

Guía práctica sobre la garantía de la calidad en los procedimientos de asilo

Examen de las solicitudes de
protección internacional



Guía práctica sobre la garantía de la calidad en los procedimientos de asilo

Examen de las solicitudes de protección internacional

Abril de 2024

El 19 de enero de 2022 la Oficina Europea de Apoyo al Asilo (EASO) pasó a denominarse Agencia de Asilo de la Unión Europea (EUAA). Todas las referencias a la EASO y a sus productos y órganos deben entenderse como referencias a la EUAA.



Manuscrito finalizado en marzo de 2024

Ni la Agencia de Asilo de la Unión Europea (AAUE) 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, 2025

Print ISBN 978-92-9410-586-8 doi:10.2847/9247842 BZ-03-23-310-ES-C

PDF ISBN 978-92-9410-585-1 doi:10.2847/1815985 BZ-03-23-310-ES-N

© Agencia de Asilo de la Unión Europea (EUAA), 2025

Ilustración de la portada: WavebreakMediaMicro © AdobeStock

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica. Para cualquier uso o reproducción de elementos que no sean propiedad de la EUAA, podrá ser necesario solicitar la autorización directamente de los respectivos titulares de derechos.



Acerca de la guía

¿Por qué se ha creado esta guía? La misión de la Agencia de Asilo de la Unión Europea (EUAA) es facilitar y apoyar las actividades de los Estados miembros de la Unión Europea (UE) y los países asociados a Schengen [países de la EU+ ⁽¹⁾] en la aplicación del Sistema Europeo Común de Asilo (SECA). De conformidad con el objetivo general de la EUAA de promover la aplicación correcta y eficaz del SECA y permitir la convergencia, la EUAA desarrolla normas e indicadores operativos comunes, directrices y herramientas prácticas.

¿Cómo se ha elaborado esta guía? Esta guía es obra de expertos de todos los países de la EU+, con la valiosa colaboración de la Comisión Europea, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Consejo Europeo sobre Refugiados y Asilados ⁽²⁾. La EUAA ha facilitado y coordinado su elaboración. Antes de finalizarla, se consultó con todos los países de la EU+ a través de la Red de procesos de asilo de la EUAA. La EUAA también quiere extender su agradecimiento al grupo de trabajo que redactó el borrador de esta guía: Ingrid Riemsma, Siiri Veijonen y Matthias Wild.

¿Quién debe utilizar la presente guía? Esta guía está destinada principalmente al personal responsable de evaluar la calidad de las entrevistas personales y las decisiones sobre las solicitudes de protección internacional. Al mismo tiempo, esta guía está destinada a los cargos directivos de nivel superior e intermedio y al personal responsable de aplicar y coordinar la garantía de la calidad en las administraciones nacionales. Asimismo, la herramienta es útil para cualquier otra persona que trabaje o esté implicada en ámbito de la protección internacional en el contexto de la UE.

¿Qué relación guarda esta guía con otras herramientas de la EUAA? La guía debe utilizarse junto con las orientaciones de la EUAA sobre el procedimiento de asilo ⁽³⁾ y su herramienta de garantía de calidad ⁽⁴⁾, y con las demás guías y herramientas prácticas que están a disposición del público en el sitio web de la EUAA (<https://euaa.europa.eu/practical-tools-and-guides>).

¿Qué relación guarda esta guía con la legislación y la práctica nacionales? Se trata de una herramienta de convergencia moderada y no es jurídicamente vinculante. Refleja las normas definidas de común acuerdo que adoptó el Consejo de Administración de la AAUE el 22 de enero de 2024.

Declaración de limitación de responsabilidad

Esta guía se ha elaborado sin perjuicio del principio de que solo el Tribunal de Justicia de la Unión Europea puede dar una interpretación preceptiva del Derecho de la UE.

⁽¹⁾ Los veintisiete Estados miembros de la Unión Europea e Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza.

⁽²⁾ Téngase en cuenta que la guía acabada no refleja necesariamente las opiniones del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados ni del Consejo Europeo sobre Refugiados y Asilados.

⁽³⁾ EASO, [Guía de la EASO sobre el procedimiento de asilo: estándares operativos e indicadores](#), septiembre de 2019.

⁽⁴⁾ EASO, [Herramienta de garantía de la calidad: Examen de la solicitud de protección internacional](#), julio de 2019.





Índice

Abreviaturas	6
Resumen	7
Introducción	8
1. Un enfoque sistemático de la calidad en el procedimiento de asilo	9
1.1. Definición de la calidad en el procedimiento de asilo.....	9
1.2. Configuración organizativa de las funciones de gestión de la calidad de las administraciones de asilo	10
1.2.1. Funciones de gestión de la calidad totalmente centralizadas.....	11
1.2.2. Funciones de gestión de la calidad parcialmente descentralizadas	12
1.3. Aplicación de un ciclo PHVA en el procedimiento de asilo	14
1.4. Principios organizativos para una cultura eficaz de la calidad.....	15
1.4.1. Liderazgo y compromiso de la dirección.....	15
1.4.2. Gestión orientada a los resultados y basada en los hechos	15
1.4.3. Participación del personal.....	16
1.4.4. Organización del aprendizaje	16
1.4.5. Gestión del conocimiento	16
1.4.6. Retroalimentación y enfoque positivo para responder a los errores....	17
1.4.7. Mentalidad de servicio.....	17
1.4.8. Contratación, formación y desarrollo profesional	18
2. Mecanismos de consulta.....	21
2.1. Supervisión y tutoría	22
2.2. Principio de doble verificación.....	24
2.3. Consultas periódicas	25
2.3.1. Consultas con el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional	25
2.3.2. Consulta interdepartamental.....	27
2.3.3. Consulta con las partes interesadas externas.....	29
2.4. Servicio de asistencia técnica	30
3. Herramientas de apoyo a la calidad	32
3.1. Orientaciones	35
3.2. Procedimientos operativos estándar.....	36
3.3. Modelos.....	37
3.4. Selección de la jurisprudencia pertinente	39
3.5. Ejemplos de transcripciones de entrevistas y resoluciones	40





4.	Calidad del seguimiento.....	42
4.1.	Configuración de normas e indicadores (para las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia)	44
4.1.1.	Normas jurídicas.....	44
4.1.2.	Estándares operativos	44
4.1.3.	Indicadores	45
4.1.4.	Estándares e indicadores para entrevistas personales y resoluciones en primera instancia	46
4.2.	Recogida de datos	48
4.2.1.	Metodología para el muestreo de casos de entrevistas personales y resoluciones en primera instancia que deben revisarse.....	48
4.3.	Evaluación y análisis	51
4.4.	Retroalimentación y elaboración de informes	52
4.5.	Aportaciones de diferentes fuentes para el seguimiento del procedimiento de asilo	54
4.5.1.	Evaluaciones y auditorías externas	54
4.5.2.	Mecanismos de denuncia para las personas solicitantes y las partes interesadas externas	55
4.5.3.	Encuestas dirigidas a las personas solicitantes	56
4.5.4.	Resoluciones en segunda instancia y resoluciones judiciales	58
4.5.5.	Aportaciones de las partes interesadas internas	60
4.6.	Recomendaciones basadas en la calidad de la retroalimentación y la presentación de informes.....	61
4.7.	Aplicación	61





Abreviaturas

Forma abreviada	Definición
DPA (refundición)	Directiva sobre procedimientos de asilo (refundición) (Directiva 2013/32/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, sobre procedimientos comunes para la concesión o la retirada de la protección internacional)
EUAA	Agencia de Asilo de la Unión Europea
IPO	Información del país de origen
ISO	Organización Internacional de Normalización
MCE	Marco Común de Evaluación
Países de la EU+	Veintisiete Estados miembros de la Unión Europea más Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza
PHVA	planificar-hacer-verificar-actuar
SECA	Sistema Europeo Común de Asilo
SOP	Procedimientos operativos estándar





Resumen

El objetivo de la garantía de calidad, tal como se describe en la presente guía, es garantizar unos procedimientos de asilo justos y eficientes, llevados a cabo de manera transparente de conformidad con las normas jurídicas establecidas por el SECA. La introducción de una metodología de garantía de calidad, basada en el modelo «planificar-hacer-verificar-actuar» en las administraciones nacionales de asilo mejora su rendimiento de manera continua y sostenible.

El compromiso de la dirección con el establecimiento de una cultura de calidad organizativa es clave para el funcionamiento eficaz de los mecanismos de garantía de la calidad. Una cultura de la calidad organizativa se caracteriza por una gestión orientada a los resultados y basada en hechos, la participación de las personas, la gestión del aprendizaje y el conocimiento, la retroalimentación y un enfoque positivo para responder a los errores, una mentalidad de servicio, y la captación de personal, la formación y el desarrollo profesional.

La garantía de la calidad se basa en el desarrollo de mecanismos sólidos de consulta sobre la calidad dentro de la organización y en el desarrollo de herramientas de apoyo a la calidad. Los mecanismos de consulta pueden adoptar diversas formas; como proporcionar supervisión y tutoría, aplicar el principio de doble verificación, proporcionar un servicio de asistencia u organizar reuniones de consulta periódicas. Las herramientas de apoyo a la calidad pueden consistir en orientaciones, procedimientos operativos estándar (SOP) modelos, etc.

Las herramientas de apoyo a la calidad pueden ser utilizadas por el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional en su trabajo diario, y puede hacer uso de los mecanismos de consulta ofrecidos.

El seguimiento de la calidad de las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia es una actividad continua. Ofrece la oportunidad de evaluar el desarrollo del examen de las solicitudes de asilo a lo largo del tiempo, ayudando a identificar los puntos fuertes y débiles del procedimiento de asilo. Los pasos para controlar la calidad de las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia incluyen:

- selección de estándares e indicadores;
- recogida de datos;
- información y análisis;
- retroalimentación y elaboración de informes.

Las aportaciones y actividades adicionales que apoyan la revisión de las entrevistas y las resoluciones y complementan el seguimiento de la calidad consisten principalmente en resoluciones en segunda instancia y resoluciones judiciales, evaluaciones y auditorías externas, mecanismos de denuncia, encuestas dirigidas a las personas solicitantes y aportaciones de las partes interesadas internas.

Sobre la base de los resultados de las actividades de seguimiento y la consulta con la dirección, pueden elaborarse recomendaciones para la mejora de los procesos, complementadas con un plan de acción para su aplicación.



Introducción

El procedimiento de asilo alcanza sus objetivos y ofrece la protección necesaria solo cuando se aplica de conformidad con las normas aplicables en cada caso.

Esta guía tiene por objeto ayudar a las administraciones de asilo a aplicar una metodología de garantía de la calidad en el procedimiento de asilo y seguir desarrollando sus sistemas de gestión de la calidad. Las medidas de control de calidad garantizan un procedimiento justo, eficiente y transparente, que se lleva a cabo de conformidad con las normas jurídicas. Al mismo tiempo, la guía explica cómo se pueden aplicar medidas en la práctica para garantizar la calidad de las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia. En función de la configuración de las administraciones nacionales de asilo, las orientaciones y normas incluidas en esta guía también pueden aplicarse en otros ámbitos del procedimiento de asilo, como la aplicación del Reglamento Dublín III ⁽⁵⁾, los servicios de interpretación, la calidad de la información del país de origen (IPO), la acogida y otros procedimientos administrativos.

Esta guía práctica se estructura en torno a cuatro capítulos: el capítulo [1. «Un enfoque sistemático de la calidad en el procedimiento de asilo»](#) describe las definiciones, los componentes y los resultados de la calidad, la gestión de la calidad y los sistemas de gestión de la calidad. También detalla conceptos clave de la teoría de la gestión que pueden aplicar las administraciones nacionales de asilo. El capítulo [2. «Mecanismos de consulta»](#) destaca la importancia de una cultura de consulta en las administraciones de asilo e introduce un conjunto de mecanismos que garantizan la calidad de las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia. El capítulo [3. «Herramientas de apoyo a la calidad»](#) se centra en las herramientas que apoyan al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional en su trabajo diario. En el capítulo se analiza cómo pueden desarrollarse y mantenerse actualizadas, y se formulan recomendaciones para el diseño y la aplicación óptimos de las herramientas. El capítulo [4. «Calidad del seguimiento»](#) describe los pasos para diseñar una metodología para supervisar continuamente la calidad del procedimiento de asilo, centrándose en las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia. También detalla las actividades que aportan datos para supervisar la calidad del procedimiento de asilo, lo que permite aplicar medidas de seguimiento y mejoras.

La presente guía se centra en la garantía de calidad en el contexto del examen de las solicitudes de protección internacional. Para un debate más amplio sobre los sistemas de gestión de la calidad en general, consulte la bibliografía en este ámbito ⁽⁶⁾.

⁽⁵⁾ [Reglamento \(UE\) n.º 604/2013](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, por el que se establecen los criterios y mecanismos de determinación del Estado miembro responsable del examen de una solicitud de protección internacional presentada en uno de los Estados miembros por un nacional de un tercer país o un apátrida, DO L 180 de 29.6.2013, pp. 31-59.

⁽⁶⁾ Véase, por ejemplo, la Organización Internacional de Normalización (ISO), «ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de la calidad» (<https://www.iso.org/es/normas/mas-comunes/familia-iso-9000>); Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM), «El Modelo EFQM» (<https://efqm.org/es/the-efqm-model/>); Chartered Quality Institute, «Knowledge & Research» (Conocimiento e investigación) (<https://www.quality.org/knowledge>); American Society for Quality, «Quality resources» (Recursos de calidad) (<https://asq.org/quality-resources>).



1. Un enfoque sistemático de la calidad en el procedimiento de asilo

Definir la calidad es una tarea difícil. Este capítulo tiene por objeto esbozar los elementos esenciales que contribuyen a la calidad en el procedimiento de asilo. Dado que la garantía de calidad en los procedimientos de asilo no es una actividad aislada, debe contar con el apoyo de una organización que favorezca una cultura de la calidad. En este capítulo se presentan los principios organizativos necesarios para lograrlo.

Las administraciones competentes en materia de asilo han establecido diferentes configuraciones organizativas para las funciones de gestión de la calidad, que también se describen en este capítulo. Aborda los principales elementos que deben tenerse en cuenta cuando las administraciones planean introducir un sistema de gestión de la calidad. Al mismo tiempo, el capítulo profundiza en el ciclo «planificar-hacer-verificar-actuar» (PHVA) en el procedimiento de asilo.

1.1. Definición de la calidad en el procedimiento de asilo

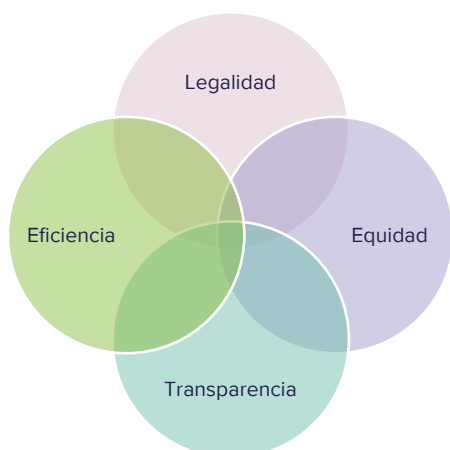
El procedimiento de asilo es un procedimiento administrativo público y, como tal, se rige por el Estado de Derecho. Paralelamente al cumplimiento de las normas jurídicas establecidas en la legislación, en las últimas décadas el sector público ha extraído lecciones del sector privado en lo que respecta a la garantía de la calidad. En particular, el enfoque de la calidad, tanto en el sector público como en el privado, en el contexto de la conformidad con los requisitos legales, se ha orientado cada vez más hacia los servicios ⁽⁷⁾.

En el ámbito del asilo, tanto la sociedad en su conjunto como las personas solicitantes de protección internacional son las principales beneficiarias de los procedimientos estatales. Sin embargo, dado que las personas solicitantes solo pueden dirigirse al Estado para solicitar asilo, existe un desequilibrio de poder entre ellas y el Estado que debe tenerse en cuenta. Además, en el procedimiento de asilo hay mucho en juego. Cualquier deficiencia en su aplicación podría poner en riesgo la seguridad de las personas solicitantes y exponerlas a malos tratos. La posición más débil de las personas solicitantes puede compensarse con la aplicación de medidas para garantizar la calidad de la tramitación de sus solicitudes y la concesión de garantías procedimentales. Unos procedimientos de alta calidad son esenciales para garantizar que las personas solicitantes, el público y otras partes interesadas sigan confiando en que las personas necesitadas de protección internacional puedan recibirla.

La calidad en el procedimiento de asilo abarca cuatro ámbitos de acción: legalidad, equidad, eficiencia y transparencia (véase la figura 1).

⁽⁷⁾ Para más detalles sobre la teoría de la conformidad con los requisitos, véase Crosby, P. B., *Quality is Free (La calidad es gratis)*, McGraw-Hill Book Co., Nueva York, 1979, y la serie de normas ISO 9000 sobre principios de gestión de la calidad y orientación al cliente.



Figura 1. Cuatro elementos que contribuyen a la calidad en el procedimiento de asilo

La legalidad garantiza que el marco jurídico y las garantías procesales que se establecen en la legislación internacional, nacional y de la UE, la jurisprudencia pertinente y las garantías procesales se apliquen correctamente en la práctica.

La equidad garantiza que la solicitud de cada solicitante se evalúe de forma individual, teniendo en cuenta sus circunstancias personales (por ejemplo, vulnerabilidades específicas). También garantiza que todas las personas solicitantes tengan el mismo acceso y la misma oportunidad

de participar en el procedimiento de asilo y puedan disfrutar de sus derechos y cumplir sus obligaciones. Además, garantiza que las solicitudes similares se tramiten y evalúen de manera comparable. Al mismo tiempo, la equidad contribuye a la integridad del procedimiento de asilo, que está relacionada con la capacidad de las autoridades para detectar, denunciar y actuar contra el fraude.

La eficiencia implica un procedimiento de asilo oportuno a través de procesos optimizados, lo que permite un examen rápido, garantizando al mismo tiempo que sea adecuado y completo. Un procedimiento eficaz garantiza que las personas solicitantes no queden a la espera del resultado de su solicitud durante un tiempo innecesariamente largo. La eficiencia también incorpora la adaptabilidad del procedimiento de asilo a las circunstancias cambiantes que caracterizan los flujos de asilo, tanto en términos de la magnitud del flujo como de los tipos de solicitudes.

La transparencia garantiza que el procedimiento de asilo sea previsible para las personas solicitantes, que se les facilite información pertinente, que comprendan sus derechos y obligaciones y el procedimiento, que las decisiones sean claras y bien motivadas, y que tengan acceso a asesoría jurídica independiente y a una tutela judicial efectiva. La transparencia de los procedimientos es clave para garantizar la rendición de cuentas de las administraciones de asilo a las personas solicitantes y a la sociedad en su conjunto.

En conclusión, la calidad se traduce en un procedimiento de asilo **justo y eficiente** que se desarrolla de manera **transparente** conforme a las **normas jurídicas** establecidas por el SECA.

1.2. Configuración organizativa de las funciones de gestión de la calidad de las administraciones de asilo

Las administraciones nacionales de asilo en los países de la EU+ están estructuradas de diferentes maneras. Las funciones, responsabilidades y autoridades organizativas, incluidas



las asignadas a las actividades de gestión de la calidad, son determinadas por la alta dirección ⁽⁸⁾.

En la mayoría de los países de la EU+, la gestión de la calidad está institucionalizada hasta cierto punto. Por ejemplo, algunas autoridades cuentan con una unidad específica, personal con responsabilidades específicas de gestión de la calidad o acuerdos que implican la cooperación con otras organizaciones. En este sentido, las funciones de gestión de la calidad de las administraciones de asilo pueden estar totalmente centralizadas o parcialmente descentralizadas.

Es importante subrayar que la calidad debe ser aplicada en toda una organización, de conformidad con el principio de «cumplir con el trabajo», por las personas más competentes para hacerlo en las funciones requeridas. Se trata de un elemento esencial de la gestión de la calidad.

Además, disponer de una unidad a la que se asigne la tarea esencial de supervisar y controlar la calidad del procedimiento de asilo tiene, teniendo en cuenta el tamaño de cada administración, ventajas sustanciales para las administraciones competentes en materia de asilo. En este caso, la unidad pertinente tiene una función de supervisión, sin que ello implique que todas las funciones de gestión de la calidad se concentren en esta unidad. Para garantizar la buena gobernanza en la organización, debe evitarse el conflicto entre funciones y debe garantizarse la independencia durante la ejecución de las tareas asignadas. Tanto en las configuraciones centralizadas como en las parcialmente descentralizadas, es importante invertir en mecanismos de consulta y definir los distintos roles (para más información, véase el capítulo [2. «Mecanismos de consulta»](#)).

Esta sección presenta las principales configuraciones de las funciones de gestión de la calidad en las administraciones nacionales ⁽⁹⁾. Se destacan los puntos fuertes de cada configuración y se formulan recomendaciones para su aplicación. Las configuraciones nacionales pueden adoptar varias formas y combinaciones de formas distintas de las que se presentan a continuación. Las configuraciones se basan a menudo en las características específicas de las administraciones de asilo, como el tamaño, la ubicación operativa, la infraestructura, la cultura administrativa, el marco jurídico, el número de personal y la carga de trabajo.

Teniendo en cuenta las características de cada administración, debe existir una configuración organizativa «adecuada para su finalidad» a la hora de establecer un sistema de gestión de la calidad.

1.2.1. Funciones de gestión de la calidad totalmente centralizadas

Esta configuración se caracteriza por una unidad central de gestión de la calidad, normalmente en la sede de una administración de asilo (véase la figura 2). Esta unidad puede ser una unidad de calidad específica o una función de una unidad jurídica, una unidad

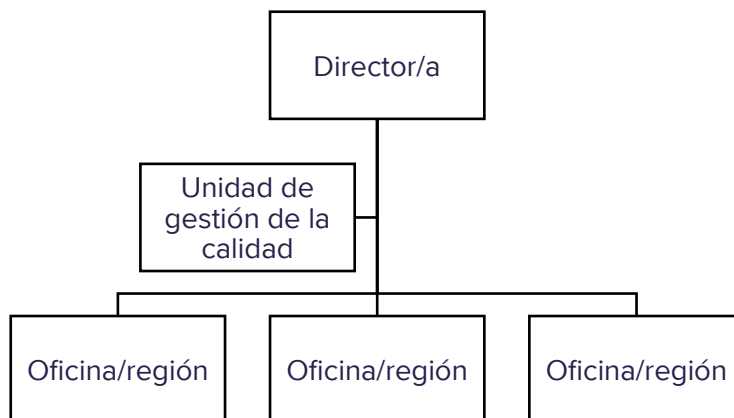
⁽⁸⁾ Para más información, véase la norma ISO 9001, secciones 5.3 «Funciones, responsabilidades y autoridad de la organización» y 7.1.2 «Personas».

⁽⁹⁾ Véase EUAA, [Quality Matrix Report on Quality Management](#) (Informe de la matriz de calidad sobre la gestión de la calidad), diciembre de 2022 (documento restringido para uso exclusivo de los países de la UE+).



responsable de la coordinación del procedimiento de asilo o una unidad de alta dirección. A la unidad se le asignan las tareas esenciales de control de la calidad del procedimiento de asilo y de aplicación de las actividades de garantía de la calidad.

Figura 2. Estructura totalmente centralizada



Ventajas de la configuración y puntos fuertes de la organización

- La unidad de gestión de la calidad está estrechamente asociada con la alta dirección y con quienes participan en la toma de decisiones.
- La organización incluye un alto nivel de experiencia y especialización.
- Se garantiza la coherencia y la cohesión de las actividades relacionadas con la calidad en toda la administración.
- Se garantiza la objetividad y la independencia a la hora de aplicar medidas relacionadas con la calidad en toda la administración.
- Los conocimientos se comparten sistemáticamente con las oficinas regionales o locales.

Elementos a tener en cuenta

- La distancia del nivel operativo puede tener consecuencias para el flujo de información y el mantenimiento de un estrecho contacto con el terreno.
- La eficiencia del proceso podría verse comprometida debido a los retrasos creados por la logística y la excesiva dependencia de un proceso centralizado.
- Garantizar la disponibilidad de recursos humanos para todas las actividades puede crear dificultades. Esto puede mitigarse mediante misiones de calidad y el establecimiento de canales de comunicación activos sobre el terreno.
- A la hora de aplicar medidas de gestión de la calidad, como las revisiones de los casos por parte de la administración de asilo, puede ser posible obtener recursos a nivel local.

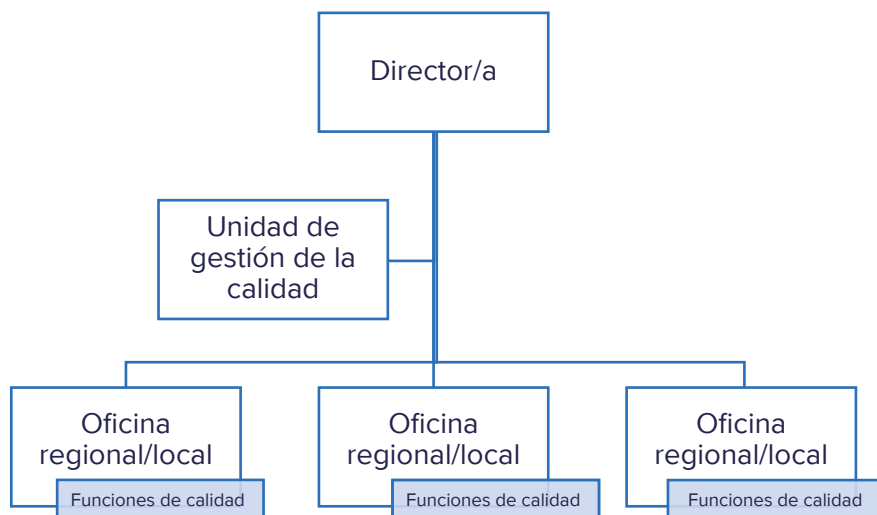
1.2.2. Funciones de gestión de la calidad parcialmente descentralizadas

En esta configuración, las actividades de gestión de la calidad se descentralizan parcialmente dentro de la administración de asilo (véase la figura 3). Las competencias y tareas específicas relacionadas con la calidad se asignan a las oficinas regionales o locales, mientras que una



unidad central de calidad conserva la función de coordinar las actividades y establecer requisitos de calidad a nivel nacional. El tipo y el alcance de las actividades relacionadas con la calidad llevadas a cabo por las oficinas regionales o locales pueden variar. Las actividades suelen incluir revisiones de calidad de primera línea de casos individuales.

Figura 3. Estructura parcialmente descentralizada (nivel regional)



Ventajas de la configuración y puntos fuertes de la organización

- La proximidad de la unidad de calidad a las prácticas y los procesos operativos sobre el terreno facilita el flujo de información, lo que permite identificar nuevos retos, necesidades y buenas prácticas.
- La unidad central de calidad puede centrarse en las actividades de coordinación y seguimiento.

Elementos a tener en cuenta

- Se necesitan canales sólidos de coordinación y comunicación con la unidad central de calidad para garantizar la consistencia y la racionalización de la aplicación de los procesos a nivel regional/local.
- Un gran número de personal debe participar en actividades relacionadas con la calidad en las oficinas regionales y locales, que pueden sacar recursos de otros procesos.
- Debe garantizarse la objetividad y la independencia a la hora de llevar a cabo actividades relacionadas con la calidad a nivel regional o local.
- Existe el riesgo de que se desarrollen culturas de calidad divergentes en diferentes oficinas locales o regionales.

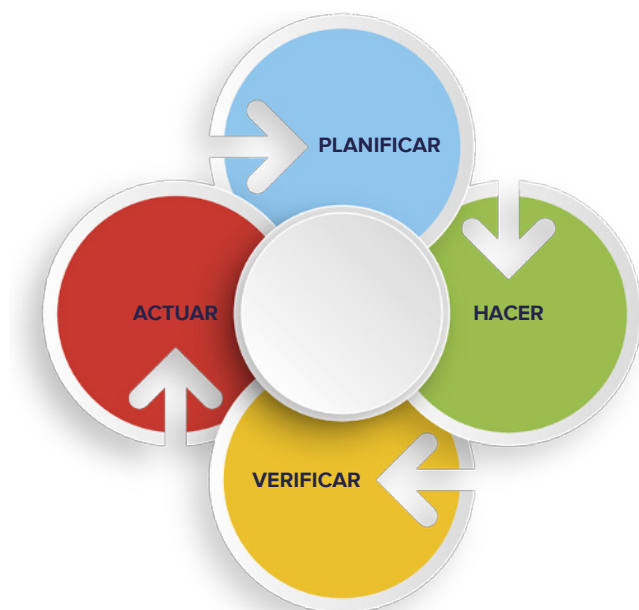
Las funciones de gestión de la calidad también pueden descentralizarse parcialmente de manera horizontal, por ejemplo, entre diferentes unidades/departamentos en la sede de una administración de asilo.



1.3. Aplicación de un ciclo PHVA en el procedimiento de asilo

El establecimiento de un procedimiento de asilo **justo y eficiente** que se lleve a cabo de manera **transparente** de conformidad con las **normas jurídicas** puede apoyarse mejor mediante la introducción del ciclo PHVA en el procedimiento de asilo.

Figura 4. Ciclo PHVA



El ciclo PHVA ⁽¹⁰⁾ (véase la figura 4) es un enfoque de gestión utilizado para facilitar la mejora continua de los productos y procesos. El ciclo PHVA puede aplicarse para gestionar la calidad de cada proceso en cualquier organización, ya que combina la planificación, la aplicación, el seguimiento y la mejora continua ⁽¹¹⁾. Y, lo que es más importante, el ciclo PHVA puede aplicarse a un sistema de gestión de la calidad en el que los procesos interrelacionados e interdependientes se gestionan conjuntamente para mejorar el rendimiento de la organización.

Debido a su viabilidad y a su uso generalizado en el ámbito de la gestión de la calidad, el ciclo PHVA también puede constituir la base de la garantía de calidad en las administraciones de asilo.

A efectos de esta guía, el ciclo PHVA a nivel de proceso incluye, sin carácter exhaustivo, las actividades de las administraciones de asilo descritas en la figura 5 ⁽¹²⁾.

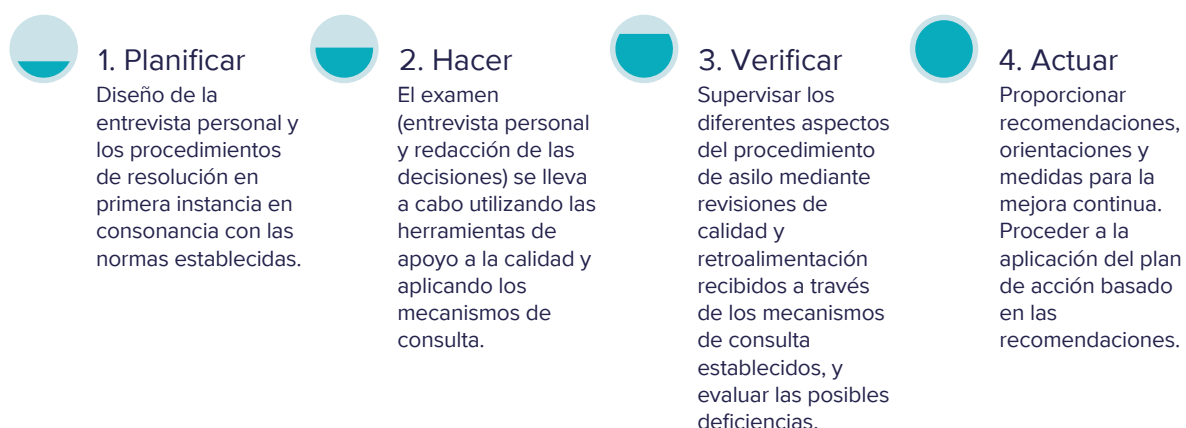
⁽¹⁰⁾ El ciclo Deming (planificar-hacer-estudiar-actuar) sustituye «verificar» por «estudiar» cuando se controlan los resultados para comprobar la validez de los planes mediante señales de progreso y éxito, o problemas y áreas de mejora (véase el sitio web del Instituto Deming, disponible en <https://deming.org/explore/pdsa/>).

⁽¹¹⁾ El ciclo PHVA constituye la base de las normas del sistema de gestión de la calidad ISO 9001. Para obtener más información sobre el ciclo PHVA, véase American Society for Quality, «What is the plan–do–check–act (PDCA) cycle?» [Qué es el ciclo planificar-hacer- verificar-actuar (PHVA)] (<https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>).

⁽¹²⁾ Véase también EUAA, *Quality Matrix Report on Quality Management* (Informe de la matriz de calidad sobre la gestión de la calidad), diciembre de 2022 (documento restringido para uso exclusivo de los países de la UE+).



Figura 5. Ciclo PHVA para la garantía de calidad en el procedimiento de asilo



1.4. Principios organizativos para una cultura eficaz de la calidad

Las organizaciones que fomentan una cultura de la calidad se caracterizan por una serie de principios organizativos. Su adopción permite a las administraciones llevar a cabo eficazmente las actividades de gestión de la calidad. Estos principios se describen a continuación ⁽¹³⁾.

1.4.1. Liderazgo y compromiso de la dirección

La aplicación de las medidas de garantía de la calidad exige recursos y tiempo, mientras que su impacto positivo no siempre es visible para las unidades operativas a corto plazo. Por lo tanto, es crucial que la alta dirección dirija las actividades pertinentes, esté dispuesta a mejorar y abierta a recibir retroalimentación. Se recomienda que la persona responsable de la unidad de gestión de la calidad o la persona responsable de coordinar las actividades de gestión de la calidad rindan cuentas directamente a la alta dirección de la administración de asilo, que asume la responsabilidad general y la rendición de cuentas.

1.4.2. Gestión orientada a los resultados y basada en los hechos

Para aplicar procesos eficaces de gestión de la calidad, la administración debe estar orientada a los resultados. Por lo tanto, debe basar sus decisiones en los hechos y la legislación, las orientaciones operativas, y los datos y la información disponibles, con el fin de tomar decisiones de gestión informadas, eficaces y objetivas. Esto permitirá a las administraciones examinar las solicitudes de protección internacional de manera coherente con el marco jurídico y los criterios objetivos que se derivan de él.

⁽¹³⁾ Para más información, véanse los principios de excelencia del Marco Común de Evaluación (MCE) [en la Red Europea de Administración Pública y el Instituto Europeo de Administración Pública, [Assessment Framework: The European model for improving public organisations through self-assessment](#) (Marco Común de Evaluación: El modelo europeo para mejorar las organizaciones públicas a través de la autoevaluación), 2020] y los principios de gestión de la calidad ISO 9000 (disponibles en la sección <https://asq.org/quality-resources/iso-9000>).



1.4.3. Participación del personal

El compromiso de la dirección por sí solo no es eficaz cuando la cultura organizativa (es decir, el conjunto de supuestos compartidos que guían comportamientos colectivos) ⁽¹⁴⁾ no reconoce la importancia de la calidad. El logro del nivel de calidad requerido depende de cada persona de la organización. El personal a todos los niveles es la esencia de una organización. La contribución del personal debe maximizarse mediante su participación y la creación de un entorno de trabajo en el que los trabajadores compartan los mismos valores y exista una cultura de confianza, apertura, empoderamiento y reconocimiento. Cuando todo el personal (por ejemplo, el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional o el personal responsable de la IPO) participa en esta cultura de la calidad, es más probable que produzca resultados de alta calidad. Se recomienda que la alta dirección lidere las actividades de gestión de la calidad con el fin de promover la cultura de calidad, de modo que forme parte del trabajo cotidiano de la organización ⁽¹⁵⁾.

1.4.4. Organización del aprendizaje

Las organizaciones de éxito que pueden perdurar son aquellas que se adaptan a un entorno en constante cambio a través del aprendizaje. Esto se logra permitiendo a su personal ampliar su potencial y crear nuevos patrones de pensamiento, que a su vez pueden contribuir a la misión de la organización. Un componente clave para la organización del aprendizaje es aprender de los equipos, ya que son el motor del aprendizaje en organizaciones modernas ⁽¹⁶⁾.

El aprendizaje a través de equipos se ve impulsado por el diálogo y se fomenta mediante la creación de una cultura de consulta en las administraciones de asilo, que se describe detalladamente en el capítulo 2. «Mecanismos de consulta». Esto puede contribuir directamente a la mejora de los procesos en la organización, ya que es a través del diálogo como se identifican las lagunas de conocimiento, se debaten las formas de abordarlas y se motiva a los miembros del equipo para que contribuyan activamente a la aplicación de las medidas de mejora.

1.4.5. Gestión del conocimiento

El conocimiento es un activo organizativo inmaterial, pero muy valorado, y su gestión se ha convertido en una parte fundamental de la estrategia de las organizaciones modernas ⁽¹⁷⁾.

⁽¹⁴⁾ Ravasi, D. y Schultz, M., «Responding to organisational identity threats: Exploring the role of organisational culture» («Respuesta a las amenazas de identidad organizativa: Explorar el papel de la cultura organizacional»), *Academy of Management Journal*, Vol. 49, n.º 3, junio de 2006, pp. 433-458.

⁽¹⁵⁾ Para más información sobre las iniciativas de garantía de la calidad, véase Refworld, «Quality assurance» (Control de calidad) (https://www.refworld.org/es/search?keywords=%22quality%20assurance%22&order=desc&sm_document_source_name%5B0%5D=UN%20High%20Commissioner%20for%20Refugees%20%28UNHCR%29&sort=score).

⁽¹⁶⁾ Véase más adelante en Senge, Peter M., *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organisation* (*La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización de aprendizaje*), Random House, Londres, 1990, p. 10.

⁽¹⁷⁾ Lambe P. y Milton N., *The Knowledge Manager's Handbook: a step by step guide to embedding effective knowledge management in your organisation* (*Manual del gestor del conocimiento: una guía paso a paso para integrar una gestión eficaz del conocimiento en su organización*), Kogan Page Limited, 2016, pp. 7-8, en el que se analizan los resultados de una encuesta por Knoco Ltd. en 2014.



En la práctica, se priorizan los siguientes elementos en una estrategia de gestión del conocimiento: aprender de la experiencia, mejorar el acceso a los documentos y su gestión, creación y suministro de buenas prácticas e innovación ⁽¹⁸⁾.

El conocimiento puede clasificarse en diferentes grupos; por ejemplo, puede ser operativo, relacionado con las funciones de trabajo cotidianas de una organización, como el conocimiento incluido en los SOP disponibles. También puede ser estratégico, en relación con la misión de una organización, como el conocimiento derivado del marco jurídico nacional. Puede ser explícito, es decir, organizado de tal manera que todo el personal pueda acceder a él, y también puede ser tácito o implícito. El conocimiento tácito es experimentado individualmente por los miembros de una organización y se potencia aún más a través de las comunidades de práctica, como se describe con más detalle en los mecanismos de consulta del capítulo [2. «Mecanismos de consulta»](#).

La gestión del conocimiento debe abordarse como un proceso continuo, integrado en la política de la organización ⁽¹⁹⁾. A este respecto, la coordinación de la estrategia de gestión del conocimiento en la administración es fundamental, ya que garantiza el suministro, la transferencia y el uso efectivos de los conocimientos de todo el personal.

1.4.6. Retroalimentación y enfoque positivo para responder a los errores

Una organización de aprendizaje solo puede lograrse si la retroalimentación se da de manera motivadora y constructiva. Las decisiones erróneas en el examen de las solicitudes de protección internacional pueden tener un efecto significativamente perjudicial para las personas solicitantes. Por lo tanto, es necesario establecer mecanismos de garantía de calidad para prevenir y enmendar este tipo de situaciones. Al mismo tiempo, debe valorarse el acto de aprender de los errores para que el personal no tenga miedo de mencionar los errores que ha cometido y no tenga miedo a recibir retroalimentación. También se recomienda aprender de las mejores prácticas, ya que fomenta el desarrollo de los comportamientos o procesos deseados y da reconocimiento al personal que lo merezca. El enfoque positivo para responder a los errores puede ponerse en práctica a través del principio de doble verificación y la consulta, que permite proporcionar retroalimentación al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional (para más información, véase el capítulo [2. «Mecanismos de consulta»](#)).

1.4.7. Mentalidad de servicio

Una mentalidad de servicio da prioridad a las necesidades de los beneficiarios externos e internos de los servicios de las organizaciones, que se ven muy afectados por sus decisiones. Las personas beneficiarias externas de los servicios de las administraciones de asilo incluyen

⁽¹⁸⁾ Lambe P. y Milton N., *The Knowledge Manager's Handbook: a step by step guide to embedding effective knowledge management in your organisation (Manual del gestor del conocimiento: una guía paso a paso para integrar una gestión eficaz del conocimiento en su organización)*, Kogan Page Limited, 2016, pp. 9-10.

⁽¹⁹⁾ Perrott, Bruce, «Organisational Knowledge Management Dynamics: Insights and Perspectives» (Dinámica de Gestión del Conocimiento Organizacional: Perspectivas y Perspectivas), en *From Knowledge Management to Learning Organisation to Innovation: The Way Ahead! (De la gestión del conocimiento a la organización del aprendizaje y la innovación: ¡El camino por delante!)*, Fawzy Soliman y colaboradores, Cambridge Scholars Publishing, 2015, pp. 82-86.



principalmente a las personas solicitantes de protección internacional, pero también a la ciudadanía del país, ya que las organizaciones públicas pretenden servir al interés público. Las personas beneficiarias internas de los servicios de las administraciones son funcionarios y funcionarias que dependen de los resultados de una persona o unidad para prestar su propio servicio (por ejemplo, el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional se apoya en la documentación de la IPO elaborada por los funcionarios y las funcionarias que son responsables de la IPO).

1.4.8. Contratación, formación y desarrollo profesional

El personal responsable del examen de las solicitudes de protección internacional debe tener los conocimientos y las capacidades adecuados, y recibir la formación pertinente para poder adoptar decisiones basadas en hechos. Las administraciones competentes en materia de asilo deben garantizar la disponibilidad de los recursos adecuados y contratar a un número adecuado de personal con las cualificaciones necesarias para llevar a cabo entrevistas personales y dictar resoluciones en primera instancia.

El personal pertinente debe recibir la formación necesaria sobre protección internacional ⁽²⁰⁾. Esto garantiza un desarrollo profesional y de capacidades de forma regular; facilita la convergencia de métodos, decisiones y prácticas; y garantiza que el personal se mantenga al día de las nuevas prácticas, políticas, jurisprudencia y legislación. La formación también es una oportunidad para que el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional aumente sus conocimientos y se especialice en áreas temáticas, para que el personal en puestos de dirección mejore sus capacidades y para que las organizaciones fomenten una cultura del aprendizaje permanente. También es necesario formar a expertos en actividades de gestión de la calidad, por ejemplo, sobre cómo supervisar la calidad de las decisiones y entrevistas de asilo, y cómo dar retroalimentación. La dirección también puede complementar la formación formal con actividades de desarrollo de capacidades basadas en el trabajo, como talleres específicos. El desarrollo de capacidades y la formación son importantes para mejorar la motivación y evitar una elevada rotación del personal. Garantizar el bienestar del personal también es clave para el funcionamiento eficaz de las administraciones competentes en materia de asilo.



Publicaciones de la EUAA relacionadas

EASO, [Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida – Parte I: Normas y política](#), septiembre de 2021. Esta guía práctica ayuda a los supervisores a prevenir, reducir y gestionar el desgaste profesional del personal que trabaja en el contexto del asilo.

EASO, [Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida – Parte II: Caja de herramientas para el bienestar del personal](#), septiembre de 2021. En la parte II se proponen herramientas prácticas, ejercicios y actividades de desarrollo de capacidades para cumplir las normas de bienestar del personal.

⁽²⁰⁾ Véanse, por ejemplo, los módulos de formación de la EUAA sobre entrevistas personales y evaluación de pruebas.



Los principios descritos anteriormente pueden formalizarse mediante la introducción de sistemas de gestión de la calidad. Las organizaciones pueden participar en actividades de aseguramiento de la calidad sin contar con un sistema de gestión de la calidad. Sin embargo, disponer de un sistema de gestión de la calidad puede llevar a las administraciones de asilo mucho más lejos en lo que respecta a la mejora de su rendimiento y sus procesos.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es un enfoque de gestión que tiene por objeto hacer que las actividades de gestión de la calidad sean más sistemáticas, exhaustivas y continuas. Un sistema de gestión de la calidad puede diseñarse y aplicarse en una administración de asilo mediante un proyecto. El objetivo último del sistema es mejorar el rendimiento de una organización de forma continua y sostenible ⁽²¹⁾. De este modo, el sistema de gestión de la calidad contribuye a aumentar la madurez de la organización a lo largo del tiempo.

En esta guía no se abordan en detalle los sistemas de gestión de la calidad. No obstante, en el siguiente recuadro encontrará los elementos clave que deben tenerse en cuenta cuando las administraciones planean introducir un sistema de gestión de la calidad para el procedimiento de asilo, en particular el proceso de examen.



Sistema de gestión de la calidad: principales componentes y factores de éxito

Adecuación al objetivo. Cualquier sistema de gestión de la calidad debe adaptarse a la configuración de la administración de asilo pertinente y a los servicios prestados, y debe utilizar la lengua de la organización.

Compromiso de la alta dirección. La alta dirección deberá fijar el tono de las actividades del sistema de gestión de la calidad desde el principio. Al mismo tiempo, es fundamental integrar la práctica de la presentación periódica de informes por parte de la dirección sobre la aplicación del procedimiento de asilo y la ejecución de los procesos asociados. La revisión periódica por parte de la alta dirección de los resultados alcanzados por el sistema y las medidas preventivas y correctoras necesarias también son componentes indispensables para el éxito del sistema de gestión de la calidad.

Continuidad. Las actividades del sistema de gestión de la calidad no son actividades aisladas. Por el contrario, su objetivo es garantizar la mejora y el aprendizaje continuos de la organización mediante el seguimiento, la evaluación y la revisión periódicos del sistema.

Eficacia. El sistema de gestión de la calidad debe ser capaz de demostrar un impacto positivo mejorando el rendimiento de los procesos de la administración en la obtención de los resultados de valor añadido previstos (y no solo sobre el papel).

Un sistema de documentación actualizado. Puede tratarse de un manual de calidad o documentación similar que describa el sistema de gestión de la calidad de la administración.

⁽²¹⁾ Según la norma ISO 9001, un sistema de gestión de la calidad es un sistema estructurado y formalizado que consiste en políticas, procesos, responsabilidades y procedimientos documentados necesarios para que una organización proporcione productos y servicios y opere de un modo que satisfaga las necesidades y expectativas de las partes interesadas.





Puntos clave del capítulo 1

El resultado de contar con las medidas de calidad adecuadas es un procedimiento de asilo justo y eficiente que se lleva a cabo de manera transparente de conformidad con las normas jurídicas establecidas en el SECA.

Las configuraciones de las organizaciones nacionales de asilo para las funciones de gestión de la calidad pueden variar en función de sus características específicas, como el tamaño y el número de personal, la ubicación operativa, la infraestructura, la cultura administrativa, el marco jurídico y la carga de trabajo. Las funciones de gestión de la calidad pueden estar totalmente centralizadas o parcialmente descentralizadas. Cada configuración tiene sus propias ventajas a la hora de aplicar actividades de gestión de la calidad y retos que hay que mitigar.

Ciertos principios reflejan la cultura de calidad de las administraciones de asilo:

- apoyo a la gestión;
- gestión orientada a los resultados y basada en los hechos;
- la participación del personal;
- organización del aprendizaje;
- la gestión del conocimiento;
- retroalimentación y un enfoque positivo para responder a los errores;
- mentalidad de servicio;
- contratación, formación y desarrollo profesional.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es un enfoque de gestión que tiene por objeto hacer que las actividades de gestión de la calidad sean más sistemáticas, exhaustivas y continuas. El objetivo final es mejorar el rendimiento de las organizaciones de forma continua y sostenible.



2. Mecanismos de consulta

Las administraciones de asilo necesitan procesos eficaces de consulta interna para garantizar la calidad de las entrevistas personales y las decisiones, dada la importancia de la evaluación individual y el papel clave que desempeña el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional en la realización de este examen. Estas son aún más importantes debido a la complejidad del procedimiento de examen, la amplia diversidad de las solicitudes de asilo y las circunstancias, a menudo rápidamente cambiantes, en los países de origen de las personas solicitantes.

Los mecanismos de consulta se refieren a las prácticas integradas en la organización que permiten un diálogo abierto a diario en el seno de una administración. Las personas que trabajan para la administración deben sentirse seguras para hacer preguntas, dar y pedir consejo y compartir sus preocupaciones e ideas, así como estar abiertas a recibir nueva información y retroalimentación.

Se puede desarrollar una **cultura de consulta** estableciendo sistemáticamente mecanismos que garanticen un diálogo regular. Estos mecanismos pueden revisarse periódicamente para identificar continuamente posibles formas de mejorarlos. El seguimiento de la calidad y la consulta continua dentro de una administración, y con las partes interesadas externas, pueden conducir a la creación de medidas de garantía de calidad nuevas o adaptadas.



Los mecanismos de consulta son medidas concretas destinadas a aplicar los principios organizativos introducidos en la sección [1.4. «Principios organizativos para una cultura eficaz de la calidad»](#), incluida la participación del personal, una mentalidad de servicio y el aprendizaje a través del debate y la retroalimentación. A tal fin, la consulta tiene por objeto abordar continuamente las consideraciones de calidad durante los procesos de entrevista y toma de decisiones.

En este capítulo se presenta un conjunto de mecanismos de consulta que pueden ayudar a garantizar la calidad de las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia. Los mecanismos están destinados a complementarse mutuamente. Las administraciones deben tener la posibilidad de aplicarlas de forma combinada en función de sus necesidades. Deben aplicarse teniendo en cuenta el contexto nacional y deben adaptarse en consecuencia cuando sea necesario.



Hay que tener en cuenta que en un contexto de asilo es necesario garantizar la confidencialidad de las personas solicitantes de protección internacional, por ejemplo, cuando se utiliza o comparte información personal relativa a las solicitudes ⁽²²⁾.

⁽²²⁾ Además de la confidencialidad específica de un contexto de asilo, se aplican las normas generales de protección de datos. Véase el [Reglamento \(UE\) 2016/679](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento General de Protección de Datos), DO L 119 de 4.5.2016, pp. 1-88.



2.1. Supervisión y tutoría

La supervisión y la tutoría tienen por objeto garantizar que las tareas se lleven a cabo de conformidad con las normas acordadas. Se asegurarán de que el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional reciba asesoramiento práctico y retroalimentación periódica durante su trabajo diario y forme la primera línea de garantía de la calidad.

La **supervisión** se refiere a la responsabilidad formal de garantizar que las tareas se lleven a cabo de manera eficiente y correcta de conformidad con la legislación y las directrices internas.

La **tutoría** u orientación se centra en mejorar las habilidades y los conocimientos del personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional mediante la escucha, la explicación, la aclaración y la aportación de ejemplos.

La supervisión y la tutoría suelen ir de la mano, y ambas contribuyen a alcanzar y mantener los estándares establecidos en el procedimiento de asilo. Una persona supervisora también puede proporcionar actividades de tutoría como parte de sus tareas. Varias administraciones de asilo también cuentan con responsables de equipo que asumen responsabilidades relacionadas con la supervisión, como garantizar que la legislación y las directrices internas se apliquen correctamente. El personal responsable de equipo también puede asumir funciones de tutoría.

La supervisión y la tutoría son herramientas clave para que el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional sea más independiente a medida que adquieren experiencia. El personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional de nueva incorporación necesita muchos ejemplos de la vida real y consejos sobre cómo deben llevarse a cabo las tareas. A medida que aumenta su experiencia, la persona supervisora o tutora puede pasar a desempeñar un papel de orientación, lo que finalmente deja la iniciativa de buscar asesoramiento cada vez más en manos del responsable del caso.



La supervisión y la tutoría también contribuyen a la prevención, la detección y la reducción o la gestión del **desgaste profesional** a través de debates individuales, sesiones de retroalimentación y la promoción de la autoasistencia ⁽²³⁾. Se espera que el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional cumpla objetivos cuantitativos, elabore decisiones bien fundamentadas e interactúe con solicitantes que no cooperen o que hayan vivido experiencias personales traumáticas. Esta exposición a largo plazo puede dar lugar a la traumatización secundaria ⁽²⁴⁾ del personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional e influir en su capacidad para llevar a cabo entrevistas personales y redactar decisiones de manera objetiva e imparcial, lo que puede afectar a la calidad de los resultados.

Entre los ejemplos prácticos de cómo la supervisión y la tutoría pueden contribuir a la mejora de la calidad figuran los siguientes:

- proporcionar asesoramiento al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional durante las pausas de las entrevistas;
- asistir a entrevistas completas para proporcionar retroalimentación práctica al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional sobre aspectos que no son visibles en la transcripción de la entrevista, como la comunicación del personal funcionario competente para el examen con la persona solicitante y la atmósfera creada en la entrevista;
- proporcionar retroalimentación exhaustiva al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional, por escrito u oralmente, sobre los proyectos de decisión como parte del proceso de aprobación de las decisiones;
- debatir asuntos que causan estrés en el trabajo del personal funcionario competente para el examen de la solicitud, incluso a través de debates individuales.

⁽²³⁾ Para más información sobre cómo la tutoría puede contribuir al bienestar del personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional, además del autocuidado, véase EASO, [Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida – Parte II: Caja de herramientas para el bienestar del personal](#), septiembre de 2021, sección 2.5, «Autoevaluación: prueba de agotamiento profesional», pp. 20-21.

⁽²⁴⁾ La traumatización secundaria, también conocida como trauma vicario, puede describirse como una reacción y experiencia intensa de síntomas de trauma por parte de personas que están expuestas a las experiencias traumáticas de otra persona. Para más información, véase EASO, [Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida – Parte II: Caja de herramientas para el bienestar del personal](#), septiembre de 2021, p. 66.



Buena práctica

En los Países Bajos, el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional de nueva incorporación es asignado a un lugar donde recibe formación en grupos de doce personas como máximo antes de empezar a trabajar en las oficinas regionales. Después de una sesión de formación teórica, examina las solicitudes de protección internacional que se adaptan a su nivel de conocimientos, que se vuelven cada vez más complejas a medida que adquieren experiencia. Un tutor o tutora sigue de cerca su trabajo.

Una vez que sus conocimientos sobre la realización de entrevistas personales y la redacción de resoluciones alcanzan un nivel adecuado, gestiona la misma carga de trabajo que en la oficina regional. Tras un periodo de iniciación de un año, el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional se considera casi plenamente cualificado. Se incorpora a una oficina regional y se espera del personal que gestione las solicitudes de forma independiente según las prácticas existentes, como el principio de doble verificación o la consulta con el personal experimentado.

2.2. Principio de doble verificación

El principio de doble verificación se refiere a una práctica en virtud de la cual al menos una persona que no sea el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional revisa el proyecto de resolución de una solicitud de protección internacional.

La principal razón para aplicar el principio de doble verificación es la gran repercusión de las decisiones de asilo en la vida de la persona solicitante. El proceso de toma de decisiones es complejo. La aplicación del principio reduce los riesgos de sesgo y de errores durante la evaluación individual, ya que permite al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional obtener un segundo dictamen y le da la oportunidad de introducir los cambios necesarios en una decisión sobre una solicitud individual antes de que se emita.

Se recomienda que el principio de doble verificación se aplique a todas las decisiones. Para garantizar la eficiencia del proceso de toma de decisiones, la necesidad y la profundidad de la revisión pueden diferir en función de la experiencia del personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional y de la complejidad del caso. Por ejemplo, para el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional con más experiencia o para los casos menos complejos, puede bastar con revisar la decisión únicamente, sin revisar la transcripción de la entrevista.

El principio de doble verificación suele ser aplicado por el personal responsable del equipo o personal supervisor, que revisa las decisiones redactadas por el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional antes de aprobarlas. Sin embargo, también puede llevarse a cabo a través de una revisión *inter pares*, en particular en el caso del personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección



internacional más experimentado. El control de doble verificación puede complementarse con una revisión centralizada por parte de la dirección para garantizar la armonización de las prácticas de toma de decisiones por parte de quienes son directamente responsables de la aplicación de la política.

2.3. Consultas periódicas

Las administraciones competentes en materia de asilo funcionan en un entorno que cambia rápidamente y en el que la nueva jurisprudencia, las políticas y las personas solicitantes de diferentes países de origen requieren una adaptación continua a los cambios. La consulta periódica dentro de una administración, y entre la administración y las partes interesadas externas, garantiza que la administración de asilo esté preparada para responder a cualquier cambio. La generación de nuevas ideas y soluciones innovadoras a los retos encontrados se posibilita a través de diferentes tipos de consultas, por ejemplo, la intervisión y las comunidades de prácticas.

La consulta periódica permite debates en el seno de organizaciones que aportan diferentes perspectivas, que sirven de foro tanto para debatir cuestiones de calidad como para determinar soluciones a ellas. Las consultas periódicas y el intercambio de información también pueden fomentar la motivación del personal y mejorar su bienestar, ya que permiten al personal comprender la dirección estratégica de la organización y cómo contribuyen a ella.

Las consultas periódicas pueden tener lugar a distintos niveles.

2.3.1. Consultas con el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional

La consulta periódica entre el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional y el personal supervisor o responsable de equipo, así como entre ellos, es una herramienta indispensable para mejorar la calidad del procedimiento de examen. Es el punto de partida para la comunicación ascendente de los nuevos retos y oportunidades de mejora. Proporciona un foro para que los funcionarios y las funcionarias debatan problemas comunes con sus compañeros e identifiquen inmediatamente soluciones. También permite a las personas supervisoras y las personas responsables de equipo explicar y debatir nuevas políticas, estrategias y prioridades, así como posibles herramientas de apoyo a la calidad relacionadas que podrían tener implicaciones para el examen de las solicitudes.

Las consultas entre el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional y el personal supervisor o responsable del equipo suelen implicar a responsables de casos del mismo equipo u oficina, junto con su supervisor directo o responsable de equipo. Las consultas también pueden implicar que el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional examine solicitudes del mismo país de origen o trabaje en el mismo procedimiento especial. Es aconsejable invitar periódicamente a estas reuniones a especialistas de la misma organización, por ejemplo, un especialista en vulnerabilidad, un especialista en IPO, un especialista en exclusión o un especialista en asuntos jurídicos, dependiendo del asesoramiento que necesiten el personal





funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional, teniendo en cuenta su carga de trabajo.

El personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional puede identificar a menudo el tipo de apoyo que necesita y dónde puede haber lagunas en las herramientas prácticas que tiene a su disposición. En las consultas en las que participa el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional, se abordan estas necesidades y lagunas. El personal responsable de equipo suele estar a cargo de garantizar la calidad de las entrevistas y las decisiones dentro de su equipo, de modo que puedan funcionar como puente entre el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional y la dirección.

En las consultas se puede, por ejemplo, debatir sobre:

- lagunas detectadas por el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional en las herramientas de apoyo a la calidad, y propuestas para subsanarlas;
- la asignación de los expedientes y la división de la carga de trabajo;
- las necesidades de formación;
- los retos relacionados con las entrevistas y las decisiones que surgen repetidamente en el equipo, y las medidas que abordan estos retos;
- las conclusiones derivadas del seguimiento de la calidad de las entrevistas y las decisiones, y otro tipo de retroalimentación relacionada con la calidad de las entrevistas y las decisiones;
- las estrategias y prioridades de la organización.





La intervisión como tipo de consulta

Un tipo específico de consulta que puede utilizarse entre el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional es la intervisión. Se trata de una forma de desarrollo de conocimientos en un pequeño grupo que comparte un reto o problema común. Su principal característica es el apoyo mutuo y la consulta entre iguales. Es una oportunidad para que profesionales y colegas aprovechen la experiencia de otros para ayudarles a obtener valiosos conocimientos.

La intervisión puede ayudar, por ejemplo, a:

- hacer frente a los problemas, incluidas las situaciones conflictivas;
- proporcionar información sobre hábitos y patrones personales de el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional que pueden influir en el trabajo con solicitantes de protección internacional;
- facilitar la comunicación entre distintos profesionales y crear una comprensión compartida de las aportaciones de las distintas disciplinas al trabajo del personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional.

Los debates en grupo suelen estar compuestos de aproximadamente entre cinco a ocho participantes, que debaten un problema que ha sido planteado por un o una participante. El objetivo principal de la intervisión no es resolver el problema; en su lugar, las personas integrantes del grupo se animan mutuamente a encontrar soluciones formulando preguntas a la persona que haya sugerido el problema. Estas deben ayudar a la persona a desarrollar una nueva forma de pensar para comprender mejor el problema y los retos que plantea ⁽²⁵⁾.

2.3.2. Consulta interdepartamental

En el caso de las administraciones formadas por varias sucursales, departamentos o unidades que se ocupan del examen de las solicitudes de protección internacional, las consultas interdepartamentales se refieren a los debates entre estas secciones de la administración.

La consulta interdepartamental es clave para mantener las normas acordadas y promover una cultura de la calidad. Contribuye al desarrollo de un enfoque común para la realización de entrevistas y la redacción de decisiones facilitando la adopción y actualizaciones de herramientas de apoyo a la calidad, pero también compartiendo buenas prácticas y garantizando que las herramientas de apoyo a la calidad se apliquen de manera coherente en la práctica.

Las consultas pueden, por ejemplo, debatir:

- los problemas de calidad y las necesidades de formación que se identifican en el seguimiento de la calidad;

⁽²⁵⁾ Para más información sobre la intervisión y las formas de aplicarla, véase EASO, [Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida – Parte II: Caja de herramientas para el bienestar del personal](#), septiembre de 2021, sección 3.1 «Intervisión», pp. 23-29.

- la adopción de políticas y herramientas de apoyo a la calidad nuevas o actualizadas, y garantizar su aplicación armonizada;
- las formas de garantizar que las normas se apliquen de manera coherente en toda la administración.



Buena práctica

Para reducir el riesgo de divergencia en las prácticas de entrevista y toma de decisiones entre unidades o sucursales, es una buena práctica complementar la consulta interdepartamental con la revisión cruzada periódica de las entrevistas y las decisiones. Esto puede ser llevado a cabo, por ejemplo, por las personas responsables de la toma de decisiones que revisan y aprueban las decisiones de otras unidades o sucursales. Los resultados de las consultas pueden debatirse durante las reuniones interdepartamentales.

Las consultas interdepartamentales pueden adoptar muchas formas. Por ejemplo, las personas responsables de equipo de distintas unidades o sucursales pueden reunirse periódicamente para debatir los retos y las cuestiones que se plantean a la dirección para su ulterior reflexión. Es una buena práctica centrar las reuniones interdepartamentales en temas específicos, a fin de permitir una mejor preparación y debates más profundos.



La comunidad de prácticas como tipo de consulta

Un tipo específico de consulta entre departamentos es una comunidad de práctica. Se trata de una forma de desarrollo de conocimientos en la que participa un grupo de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo que hacen, lo que les permite aprender cómo hacerlo mejor a través de una interacción regular.

Una comunidad de práctica puede ayudar, por ejemplo, a:

- captar y compartir ideas y conocimientos técnicos;
- resolver problemas;
- intercambiar buenas prácticas;
- generar nuevas ideas y prácticas.

Las comunidades de práctica tienen por objeto complementar las estructuras organizativas existentes para estimular el intercambio de conocimientos, el aprendizaje y el cambio. Podrá organizarse como un grupo de trabajo, un grupo interfuncional o un grupo centrado en un tema o proceso específico. Las personas que forman parte de las comunidades de práctica comparten libremente sus experiencias y conocimientos y, por lo tanto, no tienen necesariamente un orden del día para las reuniones. La forma en que se organice la comunidad en la práctica dependerá de las necesidades de una administración.

Antes de crear una comunidad de práctica, es bueno identificar las comunidades que podrían mejorar las capacidades estratégicas de la administración. Una comunidad de práctica puede cumplir diferentes fines o funciones; por ejemplo, las comunidades de mejores prácticas pueden centrarse en desarrollar y difundir buenas prácticas y directrices; las comunidades de gestión del conocimiento pueden centrarse en organizar, gestionar y mantener un corpus de conocimientos; y las comunidades de innovación pueden centrarse en la creación de ideas, conocimientos y prácticas. A menudo resulta beneficioso incluir a las personas participantes que tienen la capacidad y la pasión para desarrollar las competencias básicas de la administración ⁽²⁶⁾.

2.3.3. Consulta con las partes interesadas externas

La consulta con las partes interesadas externas que tengan experiencia en la prestación de asesoramiento jurídico y apoyo a las personas solicitantes proporcionará sugerencias concretas para seguir mejorando los procedimientos. La participación de las partes interesadas externas amplía la perspectiva de las consultas y puede ayudar a identificar retos que no son inmediatamente visibles para la administración. Pueden celebrarse consultas con organizaciones especializadas, incluidas organizaciones especializadas de la sociedad civil, agencias gubernamentales y organizaciones internacionales, o directamente con grupos de solicitantes, dependiendo del tipo de asesoramiento que la administración de asilo solicite a través de consultas.

⁽²⁶⁾ Para más información sobre las comunidades de práctica, véase, por ejemplo, Harvard Business Review, «[Communities of Practice: The organisational frontier](#)» («Comunidades de Práctica: La frontera organizativa»), 2000.

**Buena práctica**

Además de establecer consultas periódicas con organizaciones especializadas, se puede recabar retroalimentación de forma continua. Por ejemplo, se puede dar a las personas solicitantes la oportunidad de proporcionar retroalimentación anónima después de sus entrevistas personales rellenando un breve cuestionario. Las respuestas pueden recopilarse y analizarse a determinados intervalos para determinar si deben tomarse medidas para mejorar las entrevistas en función de la retroalimentación recurrente.

Es igualmente importante establecer consultas con las personas participantes en el procedimiento de asilo para garantizar el flujo de información. Las personas participantes pueden formar parte o no de la administración de asilo, dependiendo de la configuración nacional. Entre ellas se incluyen las autoridades responsables del registro/la presentación de solicitudes de asilo, las unidades de Dublín, las autoridades de acogida y los órganos jurisdiccionales. Las consultas periódicas tienen por objeto aumentar la eficiencia de extremo a extremo de todo el procedimiento de asilo mediante el intercambio de información en relación con las prácticas procedimentales y las solicitudes específicas. Las acciones de una parte de la cadena pueden tener un impacto de gran alcance en el trabajo de los demás, del que puede no ser siempre consciente. Por ejemplo, las autoridades de acogida pueden tener información en relación con una solicitud específica que sea pertinente para la autoridad decisoria y que pueda compartirse si se obtiene el consentimiento de la persona solicitante. Si dicha información no se comparte, puede surgir únicamente en los procedimientos de recurso, lo que da lugar a bucles innecesarios en el procedimiento.

**Buena práctica**

Un sistema de gestión de expedientes digitales puede facilitar el intercambio de información entre las personas participantes pertinentes en el procedimiento de asilo en relación con solicitudes específicas. Cuando la información pertinente para una solicitud de asilo puede ser cargada directamente por las distintas autoridades en la misma base de datos, los flujos de información se vuelven más eficientes y fiables. A través de la gestión del acceso de las personas usuarias, es posible limitar el acceso a determinados datos únicamente a las personas participantes que sean competentes para tratarlos de conformidad con la legislación y necesiten conocer la información.

2.4. Servicio de asistencia técnica

Un servicio de asistencia técnica es un servicio centralizado prestado por especialistas, a través del cual prestan apoyo al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional respondiendo a sus preguntas sobre cuestiones específicas relacionadas con el examen de las solicitudes.

Un servicio de asistencia técnica puede diseñar directamente respuestas a las solicitudes que estén dentro de su ámbito de competencia o filtrar las solicitudes de apoyo del personal



funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional en función del tema, y remitirlas a unidades específicas de la administración de asilo (como las que tienen conocimientos jurídicos o están especializadas en investigación de la IPO).

Una ventaja de un servicio de asistencia técnica es que proporciona al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional una ventanilla única para sus preguntas. Esta centralización permite al servicio de asistencia técnica comprender las necesidades de toda la organización y determinar si, más allá de dar una respuesta a la persona solicitante, es necesario desarrollar nuevas herramientas de apoyo a la calidad o actualizar las herramientas existentes. También permite que las personas expertas en temas se consulten entre sí antes de responder a las preguntas.

Es importante garantizar que las personas expertas tengan acceso a la formación y los recursos pertinentes que les permitan comprender plenamente su papel en el procedimiento de asilo y mantener actualizados sus conocimientos.



Puntos clave a recordar del capítulo 2

Los mecanismos de consulta contribuyen a garantizar la calidad de las entrevistas personales y de las decisiones, y pueden desarrollarse y actualizarse en función de los resultados de los procedimientos de control y del diálogo permanente en una administración de asilo.

Debido a la amplia diversidad de solicitudes de asilo, las administraciones competentes en materia de asilo necesitan procesos eficaces de consulta interna. Esta consulta puede incluir:

- supervisión y tutoría;
- el principio de doble verificación;
- consultas periódicas;
- servicio de asistencia técnica.

Mediante el establecimiento sistemático de mecanismos de consulta, es posible crear una cultura de consulta que garantice un diálogo regular. Esto puede permitir la identificación continua de los problemas de calidad y el diseño de soluciones para ellos.



3. Herramientas de apoyo a la calidad

Las herramientas de apoyo a la calidad ayudan al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional en su trabajo diario a la hora de realizar entrevistas personales y redactar resoluciones. Pueden consistir en orientaciones, entre otras cosas, sobre SOP, modelos, ejemplos de transcripciones, decisiones de entrevistas, y jurisprudencia clave.

La ventaja de las herramientas de apoyo a la calidad es que garantizan que todo el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional reciba la misma orientación e instrucciones, que son aprobadas formalmente por la dirección, y están a su disposición en todo momento. A tal fin, tienen por objeto abordar de forma preventiva los objetivos de calidad para los procesos de entrevista y toma de decisiones.

Las herramientas que se presentan en este capítulo pretenden complementarse entre sí. Las administraciones deben tener la posibilidad de aplicarlas de forma combinada en función de sus necesidades. Deben aplicarse teniendo en cuenta el contexto nacional y adaptarse en consecuencia cuando sea necesario.

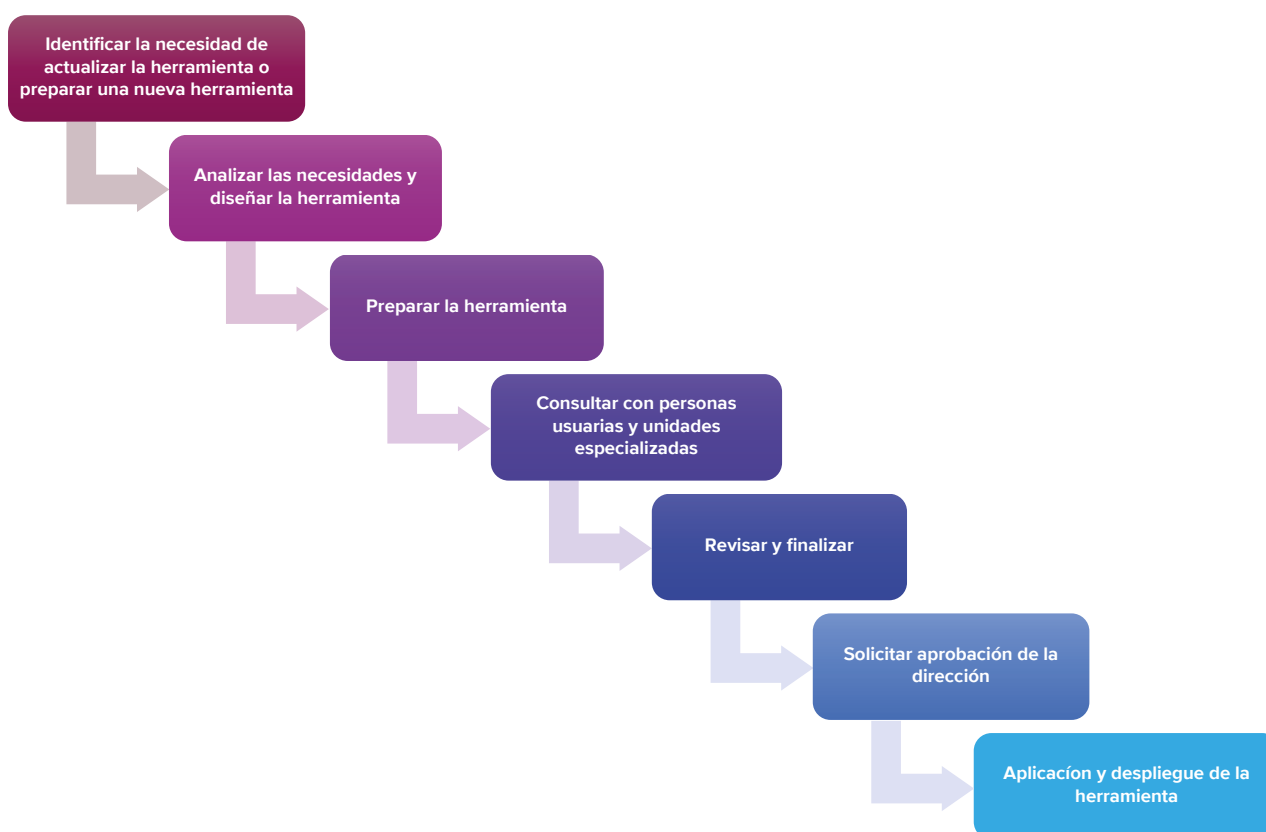
Las herramientas de apoyo a la calidad pueden ser **desarrolladas** por unidades especializadas, como la unidad de calidad, jurídica u operativa pertinente, pero también pueden ser creadas y desarrolladas por el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional experimentado. Independientemente de la unidad que desarrolle la herramienta, es importante garantizar su coherencia con otras herramientas mediante la realización de consultas interdepartamentales y solicitar la aprobación de la dirección antes de finalizarla.



A la hora de crear o desarrollar herramientas de apoyo a la calidad, conviene tener en cuenta que, además de cumplir la legislación, deben estar bien estructuradas y ser claras. Además, su alcance, finalidad y público destinatario deben estar bien definidos. También se recomienda que las herramientas sean revisadas o probadas inicialmente por sus usuarios para determinar si son fáciles de seguir, contienen toda la información pertinente y se aplican correctamente en la práctica. En el caso de las herramientas que requieren conocimientos especializados que no están disponibles en la oficina que las aplica, también puede ser necesario consultar a las partes interesadas externas para recabar sus aportaciones.

Las herramientas de apoyo a la calidad suelen desarrollarse y actualizarse como resultado de las necesidades identificadas a través de mecanismos de control de calidad o de consulta. Además, los cambios en el contexto del procedimiento de asilo, en particular en la legislación, la jurisprudencia, la política y las competencias de las autoridades pertinentes, pueden ser una razón para desarrollar o actualizar herramientas.

El proceso de desarrollo y actualización de una herramienta de apoyo a la calidad es continuo (véase la figura 6). En este sentido, las necesidades identificadas tras la aplicación de la herramienta marcaron el tono para posibles actualizaciones futuras.

Figura 6. Proceso de desarrollo y actualización de una herramienta de apoyo a la calidad

Cuando una herramienta esté lista, se debe considerar la mejor manera de **aplicarla** entre el público o públicos destinatarios. Por ejemplo, puede ponerse en marcha un plan de distribución específico para difundir y comunicar la herramienta en la práctica, que puede incluir sesiones de formación sobre cómo utilizarla y circulares internas que introduzcan los aspectos clave de la herramienta nueva o actualizada, haciendo uso de los mecanismos de consulta pertinentes.

Al distribuir la herramienta, debe recordarse al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional que, aunque se creen herramientas para orientarle en la realización de entrevistas y la redacción de las decisiones, todas las decisiones deben tomarse de forma individual sobre la base de los hechos que se presentan en la solicitud. Por lo tanto, se recomienda que el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional se centre primero en la persona solicitante y en sus motivos para solicitar protección internacional, y solo después de esto elija las herramientas que sean pertinentes para la solicitud.

Para garantizar la **coherencia entre las diferentes herramientas de apoyo a la calidad**, es útil establecer las relaciones entre ellas en una jerarquía de documentos. Una jerarquía de documentos organiza documentos en función de la importancia y la autoridad que tienen. Por ejemplo, la jerarquía de documentos de una organización sitúa la legislación y la jurisprudencia en primer lugar porque son vinculantes para la administración. A esto le siguen las normas organizativas que decide la alta dirección y son pertinentes para toda la administración, y por debajo de estas normas se encuentran las herramientas de apoyo a la calidad concebidas como orientación técnica para el nivel operativo. En otras palabras, los

documentos con más autoridad están en la parte superior de la jerarquía, mientras que los documentos con menos autoridad se encuentran en la parte inferior.

Cuando se elabora o actualiza un documento cercano a la parte superior de la jerarquía, debe ser coherente con los documentos situados por encima de él en la jerarquía. Por consiguiente, los documentos que en la jerarquía se encuentren por debajo deberán actualizarse en consecuencia. Por ejemplo, cuando se producen cambios en la legislación y la jurisprudencia o en las políticas, las estrategias, las normas internas y las prioridades, las herramientas de apoyo a la calidad deben actualizarse en consecuencia. Las herramientas de apoyo a la calidad pueden organizarse de forma que se establezca entre ellas una relación jerárquica que refleje la jerarquía documental global (véase la figura 7).

Figura 7. Ejemplo de jerarquía de documentos de una organización



Las herramientas de apoyo a la calidad también deben ser **fácilmente accesibles** para sus usuarios, y debe quedar claro qué documento es la versión más reciente. Un sistema de control de documentos puede ayudar a garantizar que las herramientas se organicen, almacenen y distribuyan sistemáticamente a lo largo de todo su ciclo de vida.



Control de documentos

Todas las herramientas de apoyo a la calidad deben incluir información esencial para el control de las versiones. Esta información incluye a menudo:

- un identificador único de documento;
- un número de versión;
- la fecha en la que se publicó el documento;
- la fecha límite para la revisión del documento;
- datos de la entidad o persona(s) responsable(s) de mantener actualizado el documento (titular del documento);
- el(los) nombre(s) de la persona(s) que redactó(redactaron) o actualizó(actualizaron) y aprobó(aprobaron) el documento.

Las versiones obsoletas deben marcarse claramente y archivarse en consecuencia. El sistema de gestión de documentos también debe tener en cuenta los períodos de conservación de los diferentes tipos de documentos (es decir, cuánto tiempo deben conservarse como registros) y el procedimiento que debe seguirse para destruir o eliminar documentos que ya no es necesario conservar o para conservar documentos que no deben eliminarse.

Las herramientas deben ser fácilmente accesibles para el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional, de acuerdo con sus necesidades y las normas pertinentes de protección de datos. Se recomienda que las herramientas de apoyo a la calidad se almacenen en un único lugar para garantizar que las herramientas que están interconectadas puedan encontrarse fácilmente.

Las siguientes secciones presentan un conjunto de herramientas que pretenden complementarse entre sí. Su uso debe considerarse en el contexto de las circunstancias nacionales y adaptarse en consecuencia cuando sea necesario.

3.1. Orientaciones

Las orientaciones se refieren a reglas y consejos sobre cómo deben entenderse y aplicarse en la práctica las normas pertinentes, así como a ejemplos de la vida real. Las orientaciones dan indicaciones sobre el enfoque que debe seguirse durante el examen de las solicitudes de protección internacional, sobre la forma en que deben aplicarse los conceptos jurídicos y sobre las políticas que deben aplicarse.



Las orientaciones tienen por objeto garantizar la aplicación coherente y correcta de las normas pertinentes y pueden armonizar la manera en que se aplican las disposiciones legales en todas las oficinas. Al mismo tiempo, muestran cómo pueden aplicarse de la manera más eficiente.

Por ejemplo, la orientación puede asesorar sobre las circunstancias en las que puede considerarse establecida la necesidad de protección internacional. Esto permite una aplicación más coherente y eficiente de las normas pertinentes.

Existen distintos tipos de orientación. Un documento de orientación publicado por una administración puede combinar varios tipos de orientación.

Orientaciones jurídicas

Las orientaciones jurídicas indican cómo debe interpretarse la ley a la luz de los principios jurídicos, el marco jurídico más amplio, la jurisprudencia pertinente y cualquier documento que aclare la intención de los legisladores. Por ejemplo, las orientaciones deberían considerar cómo puede interpretarse la legislación sobre asilo en relación con el principio jurídico general de proporcionalidad y cómo puede aplicarse en el contexto de los derechos fundamentales o la protección de datos.

Orientaciones específicas por país

Las orientaciones específicas por país describen cómo puede evaluarse una situación específica en un país de origen en términos de las disposiciones legales que determinan las condiciones en las que puede concederse la protección internacional. Por ejemplo, puede describir qué circunstancias pueden aumentar el riesgo de persecución contra un grupo religioso en un país específico.

Orientaciones metodológicas

Las orientaciones pueden establecer el orden en que puede o debe realizarse una evaluación. Por ejemplo, las orientaciones sobre cómo llevar a cabo la evaluación de las pruebas pueden estipular que es necesario identificar todos los hechos materiales y todos los elementos de apoyo vinculados a cada uno de los hechos materiales antes de realizar las evaluaciones de credibilidad interna y externa. Las orientaciones metodológicas también pueden ofrecer ejemplos de los factores que deben tenerse en cuenta al examinar las solicitudes e instrucciones sobre cómo hacerlo. Por ejemplo, cuando la jurisprudencia prevé que se evalúen determinados elementos si las alegaciones se refieren a la orientación sexual, las orientaciones pueden proporcionar una lista de aspectos que deben examinarse.

Cualquier tipo de orientación puede apoyarse en elementos como resúmenes y presentaciones visuales de los contenidos clave. Estos formatos tienen por objeto facilitar la aplicación de las orientaciones durante las entrevistas personales o al redactar las decisiones.

3.2. Procedimientos operativos estándar

Los SOP son instrucciones prescriptivas sobre cómo debe aplicarse un procedimiento en la práctica. Proporcionan instrucciones paso a paso sobre el orden en que se llevarán a cabo las acciones y quién lo hará en un contexto particular. Por lo tanto, su objetivo es garantizar que el procedimiento se aplique y documente sistemáticamente de acuerdo con las normas pertinentes y que todo el mundo conozca su papel en el proceso en toda la administración de asilo y sus diferentes oficinas.



Los SOP pueden proporcionar instrucciones, por ejemplo, sobre cómo planificar una entrevista personal, incluida la forma de invitar al solicitante a una entrevista, reservar una sala de entrevistas y reservar un intérprete adecuado.

Dado que los procedimientos pueden incluir varias etapas y participantes dentro y, en ocasiones, fuera de la administración de asilo, los SOP pueden incluir instrucciones relativas a los siguientes aspectos, en función de su contenido:

- qué debe hacerse;
- quién debería hacerlo;
- qué pasos hay que dar y en qué orden;
- cuándo debe hacerse.

Los SOP suelen adoptar la forma de **manuales o descripciones de procesos**. Es una buena práctica acompañar los SOP con listas de comprobación o diagramas de flujo que presenten los pasos de manera más concisa y visual que los SOP, lo que facilita su aplicación en la práctica.

Durante el desarrollo de los SOP, se recomienda consultar a las unidades o departamentos que llevan a cabo los procesos para garantizar que se tengan debidamente en cuenta todos los aspectos de la aplicación del procedimiento de asilo y las interrelaciones entre las distintas fases del procedimiento. También se recomienda incluir en el documento la base jurídica de los SOP.

3.3. Modelos

Un modelo proporciona una estructura y un formato normalizados para un tipo de documento que se utiliza con frecuencia y por diferentes miembros del personal. Su objetivo es hacer más eficaz la realización de entrevistas y la redacción de decisiones, estableciendo los elementos clave que deben incluirse en el documento.

Los modelos para entrevistas pueden incluir modelos generales, destinados a ser utilizados en todas las entrevistas personales, o modelos adaptados, que se utilizan para tipos específicos de entrevistas, como las realizadas con solicitantes (con perfiles específicos) de países de origen seguros. Del mismo modo, los modelos de decisión pueden incluir modelos adaptados para determinados tipos de decisiones, como los adoptados en los procedimientos de admisibilidad o para las personas solicitantes de países de origen seguros.





Debe prestarse especial atención a la preparación de modelos que permitan evaluar de forma individual cada solicitud. Esto podría hacerse centrándose en modelos que ayuden a estructurar la entrevista o la decisión, sin intentar regular excesivamente el proceso de evaluación. Debe evitarse la información detallada o las etapas del proceso que pueden no aplicarse a todas las solicitudes, por ejemplo, en relación con la evaluación de la credibilidad. Los modelos también pueden incluir recordatorios de la orientación, como los elementos que deben abordarse en el examen individual de cada solicitud. A nivel práctico, esto puede apoyarse indicando claramente las partes del modelo que deben adaptarse antes de finalizar el documento, por ejemplo, presentándolas entre corchetes. En el modelo también se puede recordar al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional que cada solicitud debe examinarse individualmente.

Los modelos pueden incluir diversos elementos, por ejemplo:

La **forma del documento** incluye los elementos estándar que garantizan que toda la información pertinente se incluya en el documento. Esto incluye el título del documento, a quién se dirige el documento (con campos para cumplimentar los datos personales de la persona solicitante), el momento en que se creó/emitió el documento (la fecha y hora de la entrevista personal o la fecha en que se dictó la resolución), las firmas y las referencias a las disposiciones legales pertinentes.

La **estructura del documento** conforma los pasos que el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional debe seguir al realizar una entrevista o redactar una decisión. Por ejemplo, un modelo de entrevista puede incluir detalles sobre la apertura de la entrevista, la solicitud de una narración libre y el cierre de la entrevista.

Los **elementos de información** son datos pertinentes que deben facilitarse a la persona solicitante y pueden facilitarse por escrito en el modelo que se le entrega. Por ejemplo, la información que es pertinente para la persona solicitante puede incluir lo que se espera de ella durante la entrevista, los pasos siguientes a la entrevista y cómo recurrir una decisión.

El **contenido** se refiere a las propuestas en relación con el fondo de una entrevista o la evaluación de una decisión. Por ejemplo, el modelo de entrevista puede incluir temas que deben analizarse al entrevistar a solicitantes con determinados perfiles. El modelo de decisión podrá incluir frases estándar en relación con la situación en el país de origen de la persona solicitante, una evaluación de riesgos y una evaluación jurídica, con instrucciones que se adaptarán en función de la evaluación individual.



Los modelos pueden ir acompañados de un simple tutorial, creado mediante una grabación de su pantalla, que explica sus diferentes componentes. Por ejemplo, el tutorial podría explicar cómo utilizar las diferentes funcionalidades de un modelo, mostrándolos en una pantalla de ordenador.

**Buena práctica**

Los modelos integrados en plataformas digitales pueden encontrar automáticamente datos pertinentes y rellenar los campos correspondientes, como los datos personales de la persona solicitante; la información específica de las personas solicitantes de determinados perfiles, como los menores; y los mensajes dirigidos a la persona solicitante que son específicos del tipo de modelo, por ejemplo, los derechos y obligaciones de las personas solicitantes. Las plataformas digitales también pueden permitir el uso de modelos que pueden adaptarse a perfiles específicos de solicitantes eligiendo la información pertinente de entre un conjunto de opciones.

3.4. Selección de la jurisprudencia pertinente

Una selección de la jurisprudencia pertinente puede proporcionar ejemplos útiles para el examen de las solicitudes. Tal selección podría incluir, en particular, la jurisprudencia que es fundamental para orientar las prácticas nacionales en relación con las personas solicitantes con perfiles específicos o de determinados países. La jurisprudencia a menudo puede desencadenar cambios en las herramientas de apoyo a la calidad existentes o el desarrollo de nuevas herramientas.

Cualquier jurisprudencia nacional, de la UE o del Tribunal Europeo de Derechos Humanos que se añada a la selección debe comunicarse al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional, por ejemplo, facilitándole un resumen de la sentencia en el que se destaquen las principales conclusiones. En particular, cuando un tribunal de apelación concluye que se ha producido un vicio de procedimiento o un fallo en la interpretación de la ley, se recomienda comunicarlo al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional y proporcionarle información sobre cómo debe seguirse e interpretarse correctamente la ley.

**Buena práctica**

Es una buena práctica recopilar la jurisprudencia pertinente relativa a un país de origen o perfil específico de la persona solicitante, en la que se esbozan las principales consideraciones que se exponen en las sentencias. Estas recopilaciones pueden ponerse a disposición, por ejemplo, en forma de ficha informativa, análisis o base de datos digital que se cita en las orientaciones pertinentes.

Un análisis de la nueva jurisprudencia puede llevarse a cabo como un proceso continuo o periódicamente, por ejemplo, trimestralmente, para garantizar que se tenga en cuenta la jurisprudencia más reciente.

3.5. Ejemplos de transcripciones de entrevistas y resoluciones

Los ejemplos de transcripciones de entrevistas y resoluciones son una selección de entrevistas y resoluciones que se consideran ejemplos de buenas prácticas. Su objetivo es ayudar al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional a encontrar consejos específicos que no están disponibles en otras herramientas, ya que proporcionan ejemplos de casos similares a los que está examinando actualmente.

Por ejemplo, las transcripciones de entrevistas y las decisiones proporcionan el razonamiento o las preguntas exploratorias relacionadas con perfiles o países de origen específicos de las personas solicitantes, que pueden ser útiles, en particular, para el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional de nueva incorporación. También permiten al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional de nueva incorporación ver cómo se puede estructurar una entrevista y una decisión, y qué tipo de lenguaje debe utilizarse.

Es importante seleccionar cuidadosamente los ejemplos de resoluciones y las transcripciones de entrevistas para que reflejen las mejores prácticas. Puede explicarse por qué se ha seleccionado cada decisión o transcripción o qué partes de la transcripción o decisión son útiles. Las transcripciones y las decisiones también deben ser anonimizadas para que todo el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional pueda acceder a ellas.

Los ejemplos de transcripciones de entrevistas y resoluciones pueden hacerse accesibles de diferentes maneras. Cuando se disponga de un gran número de ejemplos, se recomienda incluir una función de búsqueda, por ejemplo, en forma de repositorio. Las decisiones y las transcripciones de las entrevistas pueden etiquetarse con palabras clave u organizarse en categorías para que el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional pueda buscarlas por perfil o país.



Puntos clave a recordar del capítulo 3

Las herramientas de apoyo a la calidad ayudan a garantizar la calidad de las entrevistas personales y resoluciones, y pueden desarrollarse y actualizarse sobre la base de los resultados del seguimiento y el diálogo permanente en una administración de asilo.

Las herramientas ofrecen asistencia concreta a el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional en la realización de entrevistas personales y la redacción de las decisiones. Las herramientas deben mantenerse actualizadas y coherentes con otras herramientas a través de un proceso claro de desarrollo y actualización y utilizando una jerarquía de documentos. Las herramientas de apoyo a la calidad pueden incluir:

- documentos de orientación;
- SOP;
- modelos;
- una selección de la jurisprudencia clave;
- ejemplos de transcripciones de entrevistas y resoluciones.

A la hora de difundir las herramientas de apoyo a la calidad, es necesario recordar al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional que cada solicitud debe evaluarse individualmente sobre la base de los hechos que se presentan en la solicitud.

4. Calidad del seguimiento

Como se detalla en el capítulo 1, la equidad, la transparencia, la eficiencia y el respeto del marco jurídico deben garantizarse en todo momento para lograr la calidad en el procedimiento de asilo. Con este fin, el seguimiento de la calidad del procedimiento de asilo es crucial y debe ser una actividad continua que permita identificar los puntos fuertes y débiles de las organizaciones. A través del seguimiento de la calidad, es posible determinar si se están cumpliendo o no los objetivos organizativos y si las medidas adoptadas para garantizar la calidad están alcanzando sus objetivos.

Este capítulo se centra en dos aspectos:

- presentar la metodología y los pasos para establecer un proceso de seguimiento de la calidad en el procedimiento de asilo;
- presentar las actividades que proporcionan datos sobre la base de los cuales se puede supervisar la calidad en una administración de asilo.

El objetivo de este capítulo es esbozar una metodología paso a paso para establecer y llevar a cabo un seguimiento de la calidad, integrado en el ciclo del PHVA (descrito en el capítulo 1).

El presente capítulo se centra en el seguimiento de la calidad de las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia. Sin embargo, las prácticas, las normas y la metodología presentadas pueden aplicarse a otras fases del procedimiento de asilo.



Figura 8. Ciclo de seguimiento



Es importante subrayar que la identificación de las necesidades puede contribuir a cada etapa del ciclo de seguimiento. Las necesidades identificadas constituyen la base del ciclo de seguimiento y lo mantienen en movimiento continuo.

Estas necesidades están relacionadas con el funcionamiento del procedimiento de asilo, en particular las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia.

Las necesidades pueden surgir por muchas razones, tales como:

- un cambio en la legislación o la situación en el país de asilo;
- perfiles nuevos/difíciles de las personas solicitantes;
- la contratación del personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional de nueva incorporación;
- la nueva jurisprudencia que se ha publicado;
- objetivos de productividad nuevos o más estrictos;
- una situación poco clara en los países de origen de las personas solicitantes;
- deficiencias que se han detectado a través de distintas auditorías, por ejemplo una revisión de la calidad.



4.1. Configuración de normas e indicadores (para las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia)

La metodología del mecanismo de seguimiento debe incluir la configuración de criterios objetivos con arreglo a los cuales se lleva a cabo el seguimiento. Por este motivo, la administración debe identificar qué normas jurídicas y operativas serán objeto de seguimiento y desarrollar, para cada una de estas normas, indicadores sobre la base de los cuales pueda observarse, evaluarse o medirse si se cumplen las normas seleccionadas y en qué medida.

4.1.1. Normas jurídicas

Las normas jurídicas son las disposiciones establecidas en los diferentes instrumentos jurídicos del SECA, así como en la legislación nacional e internacional sobre refugiados y la legislación sobre derechos humanos.

Por ejemplo, la Directiva 2011/UE/95 ⁽²⁷⁾ establece las normas para la cualificación de los nacionales de terceros países o apátridas como beneficiarios de protección internacional y para el tipo de protección concedida, mientras que la Directiva 2013/33/UE [DPA (refundición)] ⁽²⁸⁾ establece las normas para los procedimientos comunes de concesión y retirada de la protección internacional.

Los Estados miembros han incorporado la Directiva 2011/UE/95 y la DPA (refundición) a la legislación nacional y a su configuración y procesos organizativos en el procedimiento de asilo.

4.1.2. Estándares operativos

Los estándares operativos se refieren a la aplicación práctica de las disposiciones pertinentes de la legislación en materia de asilo y, por lo tanto, se basan en normas jurídicas. Su objetivo general es garantizar que el procedimiento de asilo se aplique de manera justa y eficiente, respetando plenamente las disposiciones legales pertinentes.

Para ser exhaustivas, las normas operativas se elaboran desde tres perspectivas diferentes: la perspectiva de la persona gestora del proceso (para garantizar la eficiencia y la eficacia), la perspectiva de la persona legisladora (para garantizar la legalidad) y la perspectiva de la persona solicitante (para garantizar la equidad y la transparencia).

Los estándares deben ser elaborados por personas expertas que tengan una amplia experiencia de trabajo en el ámbito pertinente.

⁽²⁷⁾ [Directiva 2011/95/UE](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de diciembre de 2011, por la que se establecen normas relativas a los requisitos para el reconocimiento de nacionales de terceros países o apátridas como beneficiarios de protección internacional, a un estatuto uniforme para los refugiados o para las personas con derecho a protección subsidiaria y al contenido de la protección concedida (DO L 337 de 20.12.2011, pp. 9-26).

⁽²⁸⁾ [Directiva 2013/32/UE](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, sobre procedimientos comunes para la concesión o la retirada de la protección internacional (DO L 180/60 de 29.6.2013, pp. 60-95).



4.1.3. Indicadores

Medir cómo se alcanza un estándar operativo permite determinar con precisión en qué medida se cumple una norma y cómo cambia a lo largo del tiempo. Se utilizan indicadores para medir si se ha alcanzado un estándar. Por lo tanto, un indicador se considera una herramienta para medir el cumplimiento de un estándar. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. A la hora de establecer indicadores, deben aplicarse los criterios RACER (criterios pertinentes, aceptados, creíbles, fáciles y sólidos) ⁽²⁹⁾ (véase el cuadro 1).

Cuadro 1. Criterios RACER

Criterios	
Pertinentes	Estrechamente relacionados con los objetivos que deben alcanzarse
Aceptados	Reconocidos por el personal, las partes interesadas y otras personas usuarias
Creíbles	Sin ambigüedades y de fácil interpretación para los no expertos
Fáciles	Posibilidad de supervisar y recopilar datos a un coste razonable
Sólidos	No son fáciles de manipular

Los indicadores relacionados con la eficiencia y la puntualidad suelen ser más fáciles de cuantificar que otros indicadores de calidad, ya que pueden medirse sobre la base de la información disponible en las bases de datos de gestión de casos. En el caso de otros indicadores, puede haber límites en cuanto a la medida en que pueden cuantificarse objetivamente.

(a) Indicadores cuantitativos

Los indicadores cuantitativos se centran en el número de casos y la puntualidad de los procedimientos. Estos indicadores pueden ayudar a supervisar el rendimiento de la organización a distintos niveles: el miembro individual del personal, el equipo, la oficina regional y la administración en su conjunto. Estos indicadores pueden medirse por días, semanas, meses o años. Los datos sobre los indicadores cuantitativos pueden obtenerse del sistema de información de la administración. Es importante que la administración establezca objetivos para la aplicación de cada indicador. Estos objetivos deben ser alcanzables y debe definirse el período que abarcan.

A continuación, se ofrecen algunos ejemplos de indicadores cuantitativos en el contexto de las revisiones de la calidad de las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia:

⁽²⁹⁾ Para más información sobre los criterios RACER, véase Comisión Europea, *Improving monitoring indicators system to support DG Competition's future policy assessments (Mejorar el sistema de indicadores de seguimiento para apoyar las futuras evaluaciones políticas de la DG Competencia)*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo, sección 2 «Methodological approach» («Enfoque metodológico»), pp. 9-10.



- número de asuntos pendientes ⁽³⁰⁾;
- porcentaje de resoluciones en primera instancia emitidas o notificadas dentro del plazo legal;
- duración (media) de un proceso de extremo a extremo, por ejemplo, desde el momento de la presentación hasta el momento en que se emite/notifica la resolución (tiempo de ejecución, expresado en su mayoría en días, semanas o meses);
- duración (media) de una actividad real realizada por un miembro del personal, por ejemplo, duración de una entrevista personal (tiempo de tramitación, expresado principalmente en horas y minutos);
- porcentaje de decisiones positivas y negativas de la misma nacionalidad y/o de perfiles similares;
- porcentaje de casos anulados por la autoridad de apelación.

(b) Indicadores cualitativos

Los indicadores cualitativos se cuantifican a menudo de manera binaria o ternaria (sí/no o sí/parcialmente/no). Este método de medición permite calcular una puntuación (%) para cada indicador y para toda la revisión de calidad. Estas puntuaciones permiten observar las tendencias a lo largo del tiempo. Los indicadores también pueden ponderarse en función de su importancia o pertinencia.

Sin embargo, estos tipos de mediciones pueden no permitir una evaluación más matizada de la calidad en el sentido de hasta qué punto se cumplen los estándares sin otros indicadores complementarios no mensurables.

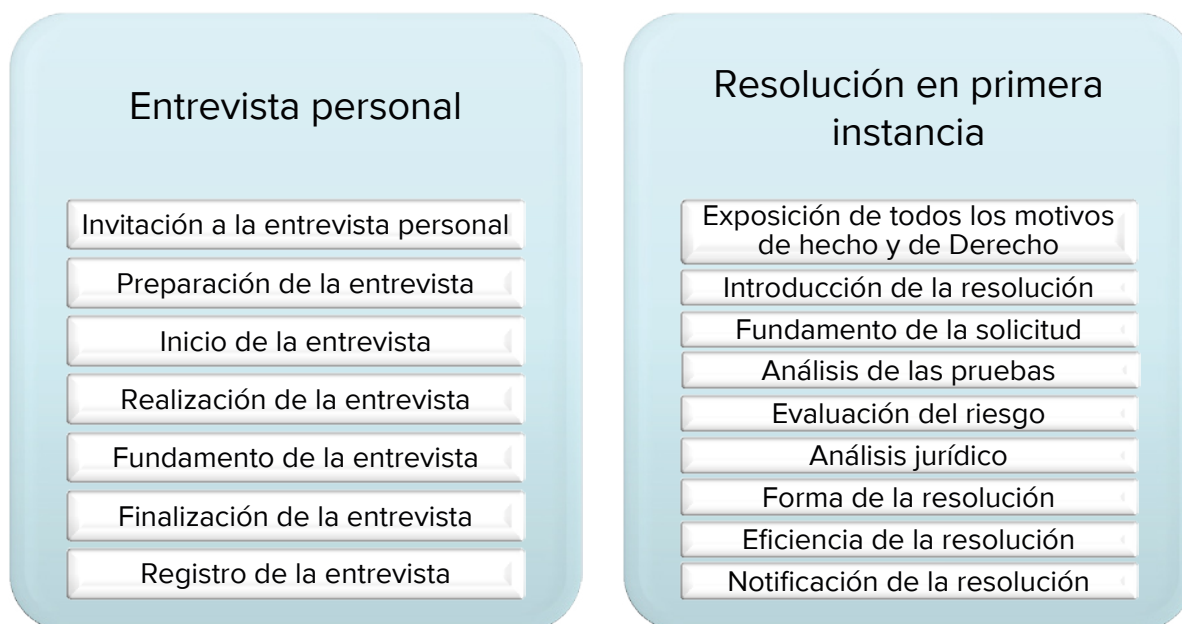
4.1.4. Estándares e indicadores para entrevistas personales y resoluciones en primera instancia

Los estándares e indicadores para evaluar la calidad de una entrevista personal y una resolución en primera instancia pueden estar relacionados tanto con el resultado de un proceso (por ejemplo, una transcripción de una entrevista) como con el propio proceso (por ejemplo, la forma en que se lleva a cabo la entrevista). Para establecer los estándares e indicadores para una entrevista personal o una resolución en primera instancia, puede ser útil desglosar cada uno de los procesos en sus principales etapas y componentes (véase la figura 9).

⁽³⁰⁾ En el contexto de las entrevistas personales y los procedimientos de resolución en primera instancia, el término «casos pendientes» se refiere a los casos en los que se ha llevado a cabo una entrevista, pero aún no se ha emitido una resolución.



Figura 9. Pasos y componentes de una entrevista personal y una resolución en primera instancia



Para cada uno de los pasos y componentes, se pueden desarrollar estándares e indicadores en relación con el resultado o con el proceso. Los estándares e indicadores utilizados se complementarán entre sí para ofrecer una visión general de la calidad de la entrevista y del proceso de toma de decisiones.

La revisión periódica de los estándares e indicadores es necesaria para garantizar que se ajustan a los cambios en el procedimiento de asilo y para mejorar el marco de estándares e indicadores sobre la base de las lecciones aprendidas durante las revisiones de calidad.



Metodología de garantía de la calidad de la EUAA

La Agencia de Asilo de la Unión Europea (EUAA) ha desarrollado una metodología para evaluar la calidad de las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia. Esta metodología se incorporó en dos herramientas prácticas:

- EASO, [Herramienta de garantía de la calidad: Examen de la solicitud de protección internacional](#), 2019.
- EASO, [Guía sobre el procedimiento de asilo: Estándares operativos e indicadores](#), septiembre de 2019.

El objetivo general de la primera herramienta es proporcionar un marco común para evaluar la calidad de las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia en casos individuales. El objetivo general de la segunda herramienta es apoyar la aplicación práctica de las disposiciones clave de la DPA (refundición) para lograr un procedimiento de asilo justo y eficiente. Cada una de las dos herramientas incluye estándares e indicadores elaborados y acordados juntamente con los países de la EU+EU+ y adoptados por el Consejo de Administración de la EUAA.



4.2. Recogida de datos

Cuando se fijan los estándares y los indicadores, hay que poner en marcha los medios de recogida de información y datos para poder establecer el proceso de seguimiento.

El punto de partida más importante es controlar la calidad de los datos para garantizar la fiabilidad y el valor añadido de la metodología de seguimiento. Para evaluar si se cumplen los objetivos organizativos, los datos deben ser de la calidad adecuada en términos de exactitud, fiabilidad y puntualidad. En particular, la puntualidad de la introducción de los datos es muy importante.

La digitalización y la automatización de la recogida de datos son cruciales y pueden ser ventajosas para recopilar datos en tiempo real o disponibles con frecuencia para apoyar el seguimiento. Por ejemplo, un sistema digital para la tramitación de asuntos puede proporcionar datos sobre asuntos pendientes en cualquier momento. Es importante definir claramente los campos de datos del sistema digital para evitar interpretaciones erróneas y asegurarse de que la información se utiliza para el fin previsto. Las medidas de calidad de los datos pueden incorporarse al ciclo de seguimiento. Los informes sobre la calidad de los datos o la introducción de datos deben ponerse a disposición de la dirección, de los miembros del personal y del personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional.

4.2.1. Metodología para el muestreo de casos de entrevistas personales y resoluciones en primera instancia que deben revisarse

El principal recurso para el seguimiento de la calidad en el procedimiento de asilo son las transcripciones de entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia.

La entrevista personal también puede controlarse siguiendo la entrevista en persona.

Los ejercicios de revisión de la calidad brindan una oportunidad de aprendizaje al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional. El objetivo general es mejorar la calidad del procedimiento de asilo mediante la revisión de casos individuales, lo que permite:

- la identificación de casos de divergencia con las normas de calidad en el examen de los casos;
- la identificación y promoción de buenas prácticas a partir de entrevistas personales y resoluciones en primera instancia basadas en ejemplos concretos;
- la mejora del desempeño individual del personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional;
- la elaboración de recomendaciones a realizar a nivel organizativo;
- la identificación de acciones de seguimiento, como la elaboración de orientaciones, la realización de talleres y la mejora de un modelo;
- la identificación de las necesidades de formación a nivel individual y la necesidad de desarrollar módulos de formación nuevos o mejorados.



Además de proporcionar retroalimentación individual y detallada al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional y a la persona responsable de equipo que ha examinado el caso, el resultado del ejercicio de revisión de la calidad se cristaliza en un informe anonimizado ⁽³¹⁾. El informe tiene un doble propósito: en primer lugar, pretende proporcionar retroalimentación concreta al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional (y al personal responsable de equipo), para que pueda aprender de los errores y buenas prácticas de los demás. En segundo lugar, el análisis de las conclusiones del informe puede ayudar a la dirección a decidir las medidas de mejora necesarias.

En general, se recomienda que se realicen revisiones de calidad *ex post* para controlar la calidad, es decir, revisando los casos para los que se ha emitido una resolución en primera instancia. El objetivo de la revisión de la calidad es determinar si los procesos y las medidas (de mejora de la calidad) que se aplican, como se expone en el capítulo 2, son suficientes para garantizar la calidad de la entrevista y de la decisión cuando se consideran definitivas. Las revisiones de calidad *ex post* también evitan que la duración del procedimiento de asilo aumente innecesariamente durante el período de revisión ⁽³²⁾.

Los siguientes parámetros pueden tenerse en cuenta a la hora de establecer una metodología para la aplicación de las revisiones de calidad:

- Los casos que se van a revisar deben **seleccionarse aleatoriamente**, ya sea de todo el volumen de casos, o de una parte del mismo que se ha identificado como difícil o prioritario (véase el punto sobre el enfoque temático en esta lista). La selección de casos para su revisión por parte del personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional o responsables de equipo puede dar lugar a sesgos. Se recomienda que los casos seleccionados para la muestra se tomen de un período de tiempo reciente específico, de modo que los comentarios recibidos reflejen la situación actual en términos de calidad.
- Para obtener información significativa, el **tamaño de la muestra** debe ser suficientemente grande. Sin embargo, no necesariamente tiene que ser tan grande como para obtener resultados estadísticamente significativos, ya que la calidad del procedimiento de asilo debe garantizarse en todos los casos. Si se pretende controlar las tendencias de la calidad a lo largo de un periodo más prolongado, la muestra debe tener un tamaño que permita detectar la significación estadística mediante la extracción de resultados comparables. Esto depende del volumen de casos de la administración.
- El **momento y la frecuencia** exactos de los ejercicios dependen de las necesidades identificadas, los recursos disponibles y el tamaño de la administración nacional. Se recomienda que se planifiquen y se lleven a cabo revisiones de calidad de forma sistemática y periódica, a fin de permitir el análisis de seguimiento de las conclusiones anteriores y la identificación oportuna de posibles problemas.

⁽³¹⁾ La anonimización tiene por objeto proteger los datos personales tanto de la persona solicitante como del personal funcionario competente para el examen la solicitud de protección internacional, anonimizando sus datos, así como cualquier otra información identificable en el expediente. La anonimización del informe depende del contexto nacional.

⁽³²⁾ Una de las desventajas de las revisiones de calidad *ex post* es que, cuando se descubren deficiencias graves en un caso durante la revisión de calidad, la autoridad decisoria de asilo puede verse obligada a revocar su decisión inicial de reexaminar el caso.



- Los ejercicios de revisión de la calidad pueden ser **generales o tener un enfoque temático** (por ejemplo, los casos de solicitantes de un país de origen específico, los casos de exclusión o los casos de solicitantes vulnerables). Las revisiones generales permiten extraer conclusiones generales sobre la calidad de las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia, mientras que las revisiones temáticas permiten centrarse en situaciones nuevas o especialmente difíciles. Se recomienda que las revisiones temáticas se lleven a cabo una vez que se hayan aplicado los conceptos o procedimientos «nuevos» (por ejemplo, la introducción de procedimientos acelerados) para hacer un seguimiento de su aplicación. Las revisiones temáticas también se recomiendan cuando han surgido necesidades específicas durante una revisión de calidad previa (general).
- La revisión de la calidad puede ser **realizada por** una unidad de calidad centralizada, por el personal responsable de equipo o personal supervisor, o por responsables de calidad descentralizados, coordinados por un responsable central. En el último caso, es una buena práctica que el personal responsable de equipo, el personal supervisor o el personal responsable de calidad de una unidad o sucursal revisen la calidad de los casos de otra unidad o sucursal. Esto puede ayudar a crear más cohesión entre las prácticas de las distintas unidades y sucursales.



Buena práctica

Siempre que sea posible o necesario, se recomienda que cada caso sea revisado por **dos personas evaluadoras de la calidad**. Cada persona evaluadora debe revisar el caso en su conjunto (la entrevista y la decisión) y, a continuación, reunirse para debatir y extraer conclusiones sobre sus hallazgos conjuntamente.

También se recomienda que los **equipos** de evaluación de calidad celebren reuniones, por ejemplo, mediante la evaluación conjunta de un caso, en el que todas las personas evaluadoras debatirían un caso y lo evaluarían conjuntamente. Esta práctica apoya un enfoque uniforme en la revisión de los asuntos.



Herramienta relacionada de la EUAA

La herramienta de garantía de calidad de la EUAA (véanse los detalles en la sección [4.1.4. «Estándares e indicadores para entrevistas personales y resoluciones en primera instancia»](#)) adopta la forma de una aplicación en línea con funciones de elaboración de informes. La herramienta permite comparar varios informes de forma agregada, al tiempo que ofrece una visión estadística de los resultados. Además de recibir el informe de evaluación de la calidad, el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional cuyo caso se revisa recibe un informe con comentarios que aportan una evaluación individualizada de su trabajo en el caso concreto (en la entrevista y/o en el proceso de toma de decisiones).



4.3. Evaluación y análisis

El siguiente paso, tras establecer los estándares e indicadores y recopilar los datos para una revisión de la calidad y una revisión de los estándares e indicadores relacionados con el procedimiento de asilo, es evaluar las conclusiones. Los indicadores pueden evaluarse teniendo en cuenta las siguientes preguntas.

- ¿Se cumple el indicador?

Sobre la base de las conclusiones, las personas evaluadoras decidirán si se cumple o no el indicador. Los indicadores pueden estar relacionados con los aspectos procedimentales de la entrevista personal o la resolución en primera instancia, o con el contenido de la entrevista y la resolución. Por ejemplo, al evaluar un indicador como «el expediente del caso está a disposición del personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional con tiempo suficiente antes de la entrevista para permitir la preparación de la entrevista», en el marco de la preparación de la entrevista, la persona evaluadora decidirá si este indicador se cumple o no; al evaluar un indicador como «la decisión identifica y evalúa correctamente el riesgo del retorno (quién, qué y por qué)» en el marco de la evaluación del riesgo de la decisión, la persona evaluadora tiene que valorar si esta actividad se realiza correctamente y, por tanto, si se cumple el indicador.

Las respuestas a la pregunta anterior, a la hora de evaluar un indicador, pueden ser las siguientes:

Sí	Se cumple el indicador	El indicador se ha aplicado correctamente
Se ha cumplido parcialmente	Se identifican las deficiencias	Error leve
No	Se identifica el riesgo	Error importante
No procede	No procede	No procede

Las posibles respuestas podrían ser limitadas para algunos indicadores, debido a su naturaleza y aplicabilidad. Por ejemplo, un indicador solo podría cumplirse o no, pero no se podría cumplir «parcialmente». Dado que algunos indicadores solo se aplican en algunos casos o en condiciones específicas, la opción «no aplicable» debe estar disponible.

Se necesitan orientaciones más detalladas sobre cómo deben evaluarse los estándares y los indicadores seleccionados para garantizar que los distintos revisores de la calidad realicen evaluaciones coherentes y armonizadas. La aplicación del principio de doble verificación por parte del personal encargado de revisar la calidad y la cooperación periódica para debatir y aclarar cómo deben evaluarse los indicadores también apoyarán un enfoque coherente.



4.4. Retroalimentación y elaboración de informes

Proporcionar retroalimentación después de una evaluación de calidad es esencial.

Esta retroalimentación puede referirse al personal funcionario competente para el examen de solicitudes de protección internacional individuales, o a un equipo o una sucursal en su conjunto. Debe facilitarse al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional y a la dirección. La retroalimentación dirigida a los equipos y las sucursales aborda comentarios más exhaustivos y transversales relacionados con el funcionamiento de todo el sistema, sobre la base de los resultados combinados de mucho personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional.

Se envía retroalimentación individual al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional una vez concluido un asunto, es decir, después de que se haya llevado a cabo una entrevista personal o se haya emitido una resolución en primera instancia. El modo exacto en que esto se lleva a cabo lo decide la administración. Sin embargo, deben aplicarse algunos principios básicos. Cuando se proporciona retroalimentación individual, es aconsejable asegurarse de que la atención se centre en mejorar el rendimiento de la persona en lugar de centrarse únicamente en identificar sus errores. Las personas que proporcionan retroalimentación deben tener conocimiento de cómo proporcionar información constructiva, ya que el objetivo último es ayudar al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional a comprender posibles errores y buenas prácticas, y mejorar la calidad de su trabajo en el futuro. El personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional para el examen de los casos también debe poder formular preguntas y aclaraciones sobre los comentarios recibidos.

La retroalimentación individual permite al personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional ajustar sus prácticas de trabajo en un breve período de tiempo. Las conclusiones de las revisiones de calidad también podrían utilizarse en las tutorías y alimentar los debates de las personas responsables del equipo con el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional. La organización debe garantizar una cultura en la que dar y recibir retroalimentación individual se convierta en una práctica estándar.

**Buena práctica****La retroalimentación sobre las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia debe:**

- resaltar buenas prácticas detectadas en la entrevista o en la decisión;
- cuando se detectan errores, proporcionar orientación sobre cuál habría sido el enfoque correcto;
- también es útil explicar por qué un determinado error ha sido evaluado como menor o significativo.

Cuando se facilita retroalimentación para mejorar el rendimiento del personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional, la rapidez y la orientación sobre cómo aplicar correctamente los estándares son especialmente importantes para ayudar a evitar que se produzcan errores similares en el futuro.

Además de la retroalimentación, uno de los objetivos del control de calidad es proporcionar una evaluación global de la calidad del proceso de asilo al personal directivo responsable de supervisar el proceso. Esto puede hacerse proporcionando informes basados en las evaluaciones de calidad que se llevan a cabo y los análisis posteriores.

Los informes pueden centrarse en la aplicación de todos los estándares e indicadores que se utilizaron para la evaluación de la calidad o en un tema específico o una parte del procedimiento de asilo, como la evaluación de la credibilidad o la aplicación de un procedimiento de admisibilidad, o examinar casos en los que participen solicitantes de un determinado país de origen. Las evaluaciones completadas pueden utilizarse como base para elaborar informes periódicos exhaustivos (mensuales, trimestrales, anuales, etc.), incluidos informes de auditoría de seguimiento e informes breves sobre determinadas cuestiones de interés.

Los informes brindan a la dirección, en particular, la oportunidad de obtener información sobre la calidad general del proceso específico que se está evaluando y de identificar posibles deficiencias para las que puedan ser necesarias acciones de seguimiento.

Es importante que estos informes se difundan internamente a las partes pertinentes (el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional, personas responsables del equipo, personas supervisoras, etc.). También pueden distribuirse como versiones resumidas a partes interesadas externas, por ejemplo otras autoridades de migración, el ACNUR o incluso el público, dependiendo del contenido, para aumentar la transparencia del procedimiento y reforzar la confianza de las partes interesadas externas en los procesos.

4.5. Aportaciones de diferentes fuentes para el seguimiento del procedimiento de asilo

Aparte de los resultados de las revisiones de calidad, hay otras actividades que pueden contribuir al seguimiento de la calidad de las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia. En ellas participan partes interesadas, tanto internas como externas, y se complementan los informes de revisión de la calidad proporcionando perspectivas más exhaustivas.

Estas actividades consisten principalmente en:

- evaluaciones y auditorías externas;
- mecanismos de denuncia para las personas solicitantes y las partes interesadas externas;
- encuestas con las personas solicitantes;
- resoluciones en segunda instancia y resoluciones judiciales;
- las aportaciones de las partes interesadas internas.

4.5.1. Evaluaciones y auditorías externas

Además de las revisiones internas llevadas a cabo por la autoridad nacional, las revisiones externas pueden proporcionar información significativa sobre la calidad del procedimiento de asilo. Estas revisiones pueden llevarse a cabo como auditorías, evaluaciones o valoraciones y pueden ser realizadas de forma independiente por partes externas. Pueden ser realizadas por organizaciones de la sociedad civil, empresas especializadas de consultoría o entidades responsables del control de las auditorías.

La administración debe decidir en qué circunstancias deben ponerse en contacto con evaluadores externos, y las ventajas de su evaluación. También es crucial determinar el tipo exacto de revisión que se necesita, y si la persona evaluadora externa está bien situada para llevar a cabo este tipo de revisión. Las revisiones externas pueden ser útiles, en particular, para la revisión de un proceso de principio a fin, la revisión de los procesos de cooperación con otras partes interesadas y la revisión de la eficacia de los procesos. Las partes externas pueden estar bien situadas para cuestionar prácticas que se consideran esenciales o inevitables dentro de la organización.

El ACNUR colabora a menudo con las autoridades nacionales para evaluar la calidad de las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia ⁽³³⁾. Las autoridades reguladoras nacionales con responsabilidades de seguimiento también pueden realizar auditorías sobre el procedimiento de asilo. Además, las personas encargadas de la revisión científica pueden proporcionar una evaluación de terceros. Las administraciones competentes

⁽³³⁾ Para más información sobre las actividades de aseguramiento de la calidad del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, véase Refworld, «Quality assurance» (Control de calidad) (https://www.refworld.org/es/search?keywords=%22quality%20assurance%22&order=desc&sm_document_source_name%5B0%5D=UN%20High%20Commissioner%20for%20Refugees%20%28UNHCR%29&sort=score).



en materia de asilo también pueden solicitar una revisión externa por parte de los socios del sector privado.

Los organismos nacionales de derechos humanos y las oficinas del Defensor del Pueblo se ocupan a menudo de cuestiones relacionadas con la equidad y la eficacia de las administraciones públicas, incluidas las oficinas de asilo. Consultar con estos organismos y seguir de cerca su trabajo puede reforzar aún más la solidez y el funcionamiento del procedimiento de asilo. Del mismo modo, organismos como el Defensor del Pueblo Europeo u otros organismos internacionales de derechos humanos, aunque no sean aplicables a los Estados miembros, son una fuente útil de información sobre cómo optimizar el procedimiento de asilo.

4.5.2. Mecanismos de denuncia para las personas solicitantes y las partes interesadas externas

Un mecanismo de denuncia es una herramienta que apoya la correcta aplicación de la legislación y las directrices, y aumenta la responsabilidad de una organización. Por lo tanto, se recomienda que todas las personas solicitantes y partes interesadas externas, como abogados, organizaciones no gubernamentales y otras administraciones implicadas en el procedimiento de asilo, tengan acceso a un mecanismo de denuncia.

Las administraciones nacionales pueden, mediante el examen de las denuncias que se les presenten, identificar y posteriormente resolver cualquier problema o deficiencia en el procedimiento de asilo. Las denuncias también pueden poner de relieve si las personas solicitantes y las partes interesadas externas confían en el procedimiento de asilo aplicado por las administraciones nacionales. Y, lo que es más importante, los mecanismos de denuncia son un medio para que las personas solicitantes expresen cualquier denuncia que tengan en relación con el procedimiento de asilo y para que la administración examine estas denuncias.

Para el correcto funcionamiento del mecanismo, la administración debe definir quién es responsable de su gestión, quién tiene acceso al mismo y quién se encarga de examinar las denuncias. La configuración del mecanismo debe garantizar el respeto de la ley de protección de datos y la confidencialidad. El mecanismo debe estipular el modo en que los denunciantes recibirán respuestas o retroalimentación. También es importante apoyar el mecanismo con una campaña de información continua para poner de relieve su existencia y explicar su finalidad, en particular la distinción entre el mecanismo y los procedimientos de recurso. Debe quedar claro a las personas solicitantes que el uso del mecanismo de denuncia no repercuta en el examen de su solicitud de protección internacional. Se recomienda registrar las denuncias y elaborar periódicamente un informe sobre el mecanismo de denuncia, que incluya, por ejemplo, el número, el tipo y el seguimiento de las denuncias.



Ejemplos de prácticas

Agencia Europea de la Guardia de Fronteras y Costas

El mecanismo de denuncia de la Agencia Europea de la Guardia de Fronteras y Costas permite la presentación de denuncias individuales por parte de personas directamente afectadas por las acciones (u omisiones) adoptadas por el personal que participa en las actividades de la agencia, y que consideran que, como consecuencia de ello, se han vulnerado sus derechos fundamentales. Para más información, véase: <https://frontex.europa.eu/fundamental-rights/complaints-mechanism/>.

Finlandia

En Finlandia existen dos mecanismos para presentar una denuncia administrativa. Se puede presentar ante el Servicio de Inmigración Finlandés, que puede adoptar medidas correctoras inmediatas. O bien ante el Defensor del Pueblo parlamentario o ante el Ministerio de Justicia, que supervisa la legalidad y la aplicación de los derechos humanos en las acciones de las autoridades. Las personas solicitantes de protección internacional pueden presentar denuncias a través de ambos mecanismos. La denuncia también puede presentarse en su nombre, con su consentimiento. Se puede presentar una denuncia administrativa durante el examen de una solicitud y después de que se dicte la resolución sobre protección internacional.

Cuando se presenta una denuncia directamente ante el Servicio de Inmigración Finlandés, el servicio jurídico redacta una respuesta a la denuncia tras oír los puntos de vista de las partes pertinentes y presenta la respuesta a la alta dirección para su aprobación. Tras la aprobación, la respuesta se facilita por escrito a la persona solicitante y, si se ha cometido un error, se pide a la Unidad de Asilo que lo corrija. En el sitio web del Servicio de Inmigración encontrará información sobre cómo presentar dicha denuncia.

La persona solicitante puede presentar una denuncia ante el Defensor del Pueblo parlamentario o ante el Ministerio de Justicia cuando sospeche que una autoridad ha actuado de forma ilegal o ha descuidado una obligación, por ejemplo, en relación con un exceso de autoridad o con una demora indebida en un procedimiento. Si se inicia una investigación a partir de una denuncia, el Defensor del Pueblo o el Ministerio de Justicia da audiencia a la autoridad implicada, solicita escritos para recabar pruebas y puede realizar pesquisas o pedir a la policía que apoye la investigación. No pueden cambiar la decisión de una autoridad o de un tribunal, pero pueden presentar cargos legales, amonestar a la autoridad o pedirle que corrija un error o la forma en que se lleva a cabo un procedimiento.

4.5.3. Encuestas dirigidas a las personas solicitantes

Aparte de los mecanismos de denuncia, las administraciones pueden elaborar encuestas dirigidas a las personas solicitantes de protección internacional que se centren en elementos específicos del procedimiento de asilo. Estos elementos podrían abarcar desde la recepción, el alojamiento y manutención hasta la manera en que se llevó a cabo la entrevista, la claridad de la información facilitada y el proceso de resolución en primera instancia.



Antes de redactar la encuesta, se recomienda a las administraciones que determinen el tipo de encuesta más útil y adecuado para el fin perseguido. Los medios para llevar a cabo una encuesta y el calendario deben considerarse cuidadosamente para garantizar la facilidad de acceso de las personas solicitantes y el suministro de retroalimentación oportuna y pertinente, respectivamente.

La disponibilidad de la encuesta en las lenguas entendidas por las personas solicitantes objetivo es clave para su participación. Además, garantizar el anonimato de las personas solicitantes facilita la obtención de retroalimentación significativa y la consecución de una tasa de participación satisfactoria.



Herramienta relacionada de la EUAA: el proyecto SAM (Encuestas de migrantes solicitantes de asilo)

En los últimos años, los Estados miembros de la UE han mostrado cada vez más interés en comprender mejor los flujos migratorios relacionados con el asilo y los perfiles de las personas migrantes que llegan, así como sus necesidades y aspiraciones.

Para complementar los mecanismos de recogida de datos existentes, la EUAA ha desarrollado un mecanismo de encuesta que es adaptable a las necesidades específicas de cada país y aborda las lagunas de información en los países anfitriones recopilando datos comparables directamente de las personas migrantes relacionadas con el asilo. La encuesta es anónima, voluntaria y está disponible en las lenguas más habituales de las personas migrantes solicitantes de asilo. Asimismo, cumple con los principios éticos y de protección de datos, y puede llevarse a cabo utilizando los propios dispositivos móviles de las personas.

Como ejemplo de respuesta a una crisis a través del proyecto SAM, la EUAA, en colaboración con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, puso en marcha las encuestas sobre la llegada de migrantes procedentes de Ucrania el 11 de abril de 2022. Tanto anónima como voluntaria, la encuesta realizada como parte de este proyecto tiene por objeto recopilar datos normalizados en todos los países de la EU+ directamente de las personas que huyen de la guerra en Ucrania y buscan refugio en la UE. También busca información sobre la vida de las personas encuestadas en sus países de acogida, la educación y el empleo, así como los problemas a los que se han enfrentado con el registro.

Se puede acceder a la encuesta en la dirección https://tellusyourstorysurvey.eu/index_ip.php?lang=en. Los resultados se han analizado en fichas informativas públicas ([thematic fact sheet on life in the host country](#)) (ficha temática sobre la vida en el país anfitrión) y en un informe en profundidad, en colaboración con la Organización Internacional para las Migraciones y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos ([Forced Displacement from and within Ukraine: Profiles, experiences, and aspirations of affected populations](#)) (Desplazamientos forzados desde y dentro de Ucrania: Perfiles, experiencias y aspiraciones de las poblaciones afectadas).



Ejemplos de prácticas

La Secretaría de Estado de Migración de Suiza, en la región francófona, realizó encuestas entre las personas solicitantes de protección internacional en relación con el procedimiento de asilo, incluido su nivel de satisfacción con el mismo. En este recuadro se ofrecen algunos detalles sobre el tipo, el contexto y la metodología de la encuesta.

Tipo/contexto de la encuesta

En Suiza, las personas solicitantes permanecen en uno o más centros federales de asilo durante los primeros 140 días de su procedimiento. Cada persona solicitante puede participar opcionalmente en el cuestionario de satisfacción a su salida definitiva de un centro federal de asilo (la participación es posible en los centros ordinarios, pero no en los centros temporales). No existe un indicador de participación específico, pero se estima que entre el 60 % y el 80 % de las personas solicitantes lo cumplimentan.

Metodología

Un formulario anónimo en línea (en el que no se pide la identidad de la persona solicitante) es cumplimentado en tabletas o teléfonos inteligentes por el personal o directamente por la persona solicitante. Incluye diez preguntas específicas sobre la calidad de los servicios prestados (manutención, alojamiento y actividades), la seguridad, la representación legal y la Secretaría de Estado de Migración, con respuestas dadas en una escala de 1 a 5. Se determina la puntuación media, así como la puntuación global proporcionada por la persona solicitante. Además, se evalúa el número de cuestionarios cumplimentados cada mes y los comentarios realizados por las personas solicitantes.

Análisis/elaboración de informes

Realizado una vez al mes por la persona especialista en «socios y administración», que envía un informe a las personas responsables de la región francófona (con comentarios y sugerencias) y al alto cargo de la empresa responsable de supervisar y llevar a cabo las actividades con las personas solicitantes (que contiene únicamente cifras brutas). Las sugerencias de mejora, si son aceptadas por la oficina central regional, se envían al personal responsable del área correspondiente para su aplicación.

4.5.4. Resoluciones en segunda instancia y resoluciones judiciales

Las resoluciones judiciales pueden dar una idea de la calidad del procedimiento de asilo, en particular del razonamiento jurídico y de la interpretación de los estándares y criterios legales. La información recibida de las resoluciones en segunda instancia o de las resoluciones judiciales puede ser beneficiosa para el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional que realiza las entrevistas y redacta las resoluciones, así como para la dirección de la administración a la hora de calibrar el rendimiento general del proceso.

Un alto índice de resoluciones en primera instancia revocadas en segunda instancia y a nivel judicial puede indicar problemas en la calidad de las resoluciones en primera instancia, que habrá que revisar y abordar. Esto requiere la disponibilidad de datos sobre el porcentaje de revocaciones como resultado de los recursos.



Se recomienda que las administraciones nacionales hagan un seguimiento de las resoluciones dictadas en los recursos mediante orientaciones internas o la elaboración de informes basados en la jurisprudencia. Los informes deben actualizarse periódicamente.

A un nivel superior, el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional también debe ser informado de las decisiones emitidas por los tribunales europeos, es decir, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea y el Tribunal Europeo de Derechos Humanos. Esta información puede ayudarle en el examen del fondo de las solicitudes, pero también en la realización de los procesos que forman parte del procedimiento de asilo.

Ejemplos de prácticas

En Suiza, se puso en marcha el proyecto AMFR (análisis y medidas de las sentencias del Tribunal Administrativo Federal) para analizar las sentencias del Tribunal Administrativo Federal y las medidas adoptadas en respuesta a las mismas. El proyecto tiene por objeto facilitar el análisis más sistemático y basado en las tecnologías de la información de las sentencias judiciales y el seguimiento más sistemático de las medidas adoptadas (por ejemplo, cambios en las políticas).

La Secretaría de Estado de Migración ha puesto en marcha un proyecto informático para implementar las siguientes medidas:

- registro, evaluación y análisis exhaustivos y sistemáticos de las resoluciones;
- la identificación de las acciones necesarias más allá de los casos individuales;
- gestión sistemática de las medidas;
- facilitar el acceso del personal directivo y del personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional a la base de datos de resoluciones y medidas.

En Finlandia, las resoluciones revocadas de los tribunales de apelación son agrupadas en seis categorías por el Servicio de Inmigración Finandés, que determina las medidas adoptadas en respuesta a la resolución en segunda instancia. Las siete categorías son:

- un error de procedimiento;
- un error en la interpretación de la ley;
- diferentes evaluaciones individuales de los hechos;
- nuevas razones para la necesidad de protección internacional proporcionadas durante el recurso;
- nuevas pruebas presentadas durante el recurso;
- un cambio en las circunstancias personales de la persona solicitante durante el recurso;
- ha entrado en vigor una nueva política en relación con el examen de las solicitudes.

Las resoluciones en segunda instancia que se revocan debido a un error de procedimiento o a un error en la interpretación de la ley son objeto de un estrecho seguimiento. Son objeto de una evaluación exhaustiva por parte de los responsables jurídicos para determinar si deben introducirse cambios en las políticas o directrices internas. Sus conclusiones también se comunican sistemáticamente al personal directivo y se comparten con el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional, a fin de garantizar que no se repita el error.



Las resoluciones en segunda instancia que se revocan por razones relacionadas con las demás categorías también se evalúan cuidadosamente, aunque no es tan probable que den lugar a cambios en las directrices internas o que contengan información que deba comunicarse a todo el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional, ya que se refieren a la forma en que se lleva a cabo una evaluación individual y a la forma en que se evaluaron las pruebas presentadas en la solicitud. Sin embargo, estas decisiones pueden contener información que es importante comunicar a la dirección y a las personas responsables que redactaron y aprobaron la decisión. Además, si los tribunales revocan repetidamente las decisiones, basándose en una evaluación individual diferente de los hechos, esto puede impulsar una evaluación más profunda de si deben revisarse las orientaciones internas o los métodos de trabajo.

4.5.5. Aportaciones de las partes interesadas internas

Las aportaciones de las partes interesadas internas pueden proporcionar una visión útil para la administración. En particular, por lo que se refiere a las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia, el personal funcionario competente para el examen de la solicitud de protección internacional, el personal directivo y los miembros del personal que participan en la evaluación de la calidad pueden tener la oportunidad de expresar sus puntos de vista sobre ámbitos susceptibles de mejora.

Al incluir a las partes interesadas internas en el seguimiento, se da voz a las personas expertas de la organización. Dado que trabajan con los estándares y los objetivos de la organización en el día a día y experimentan problemas de primera mano, a menudo están en la mejor posición para proporcionar retroalimentación valiosa sobre soluciones concretas y viables.

Estos ejercicios pueden ser ventajosos, en particular, para las grandes organizaciones, en las que puede resultar difícil saber qué piensa y qué experimenta el personal a todos los niveles. La participación de la alta dirección es fundamental para el éxito de la ejecución de ejercicios para recabar las aportaciones internas del personal.

A escala de la UE, el Marco Común de Evaluación (MCE) se basa en la metodología de la aportación interna (una metodología de autoevaluación) y tiene por objeto lograr un alto nivel de calidad en las administraciones públicas ⁽³⁴⁾.

⁽³⁴⁾ Para más información sobre el modelo del MCE, busque información en el Instituto Europeo de Administración Pública, «European CAF Resource Centre (Centro Europeo de Recursos del MCE)» (<https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>).



Marco Común de Evaluación de la Unión Europea

La esencia del MCE es la autoevaluación de la organización, que proporciona el punto de partida para un proceso de mejora integral. Aunque el MCE se centra principalmente en la evaluación del rendimiento y la gestión para hacer posible la mejora, su objetivo final es contribuir a la buena gobernanza. Ayuda a las administraciones públicas a:

- introducir una cultura de excelencia;
- aplicar progresivamente el ciclo PHVA;
- llevar a cabo un proceso de autoevaluación para realizar un control exhaustivo de la organización;
- alcanzar un diagnóstico que muestre sus puntos fuertes y sus ámbitos de mejora, ayudando a determinar las medidas que deben adoptarse para permitir la mejora.

4.6. Recomendaciones basadas en la calidad de la retroalimentación y la presentación de informes

Los resultados de la recogida de datos y la elaboración de informes, así como los de otras aportaciones, deben presentarse a la dirección para que los revise en forma de recomendaciones y medidas necesarias. Las recomendaciones deben centrarse en responder a las diversas deficiencias, en particular cuando se observen deficiencias significativas. En la práctica, las recomendaciones pueden incluir el desarrollo de nuevas herramientas o la actualización de las herramientas existentes, como las debatidas en el capítulo 3 (incluidas las orientaciones, los SOP y los modelos).

Las aportaciones, los informes, las recomendaciones y las medidas se presentan a la dirección para que las examine y adopte las decisiones finales. Se acompañan de una propuesta de plan para que la dirección llegue a un acuerdo, incluido el personal responsable y los plazos previstos.

La revisión de la dirección también incluye una evaluación del estado de aplicación de las medidas adoptadas después del ejercicio de seguimiento anterior y un acuerdo sobre las medidas que deben adoptarse para abordar las conclusiones residuales.

4.7. Aplicación

Como se ha mencionado en la sección anterior, el resultado de la reunión con la dirección es un plan de acción para mejorar la calidad de los procesos pertinentes, como las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia. Este plan de acción también debe incluir la evaluación de las medidas adoptadas después del ciclo de seguimiento anterior.

Este plan de acción puede contener los siguientes elementos:

- los resultados esperados al cabo de un plazo determinado;
- las etapas para la aplicación del plan de acción;
- las personas responsables de la aplicación del plan;



- la fecha límite para la finalización de cada acción;
- las partes interesadas que participarán.

Los cambios aplicados pueden contribuir a mejorar el proceso de examen, y las nuevas revisiones de la calidad, la retroalimentación, los informes y las recomendaciones darán lugar a un plan de acción posterior que se traducirá en nuevas mejoras de los procesos. Esto refleja el cambio continuo en la calidad del proceso basado en el ciclo PHVA.



Puntos clave a recordar del capítulo 4

El seguimiento de la calidad de las entrevistas personales y de las resoluciones en primera instancia es una actividad en curso y ofrece una oportunidad para evaluar el desarrollo del examen de las solicitudes de asilo a lo largo del tiempo, ayudando a identificar los puntos fuertes y débiles del procedimiento de asilo. A través del seguimiento, es posible determinar si se siguen cumpliendo los objetivos de la organización y si se han adoptado las medidas necesarias para garantizar la calidad.

El seguimiento periódico de las entrevistas personales y las resoluciones en primera instancia es esencial.

Los pasos para controlar la calidad del procedimiento de examen de las solicitudes de protección internacional son los siguientes:

- selección de estándares e indicadores;
- recogida de datos;
- evaluación y análisis;
- retroalimentación y elaboración de informes;
- aportaciones de diferentes fuentes:
 - ✓ evaluaciones y auditorías externas;
 - ✓ mecanismos de denuncia;
 - ✓ encuestas a las personas solicitantes;
 - ✓ resoluciones en segunda instancia y resoluciones judiciales;
 - ✓ aportaciones de las partes interesadas internas;
- recomendaciones;
- aplicación.



Oficina de Publicaciones
de la Unión Europea

