <b>2b.</b> Se documentan los tipos de preocupaciones planteadas <sup>(17)</sup> . <b>2c.</b> Porcentaje de empleados que indican, en las sesiones de intercambio de impresiones, que en su opinión se da suficiente importancia a su seguridad y protección en el trabajo.
<b>PC3.</b> Las autoridades hacen un seguimiento de los riesgos de cada lugar de trabajo en un proceso de gestión de riesgos continuo en constante evolución, contando con la participación de los funcionarios de primera línea para adaptar las medidas de seguridad y protección según sea necesario.	<b>3a.</b> Se han implantado un plan y una metodología para el seguimiento de los riesgos. <b>3b.</b> El plan de seguimiento de los riesgos se actualiza regularmente. <b>3c.</b> Número de funcionarios de primera línea que han participado en el ejercicio de seguimiento de los riesgos anual.



**Norma 7: las autoridades aplican y comunican directrices concretas en materia de salud, seguridad y protección basadas en un análisis de los riesgos en distintos entornos de trabajo (incluido el trabajo sobre el terreno).**

### 2.3.8. NORMA 8: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
<b>PC1.</b> Se dispone de una metodología de seguimiento y evaluación para valorar la eficacia de las medidas para el bienestar del personal introducidas.	<b>1a.</b> Se dispone de una metodología de seguimiento y evaluación del bienestar del personal. <b>1b.</b> Se ha seleccionado una persona de referencia/equipo de seguimiento.
<b>PC2.</b> Se realizan ejercicios regulares de seguimiento y evaluación, que incluyen la gestión de riesgos <sup>(18)</sup> relacionados con el estrés.	<b>2a.</b> Elaboración anual de informes de seguimiento y evaluación. <b>2b.</b> Los resultados de los informes se recogen en recomendaciones periódicas que se presentan a los órganos de dirección. <b>2c.</b> Las recomendaciones contribuyen a la revisión de la estrategia y del plan de acción del bienestar del personal en un plazo específico.



**Norma 8: Las autoridades realizan un seguimiento de la eficacia de las medidas para el bienestar del personal introducidas, las evalúan regularmente e incorporan las lecciones aprendidas.**

<sup>(17)</sup> La confidencialidad es un principio fundamental en todas las actividades relacionadas con el bienestar del personal.

<sup>(18)</sup> El anexo 6, «Plantillas del plan de acción para el bienestar del personal y de la evaluación de riesgos», incluye una plantilla de evaluación de riesgos y una explicación del ciclo de evaluación de riesgos.

## 2.4. ENCUESTA PRELIMINAR Y FINAL Y OBJETIVOS

Los indicadores deben ir acompañados de **valores de referencia** y **objetivos** <sup>(19)</sup>. Sin valores de referencia y objetivos, la medición de los cambios a lo largo del tiempo no será significativa.

Los **valores de referencia** determinan el valor del indicador antes de empezar una intervención; el progreso puede evaluarse o compararse en relación con ellos. El objeto de un estudio preliminar es proporcionar una base de información a partir de la cual supervisar y evaluar el progreso y la eficacia de una actividad durante su aplicación y una vez que se haya completado.

En ocasiones los datos necesarios para crear una base de referencia sobre la cual medir el grado y calidad de los cambios obtenidos durante la aplicación de una actividad ya existen. En tales casos, la única tarea consiste en cotejar los datos y asegurar que puedan ser actualizados a largo plazo mediante actividades de seguimiento. Por tanto, es importante determinar qué información está ya disponible. Revisar informes generales sobre otras actividades, debates de grupo e informes de visitas in situ también puede ayudar a comprender la realidad sobre el terreno. Cuando no haya datos o estos sean insuficientes, deberán ser complementados mediante un ejercicio de recogida *ad hoc*.

Los estudios preliminares son responsabilidad del personal de las autoridades responsable de la planificación, y, en cierta medida, del responsable de la ejecución de las actividades. A ser posible, este ejercicio debe realizarse durante la fase de diseño, antes de que se elabore y aplique un plan de acción para el bienestar del personal. La persona o equipo designado deberá garantizar la recogida de datos desglosados cuando sea apropiado. Esta puede hacerse usando cuestionarios, entrevistas semiestructuradas, reuniones de grupo y visitas generales al lugar de trabajo.

Un **estudio final (o intermedio)** es una medición realizada una vez se ha completado una intervención (o en etapas clave de su aplicación, por ejemplo, al final de una fase) a fin de comparar las condiciones con las de referencia y evaluar las variaciones. Los estudios preliminares y finales están vinculados. Si se realiza un estudio preliminar, suele ir seguido de un estudio similar en una etapa posterior de la intervención (por ejemplo, un estudio final) a fin de comparar los datos para determinar los cambios que se han producido.

En este contexto, los órganos de dirección de las autoridades quieren ver cómo han afectado al bienestar del personal algunas de las medidas introducidas.

---

<sup>(19)</sup> EASO: *Internal Monitoring User Guide* [«Manual de seguimiento interno», disponible en inglés] La Valeta, 2019, pp. 27-28 (documento restringido).

Los **objetivos** describen los valores que se espera obtener cuando se complete la intervención (por ejemplo, porcentaje de personal que participa en una actividad de bienestar determinada que se siente satisfecho con su trabajo). Los objetivos pueden ser útiles en varios sentidos, ya que:

- orientan al personal de la intervención y a otras partes interesadas hacia lo que es necesario hacer y lograr;
- sirven como marcadores para decidir si se ha avanzado o no.

Existe una tensión natural entre la necesidad de fijar objetivos realistas y alcanzables y que estos sean suficientemente ambiciosos para asegurar que la intervención saque el máximo partido de los recursos disponibles para garantizar un impacto real. Cuando las personas están motivadas, con frecuencia pueden lograr más si disponen de objetivos ambiciosos. Por otra parte, si los objetivos son tan ambiciosos que no son realistas, esto repercutirá negativamente en la confianza y la credibilidad.

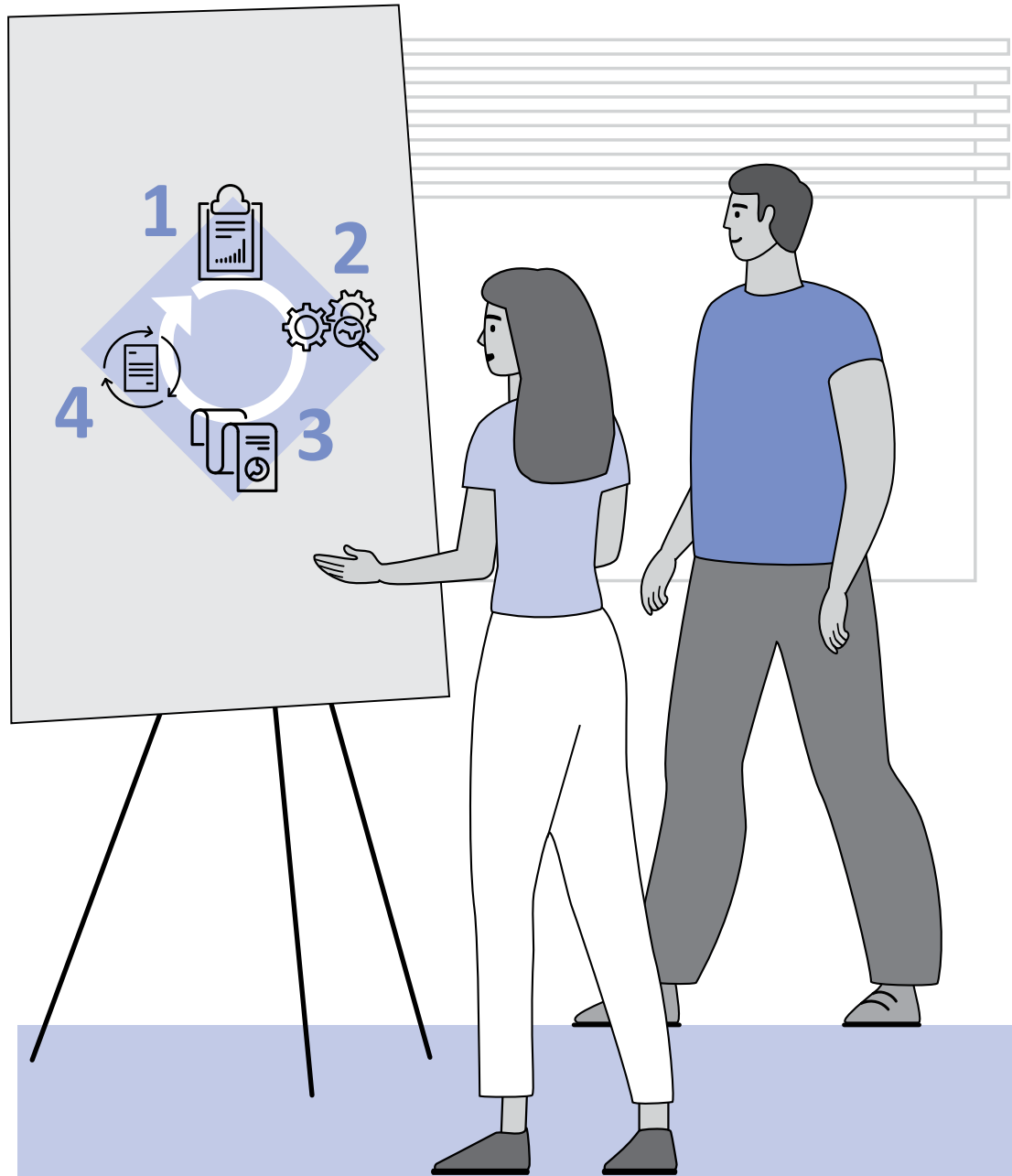
## ASPECTOS QUE HAY QUE TENER EN CUENTA EN EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL BIENESTAR DEL PERSONAL

- Las autoridades pueden utilizar su propio conjunto de indicadores para el seguimiento o emplear los definidos en las normas, parámetros de calidad y actividades presentados en esta guía triple de la EASO y combinarlos. Los indicadores finales seleccionados tienen el objetivo de medir en qué medida la intervención ha tenido éxito o fracasado. La selección final de indicadores dependerá de las actividades que ya están en curso o planificadas y de lo que sea posible dentro de una autoridad.
- Por lo general, los indicadores utilizados deben ser SMART (específicos, medibles, realistas, pertinentes y delimitados en el tiempo).
- Siempre que sea oportuno, los datos deben recogerse y desglosarse con sensibilidad.
- Normalmente solo resulta viable supervisar unos cuantos indicadores a lo largo del tiempo. Por tanto, los indicadores deben seleccionarse pensando en que sean «pocos pero potentes». Deben definirse de forma que resulte fácil evaluarlos sin interferir con el trabajo diario del equipo en general. Además, los datos de los indicadores deben desglosarse por género, perfil laboral y ubicación siempre que resulte posible.
- El seguimiento debe usarse para reflexionar, aprender y cambiar. Los datos relativos a los indicadores seleccionados pueden recogerse periódicamente, haciendo un seguimiento continuo en los meses o años posteriores. Por ejemplo, si se realiza un tipo específico de evaluación (preliminar) y análisis, el mismo proceso puede repetirse posteriormente en intervalos (doce meses, dieciocho meses, veinticuatro meses, etc.). Este proceso sirve para investigar los cambios y para ayudar al responsable de seguimiento y evaluación, con el apoyo de los compañeros pertinentes para la toma de decisiones, a reflexionar sobre las acciones y modificarlas según sea necesario.
- Para facilitar la reflexión, el aprendizaje y el cambio, los diálogos participativos resultan útiles para dar un paso atrás y valorar qué significan los datos y cómo adaptar las actividades en vista de lo que se ha aprendido. Esto debe hacerse como

buena práctica en colaboración con funcionarios de primera línea seleccionados, que pueden ser capaces de hacer aportaciones importantes.

- El análisis de datos y las conclusiones principales deben servir para formular recomendaciones para las políticas, medidas y planes de ajuste.
- Las conclusiones principales de las actividades de seguimiento y las evaluaciones deben distribuirse a todo el personal pertinente.

**Nota importante.** En todas las intervenciones presentadas, es necesario tener en cuenta consideraciones relativas a la confidencialidad. Ninguna parte del contenido de las conversaciones mantenidas con los trabajadores ni de las encuestas realizadas debe comunicarse a los compañeros ni a los supervisores sin el consentimiento del trabajador o trabajadores en cuestión. La única excepción sería en caso de que se detecte un riesgo potencial de que el trabajador se haga daño a sí mismo o a los demás. También cabe mencionar que las evaluaciones del bienestar del personal **no** deben confundirse con valoraciones y revisiones del rendimiento. Su finalidad es valorar las necesidades de un trabajador, incluido su desarrollo profesional.



### **3. PAQUETE DE SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD DEL BIENESTAR DEL PERSONAL**

A fin de apoyar el proceso de formulación y aplicación de una política de bienestar del personal, pueden tenerse en cuenta tres documentos clave en la materia. Se trata de la estrategia bienestar del personal, el plan de acción para el bienestar del personal y la metodología de seguimiento y evaluación del bienestar del personal. La estrategia de bienestar del personal está vinculada a un plan de acción para el bienestar del personal en el que se detallan los objetivos y medidas para el bienestar del personal, los cuales deben ser objeto de seguimiento sistemático, con arreglo a la metodología de seguimiento y evaluación. La aplicación de la metodología de seguimiento y evaluación determina si es necesario ajustar la estrategia de bienestar del personal.

El paquete de seguimiento del bienestar del personal aquí propuesto presenta tres herramientas clave para el seguimiento y evaluación de la política y las intervenciones relacionadas con el bienestar del personal, así como de la calidad del bienestar proporcionado por una autoridad de asilo o acogida. Las herramientas están diseñadas de acuerdo con los parámetros de calidad e indicadores de las ocho normas de bienestar del personal definidas en la [parte I, «Normas y política»](#) <sup>(20)</sup>. También están estrechamente vinculados con las medidas para el bienestar del personal descritas en la [parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal»](#). Las tres herramientas deben entenderse como parte integrante de la política de bienestar del personal de una autoridad y ayudan a las autoridades a controlar en qué medida las intervenciones y actividades anuales planificadas cumplen los objetivos establecidos y contribuyen al bienestar del personal. Es precisamente mediante un seguimiento y una evaluación sistemáticos como las autoridades de asilo y acogida recogerán información para sustanciar recomendaciones basadas en pruebas para ajustar las intervenciones y políticas de bienestar del personal en función de las lagunas y necesidades detectadas.

El paquete de seguimiento de la calidad del bienestar del personal incluye las siguientes herramientas.

— **HERRAMIENTA 1: Guía para supervisores.**

Ofrece orientaciones para los supervisores sobre las principales cuestiones que deben tener en cuenta a la hora de diseñar, planificar y aplicar las actividades de seguimiento y evaluación.

— **HERRAMIENTA 2: Encuesta preliminar y encuesta final sobre el bienestar del personal.**

Presenta cuestionarios para realizar encuestas antes de iniciar una determinada política/programa de bienestar del personal y tras su aplicación. La herramienta ayuda a medir el progreso en la aplicación de la política de bienestar del personal a lo largo de un período relativamente largo (entre dos y tres años).

— **HERRAMIENTA 3: Seguimiento del progreso del bienestar del personal.**

Presenta una lista de comprobación de análisis y dos cuestionarios cualitativos para ayudar a las autoridades con el seguimiento continuo de los avances realizados en las ocho normas de bienestar del personal.



<sup>(20)</sup> Véase la sección 2.3, «Normas e indicadores para el seguimiento del bienestar del personal».

Las herramientas presentadas son solo una sugerencia de cómo supervisar y evaluar la política de bienestar del personal y las medidas implantadas. Las autoridades que ya cuenten con un sistema en funcionamiento pueden valorar la opción de usar el sistema existente, si bien asegurándose de añadir indicadores centrados en medir el bienestar del personal.

## 3.1. GUÍA PARA SUPERVISORES (HERRAMIENTA 1)

La **guía para supervisores** proporciona una breve visión de conjunto de las consideraciones básicas que el responsable de seguimiento y evaluación designado debe tener en cuenta para el seguimiento y la evaluación del progreso realizado en la materia. La guía trata de reflejar las diversas realidades a las que se pueden enfrentar los países de la UE+. Algunos ya disponen de un sistema de apoyo robusto para el personal, y es posible que no necesiten la mayoría de las propuestas; otros pueden estar inmersos en el proceso de refuerzo y racionalización de sus procedimientos. Otros pueden usar esta guía como base para empezar a integrar el bienestar del personal de forma sistemática. El cuadro 1 introduce de un vistazo los elementos inmediatos que se deben tener en cuenta al realizar sesiones de intercambio de impresiones <sup>(21)</sup>, encuestas, estudios preliminares/ finales o retroalimentación en la materia.

### CUADRO 1. Guía de seguimiento del bienestar del personal

ELEMENTOS QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA AL EVALUAR LOS AVANCES EN MATERIA DE BIENESTAR DEL PERSONAL EN UNA AUTORIDAD DE UN PAÍS DE LA UE+.	
<b>Observaciones generales</b>	<p><b>Consideraciones contextuales</b></p> <p>¿Cuáles son las principales preguntas de evaluación?</p> <p>¿Cuáles son los datos más importantes que la autoridad debe conocer en este momento respecto a las intervenciones de bienestar del personal?</p> <p>¿Cuáles pueden ser las cuestiones prioritarias, en vista del criterio introducido, para extraer lecciones y establecer buenas prácticas, particularmente en materia de sostenibilidad e impacto: pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia?</p> <p>¿Qué metodología de evaluación tiene más sentido para estas cuestiones?</p> <p>¿Cuál es el formato más adecuado (por ejemplo, cuestionarios en línea, visitas in situ, debates en grupo o entrevistas individuales)?</p> <p>¿Se tiene en cuenta a la diversidad en cuanto al género, así como la edad, el origen cultural (por ejemplo, en el caso de expertos desplegados en otros países de la UE+), etc.?</p> <p><b>Consideraciones relativas a los recursos</b></p> <p>Cada autoridad deberá también tener en cuenta distintas limitaciones presupuestarias, logísticas y de recursos a la hora de diseñar sus visitas de evaluación. Cuando el tiempo y recursos sean extremadamente limitados, se pueden utilizar los siguientes criterios para definir la ubicación y la composición de los entrevistados (proveedores de datos):</p> <p><b>Accesibilidad:</b> visitar servicios a los que resulte menos costoso/complicado acceder, en lugar de al personal que trabaja en centros de acogida o de realización de entrevistas en zonas remotas, por ejemplo.</p> <p><b>Lagunas de los conocimientos existentes:</b> identificar las áreas en las que falte información y que todavía no hayan sido abordadas, o centrarse primero en aquellos ámbitos en los que se disponga de información sobre valores de referencia/objetivos a fin de medir el progreso.</p>

<sup>(21)</sup> Para más información, véase el anexo 4, «Sesiones de intercambio de impresiones».



<b>Herramientas y cuestionarios</b>	<p><b>Importancia de la longitud de los cuestionarios y de las intervenciones alternativas</b></p> <p>Hay que tener cuidado de no elaborar cuestionarios o repertorios de preguntas de orientación demasiado largos. De lo contrario, se desanima a los potenciales participantes de una encuesta o de un debate de grupo de una hora. A fin de captar algunos aspectos y variables, como información cualitativa, se recomienda valorar la posibilidad de utilizar métodos de recogida de datos como entrevistas individuales o grupos de debate.</p> <p><b>Los cuestionarios o preguntas de orientación deben probarse</b></p> <p>Los cuestionarios deben probarse con unos pocos encuestados sobre el terreno para asegurarse de que estos comprenden las preguntas y saber cuánto tiempo se tarda en contestarlas todas. Los cuestionarios deben actualizarse según corresponda antes del ejercicio de seguimiento. Debe utilizarse un conjunto de herramientas que permita el intercambio de información cualitativa (por ejemplo, aportaciones obtenidas mediante debates en grupo).</p>	
<b>Documentación</b>	<p>La herramienta de seguimiento estándar del bienestar del personal está disponible para tableta/portátil (fuera de línea) para que resulte fácil introducir la información recogida, hacer un análisis de seguimiento y con fines de documentación. Una vez en línea, los supervisores/miembros del equipo pertinentes analizarán los resultados y los pondrán a disposición en un informe de síntesis.</p>	
<b>Evaluador</b>	<p>La persona responsable de evaluar el progreso dentro de la autoridad puede ser un trabajador específico (responsable de seguimiento y evaluación) o un consultor externo temporal. Es importante establecer un canal de denuncia confidencial para aquellos trabajadores que deseen comunicar preocupaciones importantes y graves respecto al bienestar. El evaluador nunca divulgará las quejas formuladas por los trabajadores de forma que permita identificarlos. La única excepción a esta norma es si el trabajador en cuestión corre el peligro de hacerse daño a sí mismo o a los demás.</p>	
<b>Programa</b>	<p>Se recomienda que la persona que realiza la evaluación elabore un pequeño plan de trabajo en función del número de entrevistas o grupos de debate previstos.</p> <p>Este plan debe incluir, como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— un calendario;</li> <li>— fuentes de datos (quiénes son los entrevistados y número del entrevistados);</li> <li>— ubicaciones (que se vayan a visitar para realizar el ejercicio, en caso de haber varias).</li> </ul> <p>Se recomienda especialmente crear un plan de trabajo en los países de la EU+ que cuentan con un gran número de trabajadores, numerosos centros de acogida o varios centros de trabajo. Las visitas a las autoridades y los entrevistados seleccionados deben comunicarse oportunamente a fin de garantizar su disponibilidad y de tener una interacción significativa con ellos. Documentar esta información también será beneficioso al volver para realizar reuniones de seguimiento/sesiones de intercambio de impresiones con fines de comparación.</p>	
<b>Recogida de datos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Fuente de datos: revisión documental</b>	<p>Antes del ejercicio de evaluación/seguimiento se realiza una breve revisión documental que incluye los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— una revisión de los informes y estadísticas sobre cuestiones relacionadas con el bienestar del personal que pueda haber, incluidos los incidentes críticos gestionados durante un período definido; en algunos casos, otros informes de actividad seleccionados también pueden aportar información sobre cuestiones relacionadas con el bienestar del personal, por ejemplo las evaluaciones de programas en las que se detallan retos y éxitos;</li> <li>— el uso de informes de especialistas externos (psicólogos) según proceda (garantizando siempre el respeto de la confidencialidad).</li> </ul>	<p>Solo se deben tener en cuenta informes/estadísticas recientes, en su caso.</p>
<b>Fuente de datos: entrevistas</b>	<p>Un mínimo de dos o tres personas por cada categoría de personal debe participar como «proveedores de datos» en la actividad de seguimiento. Esta actividad se realiza una vez al año en forma de debates en grupo o reuniones cualitativas o semiestructuradas. El número final de participantes depende del tamaño de la autoridad y debe estar formado por la siguiente combinación de personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— personal de RR. HH., supervisores, funcionarios de primera línea, especialistas externos/internos, persona de referencia para el bienestar del personal;</li> <li>— cuando proceda, una persona independiente, por ejemplo de un departamento distinto, de la sede central o de otros socios o partes interesadas, como organizaciones de la sociedad civil o socios locales.</li> </ul>	<p>La participación es voluntaria. Debe garantizarse la confidencialidad. Las sesiones deben llevarse a cabo con un planteamiento sensible al género y a las diferencias culturales.</p>
<b>Fuente de datos: encuestas</b>	<p>Las encuestas en papel o en línea pueden diseñarse para que lleguen a un gran número y a una selección amplia de trabajadores. Esto puede resultar especialmente útil en autoridades que tengan un gran número de trabajadores que se encuentren en diversas ubicaciones. Se recomienda una participación lo más amplia posible (de todas las categorías del personal): supervisores, funcionarios de primera línea, departamentos de RR. HH., especialistas externos/internos, personas de referencia en materia de bienestar del personal.</p>	<p>La participación es voluntaria. Se puede participar anónimamente.</p>

Ejecución	Descripción	Observaciones
Evaluación	<p>Antes de empezar la evaluación, los evaluadores se presentan y se aseguran de que los participantes voluntarios tengan claro el ejercicio que se va a realizar. Las cuestiones planteadas deben permitir a los evaluadores valorar cada uno de los indicadores de la herramienta de seguimiento del bienestar del personal propuesta. Un debate general sobre cómo han mejorado y están funcionando (en su caso) las actividades relativas al bienestar del personal puede ser una buena forma de lograr que los entrevistados se sientan cómodos para compartir información valiosa.</p> <p>Se trata de una <b>entrevista semiestructurada y permite desarrollar las respuestas</b>. El tono de las conversaciones debe ser más bien informal. Este ejercicio de evaluación debe permitir recabar información cualitativa que ayude a comprender mejor el contexto y dinámicas de determinados procesos, así como por qué algunas actividades pueden funcionar mejor que otras en un momento dado. Durante el desarrollo de las respuestas, el evaluador puede intervenir de forma respetuosa y sin interrumpir a fin de garantizar que se cubran todas las normas/indicadores.</p> <p>Si durante una entrevista solo se destacan los logros positivos, es recomendable verificar si existe alguna deficiencia en el cumplimiento de las normas. De forma similar, si solo se mencionan los retos, habrá que ver si también es posible identificar algún punto fuerte. En algunos entornos puede ser preferible realizar sesiones individuales, mientras que en otras se recomienda organizar debates en grupo.</p>	<p>Cuando sea necesario, se recogerá cualquier dato adicional que pueda apoyar la evaluación. Esto puede incluir procedimientos adicionales elaborados por el propio personal, nuevos ejercicios/ actividades de autoasistencia, el intercambio de buenas prácticas que todavía no formen parte de las medidas para el bienestar del personal introducidas, etc.</p>

## 3.2. ENCUESTA PRELIMINAR Y ENCUESTA FINAL SOBRE EL BIENESTAR DEL PERSONAL (HERRAMIENTA 2)

La realización de una encuesta preliminar y una encuesta final es una herramienta que ayuda a medir los avances logrados a lo largo del tiempo. Los supervisores y los funcionarios de primera línea deben responder al cuestionario preliminar/final aquí propuesto en dos ocasiones. En primer lugar, **antes** de llevar a cabo cualquiera de las actividades desde un plan de acción/estrategia. Posteriormente, la encuesta se vuelve a realizar **tras** la finalización del período de aplicación previsto de la actividad/política. Los resultados de la encuesta preliminar servirán como valor de referencia para medir los resultados de la encuesta final. Las respuestas indicarán los avances realizados en varios ámbitos. En función de las necesidades en materia de bienestar del personal y de la madurez de la política y el programa en la materia, las autoridades pueden centrar la encuesta preliminar/final en normas concretas que se consideren especialmente importantes.

**Observación adicional.** La encuesta preliminar/final debe realizarse con el mismo grupo de trabajadores, siempre que sea posible, o con una muestra representativa. A fin de garantizar la confidencialidad, los encuestados no tendrán la obligación de indicar su nombre, sino que deberán comprender que es opcional. Si la autoridad decide trabajar con grupos de debate, será necesario ajustar el enfoque de recogida de información. Los debates en grupo suelen ser una herramienta útil para recabar información sobre temas específicos. No obstante, no ayudan a establecer fácilmente una base de referencia clara

en cuanto a números o porcentajes en determinados ámbitos, como el número exacto de sesiones de formación a las que se ha asistido.

En todo caso, las aportaciones cualitativas recabadas en el marco de los debates en grupo pueden ayudar a comprender mejor el contexto y las dinámicas de un equipo, por ejemplo, o por qué unas actividades funcionan y otras no. Los debates en grupo también pueden señalar algunas tendencias, como la necesidad general de invertir más en un espacio de trabajo que funcione adecuadamente, o pueden suministrar información sobre las necesidades de formación adicional. Si se adopta un enfoque de grupo, debe indicarse el número de participantes, su género y el tiempo medio que llevan en su puesto. Siempre que sea posible, es recomendable complementar estos tipos de debates en grupo con un cuestionario básico centrado también en datos cualitativos. Lo mismo se recomienda con las sesiones individuales, en las que indicar los nombres de los participantes debe verse como opcional.

### CUADRO 2. Herramienta individual: plantilla de encuesta preliminar/final

OPCIONAL: NOMBRE DEL PARTICIPANTE			
<b>GÉNERO:</b> M/F/X	<b>TIEMPO DE EMPLO:</b> < 1 AÑO/1-3 AÑOS/> 3 AÑOS		<b>CATEGORÍA DE PERSONAL:</b> SUPERVISOR/FUNCIONARIO DE PRIMERA LÍNEA/RR. HH./SEGURIDAD Y PROTECCIÓN/OTROS (especifíquese):
<b>FECHA DE LA ACTIVIDAD PRELIMINAR/FINAL</b> (indíquese si se trata de una actividad preliminar o final):			
<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN:</b> 1 = nada satisfecho/útil/constructivo; 2 = parcialmente satisfecho/útil/constructivo; 3 = satisfecho/útil/constructivo; 4 = muy satisfecho/útil/constructivo; 5 = supera mis expectativas			
PREGUNTAS QUE FORMULAR Y RELACIÓN CON LAS NORMAS PROPUESTAS		RESPUESTA (ENCUESTA PRELIMINAR)	RESPUESTA (ENCUESTA FINAL)
<b>Pregunta general</b>	Actualmente, ¿cómo calificaría su satisfacción general con los esfuerzos de su empleador en materia de bienestar de los trabajadores?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Norma 1: Documentación e información		RESPUESTA (ENCUESTA PRELIMINAR)	RESPUESTA (ENCUESTA FINAL)
	¿Sabe si existe una política de bienestar del personal?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Conoce alguna actividad/intervención de bienestar del personal que se haya realizado?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Cree que las medidas existentes en la actualidad para cuidar del personal son suficientes?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Tiene acceso a material informativo sobre autoasistencia/bienestar del personal, etc.?	SÍ/NO	SÍ/NO

<b>Norma 2: Evaluación y detección</b>		<b>RESPUESTA (ENCUESTA PRELIMINAR)</b>	<b>RESPUESTA (ENCUESTA FINAL)</b>
	En su opinión, ¿están los supervisores y el personal de recursos humanos suficientemente equipados para hacer controles del personal/de los equipos e identificar estrés crónico o señales de agotamiento profesional?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Dispone la autoridad en la que trabaja de una metodología de seguimiento del bienestar de los empleados?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Ha tratado alguna ocasión su superior directo de ver cómo se encuentra usted? (A nivel procesional, pero también personal, para asegurarse de que está bien).	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Cómo calificaría la importancia que su empleador asigna al bienestar del personal a lo largo del ciclo del despliegue, desde la selección y la incorporación hasta el fin del empleo, pasando por el período de actividad?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<b>Norma 3: Comunicación</b>		<b>RESPUESTA (ENCUESTA PRELIMINAR)</b>	<b>RESPUESTA (ENCUESTA FINAL)</b>
	¿Sabe cuál es la persona de referencia designada por la autoridad para atender al personal que lo necesite [por ejemplo, equipo de gestión del estrés, comité de bienestar del personal, orientador, etc. <sup>(22)</sup> ]?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Ha asistido a cursos de formación sobre capacidades comunicativas?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Se reúne regularmente con su superior directo para abordar los retos laborales a los que se pueda enfrentar o para comunicar otras actualizaciones?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Cómo de constructivas y útiles le resultan las valoraciones del rendimiento que le comunica su superior directo para su desarrollo futuro?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	¿Cómo de respetuosas y pertinentes consideraría las capacidades comunicativas de su superior directo?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<b>Norma 4: Prevención</b>		<b>RESPUESTA (ENCUESTA PRELIMINAR)</b>	<b>RESPUESTA (ENCUESTA FINAL)</b>
	¿Considera que los supervisores de la autoridad para la que trabaja, y el personal en general, tienen suficientes conocimientos sobre cómo prevenir el estrés y el agotamiento profesional, y cómo establecer límites sanos?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Tiene acceso a especialistas internos/externos en caso de necesitarlo?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Buscaría el apoyo de estos especialistas internos/externos en caso de necesitarlo?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Ha asistido a algún curso de formación sobre promoción de la salud mental?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Participa regularmente en alguna actividad de bienestar del personal ofrecida por su empleador/departamento?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Estos servicios se ofrecen de forma gratuita?	SÍ/NO	SÍ/NO
	Indique el nivel de confianza que tiene en que su empleador cuide de usted y garantice su bienestar, en particular en relación con el estrés laboral (1 = ninguna confianza; 5 = mucha confianza)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	¿Participa regularmente en actividades de autoasistencia, por ejemplo deporte, yoga, otras aficiones, pasar tiempo con su familia?	SÍ/NO	SÍ/NO
	Cuando está sometido a estrés, ¿reflexiona sobre cuáles son las fuentes de ese estrés y cómo abordarlas de forma positiva?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Cree que tiene un buen equilibrio entre su vida laboral y personal? (1 = en absoluto; 5 = totalmente)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	En materia de prevención, ¿tiene alguna sugerencia (más) respecto qué podría o debería hacer su empleador para mejorar la situación actual?		

<sup>(22)</sup> Estos cargos deberán modificarse en función de la terminología usada por la autoridad.

<b>Norma 5: Respuesta a incidentes críticos</b>		<b>RESPUESTA (ENCUESTA PRELIMINAR)</b>	<b>RESPUESTA (ENCUESTA FINAL)</b>
	¿Se ha visto involucrado en algún incidente crítico en el lugar de trabajo recientemente (en el último año)?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Conoce algún PON interno que pueda consultar sobre gestión de incidentes críticos?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Cómo de eficaz es el sistema existente en la actualidad para asistir al personal afectado por un incidente crítico? (1 = nada eficaz; 5 = muy eficaz)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	¿Tiene información sobre a quién contactar y qué hacer (notificación) en caso de que se produzca un incidente crítico?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Considera que el apoyo que se presta actualmente a los solicitantes para evitar incidentes críticos es suficiente?	SÍ/NO	SÍ/NO
<b>Norma 6: Desarrollo de capacidades</b>		<b>RESPUESTA (ENCUESTA PRELIMINAR)</b>	<b>RESPUESTA (ENCUESTA FINAL)</b>
	¿Ha asistido este año a algún curso de formación pertinente en materia de bienestar (por ejemplo, gestión del estrés, autoasistencia/comunicación, etc.)?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Sabe si se está organizando alguna sesión formativa de repaso?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Considera que la forma en que se impartió la mayoría de los cursos de formación fue suficientemente práctica para ser aplicable a la situación laboral diaria? (1 = en absoluto; 5 = totalmente)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<b>Norma 7: Seguridad y protección</b>		<b>RESPUESTA (ENCUESTA PRELIMINAR)</b>	<b>RESPUESTA (ENCUESTA FINAL)</b>
	¿Cómo calificaría su sensación subjetiva de seguridad en su actual lugar de trabajo? (1 = nada satisfactoria; 5 = muy satisfactoria)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	¿Conoce las jerarquías de notificación en caso de que se produzca un incidente de seguridad o protección?	SÍ/NO	SÍ/NO
<b>Norma 8: Seguimiento y evaluación</b>		<b>RESPUESTA (ENCUESTA PRELIMINAR)</b>	<b>RESPUESTA (ENCUESTA FINAL)</b>
	¿Se organizan regularmente sesiones de intercambio impresiones en las que participan todos los empleados a fin de detectar el posible desgaste de los trabajadores de forma oportuna?	SÍ/NO	SÍ/NO
	¿Está de acuerdo en que las aportaciones de los funcionarios de primera línea sobre cuestiones relacionadas con el bienestar del personal se valoran suficientemente? (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	¿Alguna vez ha participado en una encuesta, un debate en grupo o una actividad similar, o su supervisor directo le ha preguntado si ha identificado algún factor de riesgo que aumente su nivel de estrés y el de sus compañeros?	SÍ/NO/NO ESTOY SEGURO	SÍ/NO/NO ESTOY SEGURO

Preguntas generales de conclusión		RESPUESTA (ENCUESTA PRELIMINAR)	RESPUESTA (ENCUESTA FINAL)
¿Participa el personal de su lugar de trabajo en la elaboración de las medidas relacionadas con su bienestar y hace aportaciones al respecto?		SÍ/NO	SÍ/NO
<b>Pregunta de desarrollo</b>	Si pudiese cambiar una cosa para mejorar el bienestar del personal en su actual entorno de trabajo, ¿cuál sería?		
<b>Pregunta exclusiva para la encuesta final</b>	En su opinión, ¿ha observado una mejora en el compromiso de los órganos de dirección a la hora de invertir en el bienestar del personal desde que se introdujo este tema? Sí/NO — Si su respuesta es «Sí», explique brevemente cómo.		Explicación:
<b>Pregunta exclusiva para la encuesta final</b>	¿Considera que su trabajo diario o lo que siente al ir a trabajar se han visto afectados positivamente de alguna forma desde que la autoridad para la que trabaja decidió proactivamente abordar la cuestión del bienestar del personal de forma más sistemática? Sí/NO — Si su respuesta es «Sí», explique brevemente cómo.		Explicación:

### 3.3. SEGUIMIENTO DEL PROGRESO DEL BIENESTAR DEL PERSONAL (HERRAMIENTA 3)

La herramienta 3 es doble y engloba tanto el análisis del progreso del bienestar del personal como los cuestionarios que se puede utilizar para hacer un seguimiento de dicho progreso.

#### 3.3.1. LISTA DE COMPROBACIÓN PARA ANALIZAR EL PROGRESO DEL BIENESTAR DEL PERSONAL

La **lista de comprobación para analizar el progreso del bienestar del personal** que figura en el cuadro 3 es un ejemplo de cómo los responsables de seguimiento y evaluación pueden supervisar los avances realizados durante un período determinado en relación con cada una de las ocho normas de bienestar del personal, teniendo en cuenta cada uno de los parámetros de calidad asociados. La lista de comprobación propuesta utiliza un código de colores y refleja de forma inmediata qué normas se han logrado (verde), cuáles se han logrado parcialmente (amarillo) y cuáles necesitan atención adicional (rojo). Esta lista permite a los supervisores identificar inmediatamente los avances realizados en las distintas normas y los parámetros de calidad asociados. Aunque las autoridades de algunos países de la EU+ pueden abarcar las ocho normas, otras autoridades pueden decidir centrarse en solo una o dos, dependiendo de lo avanzada que esté o lo necesario que resulte cada norma en ese contexto. Por último, esta herramienta también destaca los ámbitos que no están claros y permiten supervisar si los logros están fluctuando, por ejemplo si las que estaban en verde han permanecido de ese color o si las variaciones son notables y los avances han retrocedido a una fase anterior (amarillo o rojo) después de cierto tiempo.

**CUADRO 3. Lista de comprobación para analizar el progreso del bienestar del personal**

● **A** Logrado/ejecutado, ● **B** Logrado/ejecutado parcialmente, ● **C** Todavía no logrado/ejecutado, ● **D** Incierto

NORMA	DESCRIPCIÓN	PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	A	B	C	D
1: Documentación e información	<i>Las autoridades cuentan con una estrategia de bienestar del personal documentada que se comunica a través de canales pertinentes previamente acordados.</i>	Una estrategia de bienestar del personal define «bienestar del personal» y las medidas de apoyo a los trabajadores disponibles.	●	●	●	●
		Se dispone de PON.	●	●	●	●
		La estrategia de bienestar del personal es fácilmente accesible y concreta y está en una lengua que todos los trabajadores pueden comprender.	●	●	●	●
		Se informa sistemáticamente a todos los trabajadores sobre la estrategia de bienestar del personal, el plan de acción y las medidas para el bienestar del personal disponibles y sobre cómo obtener apoyo.	●	●	●	●
2: Evaluación y detección	<i>Las autoridades ayudan a los supervisores a adquirir las capacidades básicas para evaluar y supervisar a sus equipos en relación con cuestiones de bienestar del personal.</i>	Los departamentos de RR. HH. y los supervisores tienen las capacidades precisas para formular descripciones claras de los puestos de trabajo y preguntas pertinentes a efectos de selección para las entrevistas laborales.	●	●	●	●
		Los supervisores están capacitados para identificar las necesidades y las señales de desgaste físico y psicológico básicas de los miembros de su equipo.	●	●	●	●
3: Comunicación	<i>Las autoridades promueven una comunicación clara y holística a través de diversas plataformas y canales previamente acordados.</i>	Los supervisores y sus equipos interactúan utilizando capacidades de comunicación pertinentes, sinceras, transparentes y respetuosas.	●	●	●	●
		Se dispone de una estructura para que todos los empleados se comuniquen personalmente con sus superiores directos, en distintos formatos, en relación con sus tareas profesionales y su bienestar.	●	●	●	●
4: Prevención	<i>Las autoridades establecen medidas preventivas sostenibles para promover y proteger la salud mental entre sus empleados.</i>	El personal y los supervisores tienen acceso a una amplia gama de sesiones de formación para detectar los signos del estrés, prevenir el estrés y promover la salud mental en general.	●	●	●	●
		El personal y los supervisores tienen acceso a actividades y servicios de apoyo (proporcionados interna o externamente).	●	●	●	●
		El personal y los supervisores tienen acceso a actividades de promoción de la salud.	●	●	●	●

NORMA	DESCRIPCIÓN	PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	A	B	C	D
5: Respuesta a incidentes críticos	<i>Las autoridades prestan apoyo específico a los trabajadores que hayan experimentado un incidente crítico.</i>	Se designa una persona o un equipo independientes, cualificados y de confianza dentro de la autoridad a los que se pueda consultar después de un incidente crítico.				
		Los supervisores disponen de orientaciones claras sobre cómo hacer un seguimiento tras un incidente crítico.				
		El personal y los supervisores disponen de información sobre cómo solicitar apoyo específico después de un incidente crítico y acceder a dicho apoyo.				
6: Desarrollo de capacidades	<i>Las autoridades proporcionan los medios para que su personal desarrolle las capacidades adecuadas.</i>	Las autoridades han llevado a cabo una evaluación de las necesidades de formación y un análisis sistemático de los programas de formación a fin de garantizar que los conocimientos se apliquen y transfieran al trabajo diario de forma eficaz y con una gran calidad.				
		Las autoridades han llevado a cabo una amplia gama de sesiones de formación adaptadas y estandarizadas.				
		Las autoridades ofrecen formatos adicionales pertinentes de desarrollo profesional a fin de garantizar la transferencia de conocimientos.				
7: Seguridad y protección	<i>Las autoridades aplican y comunican directrices concretas en materia de salud, seguridad y protección basadas en un análisis de los riesgos en distintos entornos de trabajo (incluido el trabajo sobre el terreno).</i>	El personal y los supervisores están informados de las jerarquías de notificación que deben utilizar en caso de que se produzcan incidentes urgentes/de seguridad aparte de los incidentes críticos.				
		El personal y los supervisores reciben información sobre el acceso a medidas/instrucciones relacionadas con la salud, la seguridad y la protección.				
		Las autoridades hacen un seguimiento de los riesgos de cada lugar de trabajo en un proceso de gestión de riesgos continuo en constante evolución, contando con la participación de los funcionarios de primera línea para adaptar las medidas de seguridad y protección según sea necesario				
8: Seguimiento y evaluación	<i>Las autoridades realizan un seguimiento de la eficacia de las medidas para el bienestar del personal introducidas y las evalúan regularmente, incorporando las lecciones aprendidas.</i>	Se dispone de una metodología de seguimiento y evaluación para valorar la eficacia de las medidas para el bienestar del personal introducidas.				
		Se realizan ejercicios regulares de seguimiento y evaluación, que incluyen la gestión de riesgos <sup>(23)</sup> relacionados con el estrés.				

<sup>(23)</sup> El anexo 6, «Plantillas del plan de acción para el bienestar del personal y de la evaluación de riesgos», incluye una plantilla de evaluación de riesgos y una explicación del ciclo de evaluación de riesgos.



### 3.3.2. CUESTIONARIOS DE SEGUIMIENTO DEL PROGRESO DEL BIENESTAR DEL PERSONAL

Los cuestionarios sobre la calidad del bienestar del personal están diseñados para los supervisores, el personal de RR. HH. y los funcionarios de primera línea, y pueden modificarse ligeramente para los especialistas internos/externos. Los cuestionarios son una herramienta para recoger datos sobre el progreso en la ejecución de las normas de bienestar del personal y el logro de los objetivos asociados. Los datos recogidos se tratan y analizan y pueden integrarse en la lista de comprobación para el seguimiento del progreso que se propone en la sección 3.3.1. Los cuestionarios propuestos se realizan en forma de entrevistas semiestructuradas con los supervisores y el personal.

#### Cuestionario sobre la calidad del bienestar del personal: supervisores

<b>NOMBRE DE LA AUTORIDAD/DEPARTAMENTO/EQUIPO EVALUADOS:</b>		
<b>FECHA DE LA ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO:</b>		
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR O DE LOS EVALUADORES:</b>		
<b>EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE SE PUEDEN FORMULAR A LOS PROVEEDORES DE DATOS/ENTREVISTADOS PARA CAPTAR LOS PARÁMETROS DE CALIDAD (PC) PROPUESTOS Y LOS INDICADORES ASOCIADOS</b>		<b>RESPUESTA DE LOS PROVEEDORES DE DATOS (SUPERVISORES, PERSONAL DE RR. HH., ESPECIALISTAS, ETC.)</b>
<b>Norma 1: Documentación e información</b>		
<b>Preguntas</b>	<b>PC propuestos</b>	<b>Observaciones</b>
¿Dispone la autoridad de un proceso de evaluación de las necesidades relacionado con la formulación de políticas de bienestar del personal? Por favor, especifique.	<p><b>PC1.</b> Una estrategia de bienestar del personal define «bienestar del personal» y las medidas de apoyo a los trabajadores disponibles.</p> <p><b>PC2.</b> Se dispone de PON.</p> <p><b>PC3.</b> La estrategia de bienestar del personal es fácilmente accesible y concreta y está en una lengua que todos los trabajadores pueden comprender.</p> <p><b>PC4.</b> Se informa sistemáticamente a todos los trabajadores sobre la estrategia de bienestar del personal, el plan de acción y las medidas para el bienestar del personal disponibles y sobre cómo obtener apoyo.</p>	
¿Dispone la autoridad de una política de bienestar del personal? Por favor, especifique. ¿La política de bienestar del personal está accesible a todo el personal?		
¿Han aprobado/adoptado oficialmente este documento los órganos de dirección?		
¿La política de bienestar del personal está vinculada a un plan de acción?		
¿Se ha revisado/actualizado la política de bienestar del personal desde que se implantó? Por favor, especifique.		
¿Cómo garantiza la autoridad para la que trabaja que todos los trabajadores conozcan las ofertas de bienestar del personal que están disponibles y sepa cómo acceder a ellas, por ejemplo a través de un PON?		
¿Cuáles son los canales de información utilizados para informar a los trabajadores sobre las actividades de bienestar del personal (folletos, impresos, carteles, sesiones informativas, otros)?		
¿La incorporación de trabajadores incluye información sobre las ofertas de bienestar del personal disponibles?		
¿La autoridad para la que trabaja dispone de una dirección de correo electrónico para que los trabajadores se comuniquen con las unidades responsables y puedan hacer consultas sobre las actividades de bienestar del personal?		

Norma 2: Evaluación y detección		
Preguntas	PC propuestos	Observaciones
En su opinión, ¿las descripciones de los puestos de trabajo se formulan claramente para atraer a los candidatos adecuados?	<p><b>PC1.</b> Los departamentos de RR. HH. y los supervisores tienen las capacidades precisas para formular descripciones claras de los puestos de trabajo y preguntas pertinentes a efectos de selección para las entrevistas laborales.</p> <p><b>PC2.</b> Los supervisores están capacitados para identificar las necesidades y las señales de desgaste físico y psicológico básicas de los miembros de su equipo.</p>	
¿Se incluyen preguntas sobre gestión del estrés y autoasistencia en el proceso de selección?		
¿Se organizan cursos para formar a los supervisores y a los departamentos de recursos humanos sobre cómo hacer controles/evaluaciones profesionales del bienestar de los trabajadores (por ejemplo, cómo identificar señales de agobio, agotamiento profesional)?		
En caso afirmativo, ¿qué tipo de cursos de formación se celebran, y cuántas sesiones por tipo de formación? ¿Qué porcentaje del número total de supervisores y trabajadores de RR. HH. participan?		
¿Alguna vez ha participado en una encuesta de satisfacción laboral del personal? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se hacen?		
Norma 3: Comunicación		
Preguntas	PC propuestos	Observaciones
¿Se proporcionan cursos de formación internos para el personal y los supervisores que se incorporan que incluyan capacidades de comunicación (eficaces)?	<p><b>PC1.</b> Los supervisores y sus equipos interactúan utilizando capacidades de comunicación pertinentes, sinceras, transparentes y respetuosas.</p> <p><b>PC2.</b> Se dispone de una estructura para que todos los empleados se comuniquen personalmente con sus superiores directos, en distintos formatos, en relación con sus tareas profesionales y su bienestar.</p>	
En caso afirmativo, ¿cuántas sesiones de formación se realizaron en el período en cuestión, y qué porcentaje de los nuevos empleados participó en ellas?		
¿Se celebran reuniones individuales periódicas sobre rendimiento y bienestar? ¿Estas se celebran con una visión de 360° (es decir, recabando la opinión de un cierto número de empleados de la misma categoría y de categorías superiores e inferiores)? Por favor, especifique.		
¿Existe un procedimiento para que los trabajadores puedan solicitar reuniones individuales con los supervisores (según sea necesario y sobre temas como el bienestar o el rendimiento)?		
¿Cómo se garantiza que los supervisores ofrezcan valoraciones del rendimiento al personal de forma regular y constructiva?		
¿Se realizan encuestas de opinión sobre los supervisores y la comunicación entre el personal?		
En caso afirmativo, ¿se ha aplicado algún cambio a las políticas de comunicación sobre el bienestar del personal teniendo en cuenta los resultados de estas encuestas?		

Norma 4: Prevención		
Preguntas	PC propuestos	Observaciones
¿Se ofrecen regularmente cursos de formación a los trabajadores, a los supervisores, al personal de RR. HH. o a los especialistas sobre cómo prevenir el estrés y el agotamiento profesional, establecer límites, etc.?	<p><b>PC1.</b> El personal y los supervisores tienen acceso a una amplia gama de sesiones de formación para detectar los signos del estrés, prevenir el estrés y promover la salud mental en general.</p> <p><b>PC2.</b> El personal y los supervisores tienen acceso a actividades y servicios de apoyo (proporcionados interna o externamente).</p> <p><b>PC3.</b> El personal y los supervisores tienen acceso a actividades de promoción de la salud</p>	
¿Cuál es el número de sesiones de formación que se ofrecen y el porcentaje de trabajadores y de supervisores que participa en ellas?		
¿Se ofrecen cursos formativos de repaso sobre esos mismos temas? En caso afirmativo, ¿cuántas sesiones se celebran, y cuál es el porcentaje de trabajadores y de supervisores que participa en ellas?		
¿Puede enumerar las actividades de intervención/apoyo introducidas por la autoridad para la que trabaja en el ámbito del bienestar del personal?		
¿Hay una o varias personas de referencia en la autoridad designadas para atender a los trabajadores que lo necesiten (por ejemplo, equipo de gestión del estrés, equipo integrado de gestión incidentes, comité de bienestar del personal, orientadores de bienestar del personal)?		
¿Pueden acceder también a estos servicios de apoyo los trabajadores desplegados en otro Estado miembro como apoyo externo especializado?		
¿Existe un equilibrio de género entre los trabajadores designados para prestar estos servicios?		
¿Su autoridad dispone de un PON relativo a la prestación de apoyo/realización de actividades? ¿Puede el personal acceder al PON? ¿A través de qué canales?		
Si ve a un compañero gravemente estresado, ¿qué hace? Por ejemplo, si un trabajador comete repentinamente errores poco habituales en su trabajo que afectan negativamente al equipo y al rendimiento general, ¿cómo responde a esa situación? Por favor, especifique.		
¿Existe una lista de especialistas internos/externos disponibles a los que todo el personal pueda acceder en caso de necesidad?		
¿Estos servicios se ofrecen de forma gratuita?		

Norma 5: Respuesta a incidentes críticos		
Preguntas	PC propuestos	Observaciones
¿Sabe quién es responsable de prestar apoyo en caso de que se produzca un incidente crítico (equipo/personas)? ¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades?	<p><b>PC1.</b> Se designa una persona o un equipo independientes, cualificados y de confianza dentro de la autoridad a los que se pueda consultar después de un incidente crítico.</p> <p><b>PC2.</b> Los supervisores disponen de orientaciones claras sobre cómo hacer un seguimiento tras un incidente crítico.</p> <p><b>PC3.</b> El personal y los supervisores disponen de información sobre cómo solicitar apoyo específico después de un incidente crítico y acceder a dicho apoyo.</p>	
¿La autoridad dispone de una política interna/PON en materia de la gestión de incidentes críticos? ¿Conoce esta política/PON? ¿El personal tiene acceso a este documento? ¿A través de qué canales?		
¿Ha consultado a los trabajadores sobre qué considerarían más necesario/útil en caso de verse afectados por un incidente crítico?		
¿A qué tipo de ofertas de apoyo puede acceder el personal? ¿Existe la posibilidad de ser derivado a un especialista (por ejemplo, psicólogo) en caso de necesidad?		
¿Se siente preparado para gestionar un incidente crítico en caso de que se produzca?		
¿Tiene conocimiento de algún incidente crítico que se haya producido? ¿La autoridad registra estos incidentes de forma sistemática?		
Norma 6: Desarrollo de capacidades		
Preguntas	PC propuestos	Observaciones
¿Realiza la autoridad evaluaciones de necesidades a fin de elaborar el programa de formación que va a ofrecer y tomar decisiones al respecto? Por favor, especifique.	<p><b>PC1.</b> Las autoridades han llevado a cabo una evaluación de las necesidades de formación y un análisis sistemático de los programas de formación a fin de garantizar que los conocimientos se apliquen y transfieran al trabajo diario de forma eficaz y con una gran calidad.</p> <p><b>PC2.</b> Las autoridades han llevado a cabo una amplia gama de sesiones de formación adaptadas y estandarizadas</p> <p><b>PC3.</b> Las autoridades ofrecen formatos adicionales pertinentes de desarrollo profesional a fin de garantizar la transferencia de conocimientos.</p>	
¿Ha asistido el personal (supervisores/funcionarios de primera línea) a alguna formación relacionada con el bienestar del personal este año? ¿Qué temas se trataron?		
¿Cuántos cursos/sesiones de formación se celebraron? ¿Qué porcentaje de los supervisores y de los trabajadores participó?		
¿La autoridad ofrece sesiones formativas de repaso? En caso afirmativo, ¿sobre qué temas? ¿Cuántas? ¿Qué porcentaje de los supervisores y de los trabajadores participa?		
¿Ofrece la autoridad algún formato de formación alternativo, como cursos entre iguales o en línea? Por favor, especifique.		
¿Necesitan los supervisores/trabajadores formación adicional? En caso afirmativo, explique qué formación, por qué se necesita y cómo debería impartirse.		
¿La autoridad dispone de herramientas para evaluar los programas de formación? ¿Realiza dichas evaluaciones?		
¿Se revisa y actualiza periódicamente el programa de formación? Por favor, especifique.		

Norma 7: Seguridad y protección		
Preguntas	PC propuestos	Observaciones
¿Disponen los supervisores y los trabajadores de información suficiente sobre el acceso a medidas relacionadas con la salud, la seguridad y la protección? En caso afirmativo, ¿cómo obtienen esta información? ¿Cuáles son los canales para obtener esta información/acceder a ella?	<p><b>PC1.</b> El personal y los supervisores están informados de las jerarquías de notificación que deben utilizar en caso de que se produzcan incidentes urgentes/de seguridad aparte de los incidentes críticos.</p> <p><b>PC2.</b> El personal y los supervisores reciben información sobre el acceso a medidas/instrucciones relacionadas con la salud, la seguridad y la protección.</p> <p><b>PC3.</b> Las autoridades hacen un seguimiento de los riesgos de cada lugar de trabajo en un proceso de gestión de riesgos continuo en constante evolución, contando con la participación de los funcionarios de primera línea para adaptar las medidas de seguridad y protección según sea necesario</p>	
¿Conoce las jerarquías de notificación en caso de que se produzca un incidente de seguridad o protección? Por favor, especifique.		
¿Se realiza un seguimiento regular y se hacen evaluaciones de riesgo de los lugares de trabajo? ¿Participan los funcionarios de primera línea en este proceso?		
¿Se hacen modificaciones cuando surgen nuevas necesidades en el ámbito de seguridad y protección? Por favor, especifique.		
Norma 8: Seguimiento y evaluación		
Preguntas	PC propuestos	Observaciones
¿Dispone la autoridad de una metodología de seguimiento del bienestar de los empleados? En caso afirmativo, ¿se actualiza esta metodología (por ejemplo, a partir de las metas anuales de bienestar del personal)?	<p><b>PC1.</b> Se dispone de una metodología de seguimiento y evaluación para valorar la eficacia de las medidas para el bienestar del personal introducidas.</p> <p><b>PC2.</b> Se realizan ejercicios regulares de seguimiento y evaluación, que incluyen la gestión de riesgos relacionados con el estrés.</p>	
¿Qué tipo de actividades y seguimientos llevan a cabo? Por favor, especifique (por ejemplo, realización de encuestas de opinión del personal, seguimiento de actividades).		
¿Se utilizan las aportaciones constructivas y críticas recibidas para actualizar las medidas y la política de bienestar del personal?		
¿Se organizan regularmente sesiones de intercambio impresiones en las que participan todos los empleados a fin de detectar el posible desgaste de los trabajadores de forma oportuna?		
¿Qué tipo de actividades/medidas bienestar el personal se realizan en la actualidad? Por favor, especifique.		
¿Hay datos sobre cuántos trabajadores participan regularmente en estas actividades o ejecutan estas medidas?		
¿Dispone la autoridad de una metodología de seguimiento del bienestar de los empleados? En caso afirmativo, ¿se actualiza esta metodología (por ejemplo, a partir de las metas anuales de bienestar del personal)?		

**¡Gracias por su cooperación!**

**Cuestionario sobre la calidad del bienestar del personal: funcionarios de primera línea de asilo y acogida.** Esta herramienta ayuda a evaluar la calidad de los servicios prestados por la autoridad y se centra en las opiniones de los funcionarios de primera línea, incluidos los expertos externos desplegados.

<b>NOMBRE DE LA AUTORIDAD/DEPARTAMENTO/EQUIPO EVALUADOS:</b>		
<b>FECHA DE LA ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO:</b>		
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR O DE LOS EVALUADORES:</b>		
<b>EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE SE PUEDEN FORMULAR A LOS PROVEEDORES DE DATOS/ENTREVISTADOS PARA CAPTAR LOS PARÁMETROS DE CALIDAD (PC) PROPUESTOS Y LOS INDICADORES ASOCIADOS</b>		<b>RESPUESTA DE LOS PROVEEDORES DE DATOS (FUNCIONARIOS DE PRIMERA LÍNEA)</b>
<b>Norma 1: Documentación e información</b>		
<b>Preguntas</b>	<b>PC propuestos</b>	<b>Observaciones</b>
¿Alguna vez ha participado en una encuesta de evaluación de las necesidades de bienestar del personal? Por favor, especifique.	<p><b>PC1.</b> Una estrategia de bienestar del personal define «bienestar del personal» y las medidas de apoyo a los trabajadores disponibles.</p> <p><b>PC2.</b> Se dispone de PON.</p> <p><b>PC3.</b> La estrategia de bienestar del personal es fácilmente accesible y concreta y está en una lengua que todos los trabajadores pueden comprender.</p> <p><b>PC4.</b> Se informa sistemáticamente a todos los trabajadores sobre la estrategia de bienestar del personal, el plan de acción y las medidas para el bienestar del personal disponibles y sobre cómo obtener apoyo.</p>	
¿Dispone la autoridad para la que trabaja de una política de bienestar del personal? ¿Tiene usted acceso a este documento?		
¿Sabe que si se ha realizado alguna actualización de la política de bienestar del personal?		
¿Conoce las ofertas de bienestar del personal que están a su disposición? ¿Cuáles son los canales a través de los que puede obtener esta información?		
¿Tiene acceso a folletos, impresos, carteles, etc., en los que se anuncian las actividades de bienestar del personal disponibles? ¿En qué formato están disponibles? ¿Resultan útiles estos formatos?		
¿Ha asistido a alguna sesión informativa sobre las ofertas de bienestar del personal disponibles? Por favor, especifique.		
¿Conoce alguna persona de contacto/dirección específica a la que pueda dirigir sus consultas y solicitudes en materia de bienestar el personal?		
<b>Norma 2: Evaluación y detección</b>		
<b>Preguntas</b>	<b>PC propuestos</b>	<b>Observaciones</b>
¿Se le hizo alguna pregunta sobre capacidades de gestión del estrés y actividades de autoasistencia durante el proceso de selección o incorporación?	<p><b>PC1.</b> Los departamentos de RR. HH. y los supervisores tienen las capacidades precisas para formular descripciones claras de los puestos de trabajo y preguntas pertinentes a efectos de selección para las entrevistas laborales.</p> <p><b>PC2.</b> Los supervisores están capacitados para identificar las necesidades y las señales de desgaste físico y psicológico básicas de los miembros de su equipo.</p>	
¿Ha sido invitado a participar en alguna encuesta de opinión sobre el bienestar del personal? Por favor, especifique.		
¿Ha participado en alguna entrevista personal o grupo de debate destinados a recabar opiniones sobre la calidad del bienestar del personal?		
¿Alguna vez se le ha pedido que aporte su opinión en una actividad 360° sobre el rendimiento de sus supervisores o compañeros? En caso afirmativo, ¿en qué forma?		

Norma 3: Comunicación		
Preguntas	PC propuestos	Observaciones
¿Recibió formación de incorporación cuando se unió a la autoridad a fin de familiarizarle con el trabajo, los equipos, las tareas, la logística, etc.?	<p><b>PC1.</b> Los supervisores y sus equipos interactúan utilizando capacidades de comunicación pertinentes, sinceras, transparentes y respetuosas.</p> <p><b>PC2.</b> Se dispone de una estructura para que todos los empleados se comuniquen personalmente con sus superiores directos, en distintos formatos, en relación con sus tareas profesionales y su bienestar.</p>	
¿Participa en reuniones individuales sobre rendimiento y bienestar con su superior directo? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se celebran dichas reuniones?		
¿Ha solicitado alguna reunión individual sobre rendimiento y bienestar? En caso afirmativo, ¿respondió su supervisor a sus solicitudes?		
¿Son constructivas y útiles las valoraciones de su rendimiento que hace su superior directo?		
¿Ha participado en alguna encuesta de opinión sobre gestión y comunicación para evaluar la eficacia y transparencia de la comunicación en materia de bienestar del personal?		
¿Conoce alguna lista de especialistas internos/externos disponibles a los que todo el personal pueda acceder en caso de necesidad?		
Norma 4: Prevención		
Preguntas	PC propuestos	Observaciones
¿Ha asistido a sesiones de formación sobre promoción de la salud mental relativas a la prevención del estrés y el agotamiento profesional, el establecimiento de límites, etc.?	<p><b>PC1.</b> El personal y los supervisores tienen acceso a una amplia gama de sesiones de formación para detectar los signos del estrés, prevenir el estrés y promover la salud mental en general.</p> <p><b>PC2.</b> El personal y los supervisores tienen acceso a actividades y servicios de apoyo (proporcionados interna o externamente).</p> <p><b>PC3.</b> El personal y los supervisores tienen acceso a actividades de promoción de la salud</p>	
¿Ha asistido a alguna sesión formativa de repaso sobre salud mental? En caso afirmativo, ¿qué tipo de sesiones formativas, y por qué fue seleccionado para participar en ellas?		
¿Puede enumerar algunas de las actividades de bienestar del personal introducidas por la autoridad para la que trabaja?		
¿Hay una o varias personas de referencia en la autoridad designadas para atender a los trabajadores que lo necesiten (por ejemplo, equipo de gestión del estrés, equipo integrado de gestión incidentes, comité de bienestar del personal, orientadores)?		
¿Existe un equilibrio de género entre los trabajadores designados para prestar estos servicios?		
[Para los expertos desplegados] ¿Se siente suficientemente preparado para el despliegue? ¿Puede acceder a actividades relacionadas con el bienestar del personal durante su despliegue?		
¿Conoce el PON sobre prestación de apoyo/realización de actividades de la autoridad para la que trabaja? ¿A través de qué canal puede acceder al PON?		
Si ve a un compañero gravemente estresado, ¿qué hace? Por ejemplo, si un trabajador comete repentinamente errores poco habituales en su trabajo que afectan negativamente al equipo y al rendimiento general, ¿cómo responde a esa situación? Por favor, especifique.		
¿Existe una lista de especialistas internos/externos disponibles a los que todo el personal pueda acceder en caso de necesidad?		
¿Estos servicios se ofrecen de forma gratuita?		

Norma 5: Respuesta a incidentes críticos		
Preguntas	PC propuestos	Observaciones
¿La autoridad dispone de una política interna/PON en materia de la gestión de incidentes críticos? ¿Los conoce?	<p><b>PC1.</b> Se designa una persona o un equipo independientes, cualificados y de confianza dentro de la autoridad a los que se pueda consultar después de un incidente crítico.</p> <p><b>PC2.</b> Los supervisores disponen de orientaciones claras sobre cómo hacer un seguimiento tras un incidente crítico.</p> <p><b>PC3.</b> El personal y los supervisores disponen de información sobre cómo solicitar apoyo específico después de un incidente crítico y acceder a dicho apoyo.</p>	
¿Cómo se le comunicó y se le explicó el PON? ¿Considera que lo comprende debidamente?		
¿Se le ha consultado qué consideraría más necesario/útil en caso de verse expuesto a un incidente crítico?		
¿Sabe qué hay que hacer (presentar un informe de incidente) en caso de que se produzca un incidente crítico, y quién debe hacerlo?		
¿Tiene información sobre a quién contactar en caso de que se produzca un incidente crítico?		
¿A qué tipo de ofertas de apoyo puede acceder? ¿Existe la posibilidad de ser derivado a un especialista (externo) (por ejemplo, psicólogo) en caso de necesidad?		
¿Se siente preparado y apoyado para gestionar un incidente crítico en caso de que se produzca?		
Norma 6: Desarrollo de capacidades		
Preguntas	PC propuestos	Observaciones
¿Ha asistido a alguna sesión de formación relacionada con el bienestar del personal? ¿Qué temas se trataron? ¿A cuántas sesiones de formación diferentes ha asistido?	<p><b>PC1.</b> Las autoridades han llevado a cabo una evaluación de las necesidades de formación y un análisis sistemático de los programas de formación a fin de garantizar que los conocimientos se apliquen y transfieran al trabajo diario de forma eficaz y con una gran calidad.</p> <p><b>PC2.</b> Las autoridades han llevado a cabo una amplia gama de sesiones de formación adaptadas y estandarizadas</p> <p><b>PC3.</b> Las autoridades ofrecen formatos adicionales pertinentes de desarrollo profesional a fin de garantizar la transferencia de conocimientos.</p>	
¿Se ofrecen sesiones de formación a los trabajadores sobre cómo prevenir el estrés y el agotamiento profesional, establecer límites, etc., de forma regular?		
¿Ha asistido a alguna sesión formativa de repaso? En caso afirmativo, ¿sobre qué temas?		
¿Considera que el personal necesita formación adicional? En caso afirmativo, especifique.		
¿Se le ofrecido o ha participado en algún formato de formación alternativo, como cursos de formación entre iguales o en línea?		
¿Se le ha invitado a participar en alguna encuesta con el fin de evaluar el programa de formación de su organización?		



Norma 7: Seguridad y protección		
Preguntas	PC propuestos	Observaciones
¿Considera que dispone de información suficiente sobre el acceso a medidas relacionadas con la salud, la seguridad y la protección? En caso afirmativo, ¿cómo obtiene esta información?	<p><b>PC1.</b> El personal y los supervisores están informados de las jerarquías de notificación que deben utilizar en caso de que se produzcan incidentes urgentes/de seguridad aparte de los incidentes críticos.</p> <p><b>PC2.</b> El personal y los supervisores reciben información sobre el acceso a medidas/instrucciones relacionadas con la salud, la seguridad y la protección.</p> <p><b>PC3.</b> Las autoridades hacen un seguimiento de los riesgos de cada lugar de trabajo en un proceso de gestión de riesgos continuo en constante evolución, contando con la participación de los funcionarios de primera línea para adaptar las medidas de seguridad y protección según sea necesario</p>	
¿Conoce las jerarquías de notificación en caso de que se produzca un incidente de seguridad o protección?		
¿Sabe si se realiza un seguimiento regular y se hacen evaluaciones de riesgo de su lugar de trabajo? En caso afirmativo, ¿ha participado usted o algún otro funcionario de primera línea en este proceso?		
¿Se tienen en debida consideración las opiniones aportadas por usted o por otros funcionarios de primera línea?		
¿Sabe si se realizan cambios cuando surgen nuevas necesidades en materia de seguridad y protección? Por favor, especifique.		
Norma 8: Seguimiento y evaluación		
Preguntas	PC propuestos	Observaciones
¿Diría que las opiniones críticas recibidas por los trabajadores se han integrado en las actualizaciones de las actividades y de la política de bienestar del personal?	<p><b>PC1.</b> Se dispone de una metodología de seguimiento y evaluación para valorar la eficacia de las medidas para el bienestar del personal introducidas.</p> <p><b>PC2.</b> Se realizan ejercicios regulares de seguimiento y evaluación, que incluyen la gestión de riesgos relacionados con el estrés.</p>	
¿Qué tipo de actividades de bienestar del personal se realizan en la actualidad? Por favor, especifique.		
¿Se le ha pedido que dé su opinión sobre lo útiles que resultan las actividades de bienestar del personal? Por favor, especifique.		
¿Tiene acceso a informes de tendencias de bienestar del personal elaborados a partir de las actividades de seguimiento y evaluación?		

**¡Gracias por su cooperación!**



## 4. INFORMES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Como se ha indicado, los resultados de las actividades de seguimiento deben ser analizados, organizados, recopilados y documentados. Los informes de síntesis deben compartirse con las personas de referencia necesarias de la autoridad, para que, a su vez, las compartan por igual con los órganos de dirección o supervisores y con su personal. Los resultados deben utilizarse de forma oportuna para sustanciar y, potencialmente, reajustar, las medidas existentes cuando sea necesario. Para ello, será necesario contar con una persona/equipo claramente designados como responsables de seguimiento de las recomendaciones y resultados definidos en el informe. Las nuevas buenas prácticas que se identifiquen deben ser destacadas e integradas cuando sea posible y se considere útil.

El responsable de seguimiento y evaluación que elabore el informe deberá incluir estos elementos clave <sup>(24)</sup>:

- índice;
- resumen ejecutivo con algunos elementos destacados/resultados principales;
- introducción;
- antecedentes y contexto;
- metodología de seguimiento/evaluación empleada;
- presentación de los resultados: los resultados de la evaluación se presentan en relación con los criterios establecidos (pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, valor añadido) y se vinculan claramente con la estrategia de bienestar del personal y las medidas asociadas;
- resultados en materia de género y diversidad;
- conclusiones y recomendaciones;
- lecciones aprendidas y buenas prácticas;
- recomendaciones para el futuro.

Anexos:

- número de personas y categorías laborales con las que se ha contactado durante la evaluación;
- repertorio de preguntas/otras herramientas utilizadas;
- informes revisados (en su caso).

---

<sup>(24)</sup> Adaptado de *Evaluation Handbook: Guidance for designing, conducting and using independent evaluation* [«Manual de evaluación: orientaciones para el diseño, la realización y el uso de evaluaciones independientes», disponible en inglés], Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), Viena, 2017, p. 42.

# ANEXOS



## ANEXO 1. DEFINICIONES

A efectos de la presente guía, el término «**bienestar del personal**»<sup>(25)</sup> engloba políticas y medidas que promueven el bienestar de los empleados, tanto en el sentido físico como en el emocional. El bienestar del personal consiste en mantener la salud y la seguridad en todos los aspectos relacionados con el trabajo. Para ello, los empleadores evalúan los **riesgos** a los que el personal puede verse expuesto en el entorno de trabajo e implantan medidas de prevención y protección, como garantizar que cada trabajador haya recibido la **información** y la **formación** necesarias en materia de salud y seguridad.

El **bienestar**<sup>(26)</sup> en el trabajo se entiende como la presencia de salud física y satisfacción moral y social, no simplemente como la ausencia de accidentes o enfermedades laborales. Los aspectos positivos del bienestar en el trabajo incluyen la autoaceptación, la autonomía, el entusiasmo, el desarrollo profesional, la motivación, las relaciones positivas con los compañeros y el crecimiento personal<sup>(27)</sup>.

El **estrés**<sup>(28)</sup> se define en cuanto a la interacción dinámica entre la persona y su entorno. Con frecuencia, se ve afectado por la existencia de un encaje problemático entre la persona y el entorno y las reacciones emocionales en las que se basan esas interacciones.

El **estrés relacionado con el trabajo**<sup>(29)</sup> se produce cuando la presión debida a las exigencias laborales y otros factores de estrés relacionados con el trabajo se vuelven excesivos y prolongados en relación con los recursos, capacidades y habilidades de adaptación que una persona considera tener.

Cabe hacer una distinción entre los conceptos de **estrés relacionado con el trabajo** y **retos en el trabajo**<sup>(30)</sup>. Enfrentarse a retos en el trabajo puede ser una fuente de energía psicológica y física y animar a una persona para que adquiera nuevas capacidades. Sentir que el trabajo plantea un reto es un ingrediente importante para crear y mantener un entorno de trabajo psicológicamente saludable. Por el contrario, sentirse estresado implica un estado psicológico negativo, con componentes cognitivos y emocionales que afectan **tanto a la salud del individuo como a la de la organización**.

---

<sup>(25)</sup> Your Europe: «Salud y seguridad en el trabajo», 2020.

<sup>(26)</sup> EU-OSHA: «[Work-life balance – Managing the interface between family and working life](#)» [«Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal: gestión de la interfaz entre la familia y el trabajo», disponible en inglés], OSHwiki, 2015. En un sentido más amplio, el bienestar es el resultado de satisfacer las necesidades importantes y alcanzar los planes y objetivos vitales. El bienestar incluye la valoración positiva de la propia vida, incluidas emociones positivas, compromiso, satisfacción y sentido.

<sup>(27)</sup> «[Growth and transformation](#)» [«Crecimiento y transformación», disponible en inglés], en *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, n.º 12, 2020, p. 17. Aunque la felicidad y el sentimiento de bienestar en el trabajo están parcialmente vinculados con los ingresos personales, hay otros factores que también contribuyen. Llegados a un cierto punto, el nivel de felicidad y la satisfacción vital ya no están asociados al nivel de ingresos.

<sup>(28)</sup> Cox, T., Griffiths, A. J. y Rial-Gonzalez, E.: *Investigación sobre el estrés relacionado con el trabajo*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2000.

<sup>(29)</sup> Hassard, J. y Cox, T.: «[Work-related stress: nature and management](#)» [«Estrés relacionado con el trabajo: naturaleza y gestión», disponible en inglés], OSHwiki, 2015.

<sup>(30)</sup> Cox, T., Griffiths, A. J. y Rial-Gonzalez, E.: *Investigación sobre el estrés relacionado con el trabajo*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2000.

Cuando las reacciones de estrés (cognitivas, emocionales, conductuales y psicológicas) persisten durante un período prolongado, pueden tener **repercusiones (en la salud)** más permanentes y menos reversibles. Algunos ejemplos incluyen **fatiga crónica, fatiga por compasión, síndrome de agotamiento profesional, trauma indirecto, problemas musculoesqueléticos y enfermedades cardiovasculares.**

La **fatiga por compasión** <sup>(31)</sup> se refiere a una alteración de la capacidad de un trabajador de sentir empatía por las personas con las que trabaja o por sus compañeros, e incluso por sus familiares. Un funcionario de primera línea puede sufrir fatiga por compasión a consecuencia de años de exposición a las historias traumáticas que le cuentan los solicitantes, que pueden empezar a sonar iguales y dejar de suscitar una reacción.

El **síndrome de agotamiento profesional** <sup>(32)</sup> describe una respuesta psicológica a los factores de estrés crónicos en el trabajo. Aunque no se considera una enfermedad, puede influir en el **estado de salud** y, potencialmente, requerir atención clínica. El agotamiento profesional también se describe como una crisis en relación con el trabajo en general.

El agotamiento profesional se manifiesta a través de síntomas de extenuación (emocional), desilusión (despersonalización) y pérdida de eficacia profesional.

- La **extenuación** se refiere a sentimientos de sobrecarga, cansancio y fatiga a causa de la implicación continuada en una situación profesional demasiado exigente.
- La **desilusión** refleja una actitud indiferente y distante hacia el trabajo, desmotivación y falta de entusiasmo por el trabajo. Se trata de una forma disfuncional de afrontar situaciones extenuantes que reduce las posibilidades de encontrar soluciones creativas en el trabajo.
- La **eficacia profesional** consiste en la competencia, la consecución de objetivos y logros en el trabajo, y disminuye a medida que se desarrolla el agotamiento profesional.

El agotamiento profesional puede afectar negativamente a la salud, a la cognición y a la capacidad de trabajar, así como a la percepción del rendimiento laboral general.

El **trauma indirecto** <sup>(33)</sup> puede resumirse como el «coste del cuidado». Puede describirse como una reacción intensa, que incluye experimentar síntomas de trauma, por parte de alguien expuesto a las experiencias traumáticas de otra persona. Es un problema que afecta con frecuencia a los funcionarios que trabajan con solicitantes de asilo. El trauma indirecto se acumula, siendo un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo. Consiste

---

<sup>(31)</sup> Vlack, T. V.: «[Tools to reduce vicarious trauma/secondary trauma and compassion fatigue](#)» [«Herramientas para reducir el trauma indirecto/secundario y la fatiga por compasión», disponible en inglés], Tend Academy, 2017.

<sup>(32)</sup> EU-OSHA, «[Understanding and preventing worker burnout](#)» [«Comprender y prevenir el agotamiento profesional de los trabajadores», disponible en inglés], OSHwiki, 2013. La Organización Mundial de la Salud considera que el agotamiento profesional es un fenómeno ocupacional: «El agotamiento profesional es un síndrome que se considera el resultado de estrés crónico en el trabajo que no se ha conseguido gestionar», Organización Mundial de la Salud, «[Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases](#)», [«El síndrome de agotamiento profesional, considerado un fenómeno ocupacional: Clasificación Internacional de Enfermedades», disponible en inglés], 2019.

<sup>(33)</sup> Véase también información compartida por el Headington Institute: Pearlman, L. A. y McKay, L.: «[Vicarious trauma: what can managers do?](#)» [«Trauma indirecto: ¿qué pueden hacer los superiores?», disponible en inglés], Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

en un cambio en la visión que una persona tiene del mundo. Para las personas que experimentan trauma indirecto se vuelve complicado poner límites a los solicitantes con los que trabajan. Les cuesta desconectar del trabajo al final de la jornada. También puede dar lugar a una pérdida de propósito y esperanza.

**Riesgos psicológicos** <sup>(34)</sup> se refiere a la probabilidad de que los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo tengan un impacto negativo en la salud y la seguridad del personal a través de sus **percepciones y experiencias**. Los riesgos psicosociales se refieren a aspectos del diseño y la gestión del trabajo y de sus contextos sociales y organizativos que tienen el potencial de causar daños físicos o psicológicos. Los riesgos psicológicos se consideran uno de los **grandes retos contemporáneos** para la salud y la seguridad ocupacionales. Los riesgos psicológicos están vinculados con problemas en el lugar de trabajo como estrés laboral y violencia y acoso en el lugar de trabajo, también conocidos como «bullying»). Los resultados negativos a nivel individual incluyen **mala salud y malestar**, así como **problemas con las relaciones interpersonales tanto en el trabajo como en la vida personal**.

El **equilibrio entre la vida laboral y la personal** <sup>(35)</sup> implica la satisfacción y el buen desempeño tanto en el trabajo como en casa, con conflictos mínimos entre las facetas de una persona. Para lograr este equilibrio es necesario tener en cuenta tres componentes fundamentales interconectados: 1) «equilibrio de tiempo», que se refiere al tiempo que se asigna a los aspectos de la vida profesional y de la vida personal; 2) «equilibrio de compromiso», que se refiere a la igualdad en el nivel de compromiso psicológico en los aspectos de la vida laboral y familiar (no laboral), y 3) «equilibrio de satisfacción», que se refiere al nivel de satisfacción en la vida laboral y familiar (no laboral).

A los efectos de la presente guía práctica, la EASO proporciona las siguientes definiciones de diversas categorías pertenecientes al ámbito del asilo y la acogida.

Un **funcionario de primera línea** es un integrante de la plantilla que trabaja directamente con los solicitantes de protección internacional en un contexto de asilo o acogida.

Los funcionarios de primera línea pueden ser:

- **funcionarios de acogida**: el personal que presta apoyo en instalaciones de acogida;
- **funcionarios de registro**: el personal de las autoridades nacionales competentes que participa en cualquier fase del registro y la presentación de solicitudes;
- **funcionarios responsables de casos**: los funcionarios que hacen las entrevistas personales a los solicitantes de protección internacional o que toman decisiones relativas a dichas solicitudes (también llamados «entrevistadores» o «responsables de resolución de las solicitudes»).

---

<sup>(34)</sup> EU-OSHA: «[Managing psychological risks: drivers and barriers](#)» [«Gestión de riesgos psicológicos: factores favorables y obstáculos», disponible en inglés], OSHwiki, 2017.

<sup>(35)</sup> EU-OSHA: «[Work-life balance – Managing the interface between family and working life](#)» [«Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal: gestión de la interfaz entre la familia y el trabajo», disponible en inglés], OSHwiki, 2015.

Los **supervisores** (también denominados «responsables», «jefes de equipo» o «superiores directos») son las personas que dirigen a uno o varios funcionarios de primera línea o a otros supervisores, en función del nivel jerárquico. A los efectos de la presente guía, la definición incluye a personas distintas de los superiores directos que adopten una función de coordinación o supervisión, como los jefes de equipo, los supervisores y los coordinadores.



## ANEXO 2. MEDIDAS PARA EL BIENESTAR DEL PERSONAL

MEDIDAS	DESCRIPCIÓN GENERAL/MEDIDA PARTICULAR	REFERENCIA A LA NORMA O A LAS NORMAS	REFERENCIA EN LA GUÍA TRIPLE	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/APLICACIÓN			GRUPO DESTINATARIO		FASE PREVIA A LA CONTRATACIÓN/ DE SELECCIÓN	FASE DE INCORPORACIÓN/ PREVIA AL DESPLIEGUE	APOYO CONTINUO	FASE FINAL/POSTERIOR AL DESPLIEGUE
				SUPERVISOR	RR. HH./ ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	FUNCIONARIOS DE PRIMERA LÍNEA				
<b>Apoyo general</b>												
Certificado de antecedentes penales	Un certificado de antecedentes penales es un documento oficial expedido sobre la base de una comprobación de antecedentes realizada por la policía o por una administración pública en la que se detalla cualquier antecedente penal de la persona interesada. Los antecedentes penales pueden incluir detenciones, condenas y, en su caso, causas penales.	Norma de bienestar del personal (NBP) 4: prevención NBP 7: seguridad y protección		✓	✓		✓	✓	✓			
Proceso de selección	Garantizar que el bienestar del personal se tiene en cuenta ya desde la fase de entrevista. Las matrices para entrevistas cubren esta cuestión e incluyen referencias a otros documentos importantes en materia de política de RR. HH. [código de conducta, política contra el acoso (sexual), etc.].	NBP 2: evaluación y detección	Parte I: «Normas y política» Anexo 6, «Modelo de matriz para entrevistas laborales»	✓	✓		✓	✓	✓			
Reconocimiento médico y psicológico	La atención ocupacional, médica y psicológica tiene el objetivo de preservar la salud de los empleados y mejora la protección de la salud en el trabajo. A través de la atención sanitaria ocupacional, el empleador puede demostrar que está cumpliendo sus responsabilidades en cuanto a su deber de diligencia.	NBP 4: prevención NBP 7: seguridad y protección		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
Información práctica y preparativos de viaje	Organización previa al despliegue durante el empleo respecto a planes de viaje, seguros, reservas, sesiones informativas, jerarquías de notificación en el país de despliegue/misión, etc.	NBP 7: seguridad y protección		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓



MEDIDAS	DESCRIPCIÓN GENERAL/ MEDIDA PARTICULAR	REFERENCIA A LA NORMA O A LAS NORMAS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA QUE FORMAN PARTE DE ESTA GUÍA TRIPLE	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/ APLICACIÓN			GRUPO DESTINA- TARIO		FASE PREVIA A LA CONTRATACIÓN/ DE SELECCIÓN	FASE DE INCORPORACIÓN/ PREVIA AL DESPLIEGUE	APOYO CONTINUO	FASE FINAL/POSTERIOR AL DESPLIEGUE
				SUPERVISOR	RR. HH./ ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	FUNCIONARIOS DE PRIMERA LÍNEA				
<b>Intervención de apoyo</b>												
Lista de comprobación para incidentes críticos	En caso de incidente crítico, debe accederse de forma clara y fácil a orientaciones sobre cómo proceder, a quién informar y las medidas que pueden ser aplicables. Se recomienda consultar al personal saliente sobre las necesidades adicionales con relación al impacto de incidentes críticos anteriores.	NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos NBP 7: seguridad y protección	Parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 3.3.1, «Gestión de incidentes críticos» Anexo 8, «Lista de comprobación para incidentes críticos» Anexo 9, «Apoyo interno en caso de incidente crítico» Anexo 10, «Plantilla para la notificación de incidentes críticos» Anexo 11, «Herramienta para reflexionar tras un incidente crítico»	✓	✓		✓		✓	✓		✓
Fomento del espíritu de equipo	Es importante acoger e integrar de forma adecuada a los nuevos miembros que se unen a un equipo ya existente. También lo es prestar el apoyo apropiado a los miembros salientes cuando pasan el testigo a los compañeros que se quedan en el equipo, así como permitir el aprendizaje y el intercambio de impresiones. Las medidas para el fomento del espíritu de equipo pueden ser de distintas clases, como experiencias en equipo, excursiones, tareas, ejercicios y juegos de simulación; todas ellas ayudan a reforzar la lealtad, la confianza y la motivación.	NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 3.2, «Fomento del espíritu de equipo» Anexo 7, «Actividades de fomento del espíritu de equipo por etapas»	✓			✓		✓	✓		✓

MEDIDAS	DESCRIPCIÓN GENERAL/ MEDIDA PARTICULAR	REFERENCIA A LA NORMA O A LAS NORMAS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA QUE FORMAN PARTE DE ESTA GUÍA TRIPLE	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/ APLICACIÓN			GRUPO DESTINA- TARIO		FASE PREVIA A LA CONTRATACIÓN/ DE SELECCIÓN	FASE DE INCORPORACIÓN/ PREVIA AL DESPLIEGUE	APOYO CONTINUO	FASE FINAL/POSTERIOR AL DESPLIEGUE
				SUPERVISOR	RR. HH./ ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	FUNCIONARIOS DE PRIMERA LÍNEA				
<b>Intervención de apoyo</b>												
Entrevistas semi-estructuradas	Los debates estructurados, institucionalizados y regulares entre los supervisores y el personal para detectar deficiencias, riesgos, etc., son cruciales y deben iniciarse durante la fase de incorporación/previa al despliegue.	NBP 2: evaluación y detección NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 8: seguimiento y evaluación	Parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 2.2, «Reuniones individuales semiestructuradas» Anexo 3, «Comprobaciones o reuniones individuales semiestructuradas»	✓	✓		✓		✓		✓	
Intervisión	Apoyo prestado por compañeros de igual nivel para encontrar una solución a un problema específico.	NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 3.1, «Intervisión» Anexo 6, «Métodos de intervención»	✓			✓				✓	
Asistencia psicológica	Apoyo individual de un psicólogo externo (o interno) como parte del apoyo continuo o antes de la salida o del fin del despliegue.	NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 4.2, «Sesiones de orientación individuales»	✓			✓				✓	
Supervisión educativa	Orientación en grupo/intercambio de experiencias guiado por un formador capacitado con el fin de reflexionar sobre las experiencias.	NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 4.3, «Supervisión educativa»	✓			✓				✓	
Mediación	Orientación estructurada dirigida por un mediador para superar conflictos.	NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 4.4, «Mediación»	✓			✓				✓	

MEDIDAS	DESCRIPCIÓN GENERAL/ MEDIDA PARTICULAR	REFERENCIA A LA NORMA O A LAS NORMAS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA QUE FORMAN PARTE DE ESTA GUÍA TRIPLE	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/ APLICACIÓN			GRUPO DESTINA- TARIO		FASE PREVIA A LA CONTRATACIÓN/ DE SELECCIÓN	FASE DE INCORPORACIÓN/ PREVIA AL DESPLIEGUE	APOYO CONTINUO	FASE FINAL/POSTERIOR AL DESPLIEGUE
				SUPERVISOR	RR. HH./ ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	FUNCIONARIOS DE PRIMERA LÍNEA				
<b>Intervención de apoyo</b>												
Aportaciones estructuradas mediante encuestas/cuestionarios	Las opiniones sobre bienestar, rendimiento de los líderes, necesidades, etc., pueden recabarse mediante encuestas (anónimas) realizadas por los supervisores o la autoridad. Estas encuestas también son útiles cuando se utilizan para personal saliente y cuando la autoridad las destina al aprendizaje.	NBP 2: evaluación y detección NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 8: seguimiento y evaluación	Parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 2.4, «Encuesta sobre la calidad del empleo» La parte III, Seguimiento y evaluación Capítulo 3, «Paquete de seguimiento de la calidad del bienestar del personal» Anexo 4, «Sesiones de intercambio de impresiones»	✓	✓			✓			✓	✓
Debates en grupo	Los debates en grupo dirigidos por un moderador deben utilizarse cuando sea necesario explorar un problema en mayor profundidad de lo que permite una encuesta.	NBP 2: evaluación y detección NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 8: seguimiento y evaluación	Parte I: «Normas y política» Anexo 5, «Comunicación sobre bienestar del personal» Parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Capítulo 2, «Herramientas de evaluación» Anexo 17, «Debate en grupo» La parte III, Seguimiento y evaluación Capítulo 3, «Paquete de seguimiento de la calidad del bienestar del personal» Anexo 4, «Sesiones de intercambio de impresiones»	✓				✓			✓	



MEDIDAS	DESCRIPCIÓN GENERAL/ MEDIDA PARTICULAR	REFERENCIA A LA NORMA O A LAS NORMAS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA QUE FORMAN PARTE DE ESTA GUÍA TRIPLE	RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/ APLICACIÓN			GRUPO DESTINA- TARIO		FASE PREVIA A LA CONTRATACIÓN/DE SELECCIÓN	FASE DE INCORPORACIÓN/ PREVIA AL DESPLIEGUE	APOYO CONTINUO	FASE FINAL/POSTERIOR AL DESPLIEGUE
				SUPERVISOR	RR. HH./ ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	FUNCIONARIOS DE PRIMERA LINEA				
<b>Actividad de autoasistencia</b>												
Estrategias de separación	Orientación sobre estrategias y ejercicios que la propia persona pueda aplicar durante situaciones estresantes y críticas.	NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Capítulos 5, «Autoasistencia» Anexo 12, «Establecimiento de límites y técnicas de reorientación después de un incidente crítico»	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
Técnicas de reorientación	Ejercicios de relajación para calmarse en entornos estresantes.	NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Capítulo 5, «Autoasistencia» Anexo 12, «Establecimiento de límites y técnicas de reorientación después de un incidente crítico»	✓	✓	✓	✓			✓		
Prueba de agotamiento profesional	Autoevaluación disponible para todo el personal (código abierto).	NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 2.5, «Autoevaluación: prueba de agotamiento profesional» Anexo 5, «Autoevaluación: prueba de agotamiento profesional»	✓	✓	✓	✓			✓		







## ANEXO 3. MODELO DE MANDATO PARA EL RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

**Nombre del cargo:** Coordinador/responsable de seguimiento y evaluación

**Autoridad:** [...]

**Ubicación/destino:** [...]

**Nivel** (si procede): [...]

**Tipo de puesto** (temporal/indefinido): [...]

### **Tareas del cargo:**

El coordinador/responsable de seguimiento y evaluación liderará el diseño, ejecución y gestión de un marco de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para todas las actividades o bien para las actividades relacionadas con el bienestar del personal pertinentes de la organización. Además, el coordinador/responsable de seguimiento y evaluación prestará apoyo regular a los supervisores y al personal de RR. HH. en el seguimiento de las medidas relacionadas con el bienestar del personal. El uso de pruebas y lecciones actualizadas es crucial para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la mejora continua de la misión global de la autoridad.

### **Estructura jerárquica**

El coordinador/responsable de seguimiento y evaluación [...] de la autoridad [...] estará supervisado por [...]

**Superior directo:** [...]

**Personal directamente a cargo (en su caso):** [...]

### **Principales áreas de responsabilidad:**

- Diseñar y ejecutar el marco de seguimiento y evaluación de los departamentos [...], incluidas las medidas relacionadas con el bienestar del personal.
- Dirigir la realización de las actividades de seguimiento y evaluación y fijar/actualizar las normas mínimas para todas las actividades pertinentes.
- Sobre la base de la evaluación y el aprendizaje, contribuir al desarrollo continuo de [...], incluida la estrategia de bienestar del personal.
- Apoyar al equipo de [...] y realizar evaluaciones periódicas en colaboración con él, así como diseñar planes de acción de acuerdo con [...].
- Elaborar planes de seguimiento y evaluación de conformidad con las normas de bienestar del personal y dirigir el seguimiento y la evaluación del plan de acción para el bienestar del personal. Esto incluye el desarrollo de herramientas de recogida de datos, almacenamiento de datos y mecanismos de validación de calidad.

- Cuando proceda, proporcionar la formación y el apoyo y supervisión en el trabajo que necesiten el personal o los socios a la hora de utilizar las herramientas de seguimiento y evaluación pertinentes.
- Dirigir la oportuna recogida, análisis, síntesis y presentación de informes internos y externos de calidad.
- Realizar visitas periódicas a ubicaciones sobre el terreno para apoyar los procesos de seguimiento y evaluación.

### **Código de conducta**

El titular del puesto tiene la responsabilidad de comprender plenamente las disposiciones del código de conducta y las políticas, complementarias [por ejemplo, la política contra el acoso (sexual)] de la autoridad y de comportarse de conformidad con las normas establecidas en dichas políticas y garantizar que la forma en que se desarrolla el trabajo no ponga en riesgo a ningún trabajador ni solicitante de protección internacional.

### **Capacidades y conductas (ejemplos):**

- Se responsabiliza de la toma de decisiones, de gestionar los recursos de forma eficiente, de lograr objetivos y de tener una conducta ejemplar guiada por valores.
- Es una persona ambiciosa y se responsabiliza de su propio desarrollo personal.
- Es una persona cercana y que sabe escuchar.
- Valora la diversidad, acepta los puntos de vista de sus compañeros y es sensible a las diferencias culturales;
- Desarrolla y fomenta soluciones pertinentes.
- Es una persona honesta y transparente.
- Demuestra su compromiso con los valores de [...].

### **Cualificaciones y experiencia (ejemplos):**

- Compromiso con el trabajo de [...] y comprensión de este.
- Experiencia en el desarrollo de sistemas de seguimiento y evaluación que funcionen.
- Experiencia en la planificación, seguimiento y evaluación y revisión de [...], en particular el bienestar del personal.
- Conocimientos demostrables sobre iniciativas de planificación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas en el ámbito del asilo y la acogida.
- Buenas aptitudes organizativas.
- Experiencia en el desarrollo de capacidades.
- Buenas habilidades interpersonales y organizativas y capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidades analíticas y de resolución de problemas probadas.
- Aptitudes orales y escritas excelentes en lengua [...].
- Buen dominio informático, especialmente con Microsoft Excel y Word.
- Capacidad y disponibilidad para viajar a [...] (en su caso).

### **Se valorará**

[...]

**Fecha de publicación: [...]**

## ANEXO 4. SESIONES DE INTERCAMBIO DE IMPRESIONES

Los profesionales de RR. HH. deben realizar una sesión de recogida de informes orales con los participantes y el moderador a fin de conocer las impresiones de los empleados, los temas universales, el tono general de la reunión, los comentarios que hayan sido sorprendentes y cualquier observación personal destacable. La mejor forma de organizar la información es por las respuestas a las preguntas de debate o por temas o preocupaciones dominantes. El profesional de RR. HH. debe sacar las conclusiones generales en respuesta a las preguntas de debate y, en su caso, elaborar propuestas de actuación.

A continuación debe elaborar un resumen ejecutivo de los objetivos, resultados principales y recomendaciones y comunicar las conclusiones, según corresponda, a los supervisores y a los órganos de dirección, así como a los empleados que participasen. Los participantes deberán ser informados sobre cómo se utilizará la información, y el profesional de RR. HH. debe ofrecer informes o resúmenes de seguimiento a fin de garantizar que los empleados sepan que se han adoptado medidas para reformar el bienestar del personal. A continuación, los resultados pueden compartirse de forma anónima con los supervisores para hallar puntos de actuación.

### DISEÑO DE UN DEBATE EN GRUPO PARA RECABAR IMPRESIONES

**Lista de comprobación.** Debate en grupo <sup>(36)</sup>.

I. Diseño de un grupo de debate
Definir la finalidad
Elaborar una lista de preguntas clave
Obtener aprobación ética
Identificar y reclutar participantes
Garantizar una composición homogénea (género, edad, lengua)
Decidir el número de participantes
Reclutar un moderador y un asistente (para tomar notas)
Decidir el número de grupos de debate
Encontrar una ubicación adecuada
Asegurar que la ubicación sea accesible y de un tamaño adecuado
Preparar los materiales (tarjetas identificativas, formularios de consentimiento, lista de asistentes, equipo de grabación)

<sup>(36)</sup> Véanse los antecedentes en Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. y Mukherjee, N.: «The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation» [«Uso de la metodología de debate en grupo: observaciones de dos décadas de aplicación en el ámbito de la conservación», en *Methods in Ecology and Evolution*, vol. 9, n.º 1, pp. 20-32, 2017.

<b>II. Recogida de datos</b>
Prepararse antes de la sesión
Familiarizarse con las dinámicas de grupo, el guion y la asignación de asientos
Moderar la sesión
Introducción (nombre de cada participante, cuestiones de confidencialidad, normas básicas)
Moderar (debatir, reflexionar, pausar, grabar y observar el debate)
Hacer un seguimiento de las preguntas y profundizar en temas determinados
Tomar nota de todas las respuestas, así como de las preguntas, en un formato determinado (asistente)
Conclusión
<b>III. Análisis</b>
Analizar los contenidos
Identificar los temas más importantes
Lista/clasificación
Analizar los contenidos
Analizar el debate
Decidir a quién dirigir los resultados
Informar a los supervisores
Ejecutar los puntos de actuación siguientes

## ANEXO 5. MODELO DE ESTRATEGIA DE BIENESTAR DEL PERSONAL

A continuación se indican los principales aspectos que se deben tener en cuenta en una estrategia o política de bienestar del personal.

**Título.** El acordado por las autoridades y el equipo que elabore la política/estrategia. Por ejemplo, «Estrategia de bienestar del personal» y «Política de bienestar del personal».

**Prólogo.** Apoyo de los órganos de dirección.

**Visión/misión.** Un breve párrafo en el que se describe la visión general de la autoridad en cuanto a la motivación de la estrategia de bienestar del personal. Por ejemplo, permitir que los trabajadores tengan vidas profesionales sanas y productivas, que alcancen y mantengan todo su potencial en el trabajo y que presten un servicio de calidad en beneficio de los solicitantes de protección internacional.

**Breve introducción.** Esta parte incluye una descripción general de los motivos por los que se ha elaborado la estrategia/política de bienestar del personal (por ejemplo, compromiso con los empleados), así como del proceso de elaboración. Las orientaciones sobre bienestar del personal recomiendan diseñar estrategias de bienestar del personal basadas en un análisis de necesidades realizado con los empleados y los supervisores.

**Definición.** ¿Qué se entiende por «bienestar del personal» en la autoridad/equipo? Como inspiración puede utilizarse la *Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida* de la EASO.

**Objetivos.** Los objetivos de la estrategia que las actividades/medidas concretas deben hacer operativos. Como referencia, consúltese la [parte I](#), «Normas y política», sección 2.1, «Normas de la política de bienestar del personal», en la que se recomiendan las principales normas y parámetros de una política de bienestar del personal exhaustiva en el ámbito del asilo y la acogida. La estrategia de bienestar del personal y los objetivos para lograrla serán más apropiados cuando se basen en una evaluación previa de las necesidades del personal. Los objetivos serán el punto de partida del plan de acción (véase la [parte II](#), «Normas y política», anexo 4, «Plantillas del plan de acción para el bienestar del personal y de la evaluación de riesgos»).

**Grupos destinatarios.** ¿A quién va dirigida la estrategia/política? Por ejemplo, la estrategia está dirigida a los supervisores y a otro personal que trabaja en la autoridad/departamento/ubicación del país de la UE+. La política engloba a toda la plantilla (funcionarios, personal laboral, personal temporal, etc.). Esta sección también podría incluir, en forma de listas, breves explicaciones de la siguiente información:

- **¿Cómo beneficiará esta estrategia al personal y a los supervisores?** Estos beneficios deben concretarse con relación a la evaluación de necesidades realizada.
- **Valores fundamentales.** Se integran los valores fundamentales generales de la autoridad y del personal, por ejemplo:
  - integridad,
  - profesionalidad,
  - creatividad,
  - trabajo en equipo,
  - inclusividad,
  - respeto y dignidad.

**Obligaciones y expectativas.** Este párrafo aborda las obligaciones de la dirección (por ejemplo, garantizar que la política se aplica en beneficio de todos los empleados) y las del resto del personal, particularmente los funcionarios de primera línea (por ejemplo, participación en las actividades de bienestar del personal que se ofrezcan, desempeño de un papel proactivo en la planificación de su propia autoasistencia).

**Medidas para el bienestar del personal generales.** Se trata de las ventajas y derechos de bienestar del personal disponibles para toda la plantilla a lo largo del ciclo del empleo (por ejemplo, reuniones individuales regulares con los supervisores directos, realización periódica de encuestas de satisfacción de los empleados, formación/ desarrollo personal).

**Medidas para el bienestar del personal específicas.** Estas medidas incluyen el apoyo específico prestado por las autoridades a los supervisores y a los funcionarios de primera línea en particular. La *Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida* de la EASO puede utilizarse como inspiración para proponer actividades (por ejemplo, crear un equipo de gestión del estrés para hacer un seguimiento del personal afectado, garantizar que el personal disponga de sesiones formativas de repaso pertinentes).

**Diagramas de los apoyos disponibles.** En esta sección se detallan los servicios de apoyo disponibles, incluidos los mecanismos de notificación, de forma sencilla. Se prepara a los trabajadores facilitándoles los números de teléfono a los que deberán llamar en caso de que se produzca algún incidente crítico.

**Seguridad y protección.** Esta sección se refiere a los elementos específicos relacionados con la seguridad del personal en los distintos lugares de trabajo. Puede incluir revisiones periódicas de los centros de acogida/salas de entrevista por parte de personal de los departamentos de seguridad y protección a fin de garantizar la seguridad de los trabajadores. Se incluyen también los espacios de trabajo públicos, así como el mantenimiento regular de los coches empresa, la disponibilidad de *walkie-talkies* cuando sea necesario y sesiones informativas periódicas sobre seguridad. Estas sesiones informativas pueden incluir cualquier medida sanitaria establecida en caso de crisis de salud pública (por ejemplo, ébola, COVID-19). Esta sección también cubre disposiciones especiales para el personal que trabaja en instalaciones de acogida,

incluidos centros de acogida cerrados, así como para el personal del turno de noche. Esta sección también debe incluir la realización de una evaluación de riesgos que incluya cuestiones relacionadas con el bienestar del personal. Deberán incluirse también medidas para prevenir incidentes críticos y responder a ellos.

**Consideraciones adicionales relativas al bienestar del personal.** La estrategia de bienestar del personal debe vincularse a los elementos relacionados de la estrategia general de RR. HH. de la autoridad u organización. Esto puede incluir el derecho a pausas regulares para comer, por ejemplo, así como otros descansos (así como zonas en las que se pueda proporcionar, comprar o consumir comida de forma segura). En esta sección también se trata la organización de vacaciones y se anima a los trabajadores a que se tomen todos los permisos a los que tengan derecho. También puede incluirse la posible introducción de días de descanso y recuperación.

**Prevención de la violencia en el trabajo y del acoso (sexual).** Si no existe una política contra el acoso (sexual), deberán dictarse orientaciones a este respecto a fin de garantizar que todos los trabajadores tengan presente el código de conducta que firmaron a su incorporación, así como su obligación de tratar con respeto a sus compañeros y a la población a la que atienden. Cualquier infracción del código de conducta debe ser notificada y abordada debidamente a través de los canales internos y mecanismos de reclamación correspondientes.

**Seguimiento y evaluación.** El seguimiento y la evaluación, así como las herramientas existentes para posibilitarlos, son un componente integral de la estrategia. Garantizan la evaluación regular de su aplicación, la pertinencia de la estrategia en relación con las necesidades del personal y la formulación de modificaciones.

**Exención de responsabilidad.** La estrategia de bienestar del personal de esta guía está relacionada estrictamente con el bienestar del personal en el ámbito del asilo y la acogida. No debe confundirse con una estrategia de RR. HH. plenamente elaborada para lidiar con todos los aspectos y componentes de la gestión de RR. HH. Sin embargo, la estrategia de bienestar del personal se puede integrar en la estrategia general de RR. HH. de la autoridad/organización de asilo y acogida o diseñarse en consonancia con esta.

La estrategia/política de bienestar del personal se traduce en un plan de acción que tendrá en cuenta las aportaciones del personal tras la realización de una evaluación de necesidades. Recoge las actividades ya existentes y que el personal considera útiles, e incluye actividades recomendadas acordes a los recursos disponibles en autoridad. El plan de acción para el bienestar del personal debe elaborarse a partir de los objetivos y medidas definidos en la estrategia de bienestar del personal. Todas las actividades propuestas deben estar en consonancia con los objetivos de la estrategia de bienestar del personal y ser realistas y medibles. El plan de acción debe estar accesible a todo el personal.



## ANEXO 6. PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

En términos generales, los riesgos pueden ser internos o externos. Los riesgos internos, como la falta de personal o de cursos de formación, suelen ser más fáciles de solucionar. Solucionar los riesgos externos, como un gran volumen de llegadas repentinas de solicitantes de protección internacional o una crisis de salud pública, como una pandemia, es más difícil o imposible. Tanto las evaluaciones de riesgos internos como externos pueden seguir una lógica parecida en cuanto a su enfoque, aunque esto depende de las herramientas de evaluación de riesgos disponibles interna y localmente. A continuación se presenta un ejemplo básico de la documentación y la lógica que debe usarse al centrarse en los riesgos internos.

**Riesgos internos.** La primera columna indica factores de riesgo potenciales detectados por los órganos de dirección y los funcionarios de primera línea. Todos los miembros pertinentes del equipo deben ser consultados regularmente para recabar información sobre riesgos y necesidades emergentes. La segunda columna indica un riesgo **alto (A)**, **medio (M)** o **bajo (B)**. La tercera columna sugiere actividades que pueden mitigar el riesgo. La cuarta columna explica quién es responsable de llevar un seguimiento de estas actividades a fin de garantizar la mitigación, y la quinta señala el calendario.

RIESGOS INTERNOS				
FACTORES DE RIESGO DETECTADOS	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES PARA MINIMIZAR EL RIESGO	¿QUIÉN ES RESPONSABLE?	¿CUÁNDO SE REALIZARÁ EL ESFUERZO DE MITIGACIÓN?
El personal no sabe qué se espera de ellos en cuanto a los incidentes críticos/de seguridad	M	Los funcionarios de RR. HH. y de seguridad y protección (con el apoyo de los supervisores) explican a todo el personal las políticas, herramientas y canales de notificación establecidos. Los canales utilizados para comunicar estas políticas varían en función de las necesidades/acceso del personal al que se debe informar (reuniones en línea o en persona, etc.). Las políticas y folletos se facilitan a todo el personal (tanto en formato electrónico como físico). A los empleados que indiquen un interés específico en cuestiones relacionadas con el bienestar del personal y la gestión de incidentes críticos particulares se les proporciona la formación necesaria. Se anima al personal que cuente con la formación oportuna a ofrecerse como voluntarios para servir como personas de referencia para los incidentes críticos y su gestión.	Departamentos de RR. HH. y de seguridad y protección, con el apoyo de los órganos de dirección.	Durante la fase de <b>incorporación</b> , se presentan a todos los empleados los PON sobre gestión de incidentes críticos. Durante el <b>despliegue</b> , el personal participa en sesiones de repaso sobre gestión de incidentes críticos. Las actualizaciones de los PON (u otras medidas) se comunican <b>de forma continua</b> .

RIESGOS INTERNOS				
FACTORES DE RIESGO DETECTADOS	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES PARA MINIMIZAR EL RIESGO	¿QUIÉN ES RESPONSABLE?	¿CUÁNDO SE REALIZARÁ EL ESFUERZO DE MITIGACIÓN?
Los funcionarios de primera línea participan con frecuencia en actividades <i>ad hoc</i> fuera del horario laboral debido al gran volumen de solicitantes	A	<p>Los superiores directos establecen un calendario de rotación claro que permita a todo el personal hacer descansos, tener fines de semana libres y disfrutar de sus vacaciones anuales de conformidad con los procedimientos nacionales y el contrato.</p> <p>En colaboración con el departamento de RR. HH., se elabora un protocolo claro sobre cómo recuperarse a lo largo del tiempo (por ejemplo, introducción de ciclos de descanso y recuperación durante épocas de gran volumen de llegadas).</p> <p>Se crea una lista de profesionales para apoyar a los miembros principales del equipo en sus deberes durante las épocas de gran volumen de llegadas.</p>	Departamento de RR. HH., en colaboración con los órganos de dirección.	<p>Como parte de las actividades <b>regulares</b> de planificación de contingencias, se actualizan los calendarios de rotación (supervisores/departamento de RR. HH.).</p> <p>La política del departamento de RR. HH. sobre descanso y recuperación y otras prestaciones se comunica <b>durante la fase de incorporación</b></p> <p>Los datos de contacto/ disponibilidad de los expertos incluidos en las listas internas se actualizan <b>regularmente</b> (departamento de RR. HH.).</p>

Evaluar los riesgos a los que los trabajadores se enfrentan frecuentemente mediante entrevistas semiestructuradas o debates en grupo ayuda a evitar y prevenir problemas graves que el personal puede experimentar a largo plazo. Por tanto, se recomienda comunicarse con el personal y recoger información de forma regular.

## **Ponerse en contacto con la Unión Europea**

### **En persona**

En la Unión Europea existen cientos de centros de información Europe Direct. Puede encontrar la dirección del centro más cercano en [https://europa.eu/european-union/contact\\_es](https://europa.eu/european-union/contact_es)

### **Por teléfono o por correo electrónico**

Europe Direct es un servicio que responde a sus preguntas sobre la Unión Europea. Puede acceder a este servicio:

- marcando el número de teléfono gratuito: 00 800 6 7 8 9 10 11 (algunos operadores pueden cobrar por las llamadas);
- marcando el siguiente número de teléfono: +32 22999696; o
- por correo electrónico: [https://europa.eu/european-union/contact\\_es](https://europa.eu/european-union/contact_es)

## **Buscar información sobre la Unión Europea**

### **En línea**

Puede encontrar información sobre la Unión Europea en todas las lenguas oficiales de la Unión en el sitio web Europa: [https://europa.eu/european-union/index\\_es](https://europa.eu/european-union/index_es)

### **Publicaciones de la Unión Europea**

Puede descargar o solicitar publicaciones gratuitas y de pago de la Unión Europea en:

<https://op.europa.eu/es/publications>

Si desea obtener varios ejemplares de las publicaciones gratuitas, póngase en contacto con Europe Direct o su centro de información local ([https://europa.eu/european-union/contact\\_es](https://europa.eu/european-union/contact_es)).

### **Derecho de la Unión y documentos conexos**

Para acceder a la información jurídica de la Unión Europea, incluido todo el Derecho de la Unión desde 1952 en todas las versiones lingüísticas oficiales, puede consultar el sitio web EUR-Lex:

<http://eur-lex.europa.eu>

### **Datos abiertos de la Unión Europea**

El portal de datos abiertos de la Unión Europea (<http://data.europa.eu/euodp/es>) permite acceder a conjuntos de datos de la Unión. Los datos pueden descargarse y reutilizarse gratuitamente con fines comerciales o no comerciales.



Oficina de Publicaciones  
de la Unión Europea