



Guía de la EASO para la elaboración de planes de contingencia en el contexto de acogida

Serie de guías prácticas de la EASO

Marzo de 2018



Guía de la EASO para la elaboración de planes de contingencia en el contexto de acogida

Serie de guías prácticas de la EASO

Marzo de 2018

Cláusula de exención de responsabilidad

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

Manuscrito terminado marzo de 2018

Ni la EASO ni persona alguna que actúe en su nombre se responsabilizará del uso que pudiera hacerse de la información incluida en el presente documento.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2018

Print ISBN 978-92-9476-260-3 doi:10.2847/30127 BZ-05-17-114-ES-C
PDF ISBN 978-92-9476-279-5 doi:10.2847/201377 BZ-05-17-114-ES-N

© European Asylum Support Office, 2018

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica.

Cualquier uso o reproducción de fotografías u otro material que no esté sujeto a los derechos de autor de la Unión Europea requerirá la autorización de sus titulares.

Lista de abreviaturas

FAMI	Fondo de Asilo, Migración e Integración
DPA	Directiva sobre procedimientos de asilo 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
SECA	Sistema Europeo Común de Asilo
OSC	Organizaciones de la sociedad civil: Organizaciones no gubernamentales e instituciones que trabajan por el interés de los ciudadanos, pero fuera de los sectores gubernamentales o con ánimo de lucro
Reglamento de Dublín III	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
EASO	Oficina Europea de Apoyo al Asilo
CE	Comisión Europea
UE	Unión Europea
Estados de la UE+	Los Estados miembros de la UE, más Noruega y Suiza.
SP	Sede principal
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
CRI	Cruz Roja Internacional
LGBT	Lesbianas, gays, bisexuales y personas transgénero
MdE	Memorando de entendimiento
EM	Estados miembros
ONG	Organización no gubernamental
DR	Directiva sobre reconocimiento 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, (refundición)
DCA	Directiva sobre condiciones de acogida Directiva 2013/33/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, por la que se aprueban normas para la acogida de los solicitantes de protección internacional (texto refundido)
PEC	Pacto de Estabilidad y Crecimiento
PEC	Pacto de Estabilidad y Crecimiento
PON	Procedimiento operativo normalizado
MNA	Menores no acompañados
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

Índice

Lista de abreviaturas	3
A. Introducción.....	9
1. Antecedentes.....	9
2. Objetivo y alcance de la guía	9
3. Principios rectores	10
4. Estructura y formato de la guía	10
B. Método integral para los planes de contingencia	12
1. La fase de preparación y desarrollo	12
Preparación activa	13
Desarrollo de escenarios y planificación de hipótesis	13
Elaboración de un plan de contingencia.....	13
2. La fase de respuesta y liderazgo.....	13
Activación del plan	13
Respuesta a la gran afluencia y liderazgo de las acciones.....	14
3. La fase de revisión y adaptación.....	14
Evaluación del plan y la respuesta.....	14
Búsqueda de reacciones y aplicación de las lecciones aprendidas	14
Adaptación.....	15
C. Seguimiento y evaluación	16
D. Análisis de riesgos	19
E. Gestión y proceso de toma de decisiones	21
1. Introducción	21
2. La fase de preparación y desarrollo	22
Diseño de la estrategia	22
Funciones y mandatos	22
Validación	22
El proceso de toma de decisiones	23
Activar un mecanismo de coordinación interna.....	23
3. La fase de respuesta y liderazgo.....	24
4. La fase de revisión y adaptación.....	24
F. Gestión de la información y comunicación.....	25
1. Introducción	25
2. Principios subyacentes para una gestión eficaz de la información	25
La fase de preparación y desarrollo	25
La fase de respuesta y liderazgo.....	25
La fase de revisión y adaptación.....	26

3.	Comunicación interna.....	26
	La fase de preparación y desarrollo	26
	La fase de respuesta y liderazgo.....	26
	La fase de revisión y adaptación.....	26
4.	Comunicación con los solicitantes de protección internacional	26
	La fase de preparación y desarrollo	26
	La fase de respuesta y liderazgo.....	26
	La fase de revisión y adaptación.....	27
5.	Comunicación externa con la sociedad y los medios de comunicación.....	27
	La fase de preparación y desarrollo	27
	La fase de respuesta y liderazgo.....	28
	La fase de revisión y adaptación.....	28
G.	Coordinación externa	29
1.	Introducción	29
2.	La fase de preparación y desarrollo	29
	Autoridades decisorias y de migración.....	30
	Socios de acogida operacionales.....	30
	Sociedad civil, otras autoridades y voluntarios	32
3.	La fase de respuesta y liderazgo.....	32
	Autoridades decisorias y de migración.....	32
	Socios de acogida operacionales.....	32
	Sociedad civil, otras autoridades y voluntarios	33
4.	La fase de revisión y adaptación.....	34
	Autoridades decisorias y de migración.....	34
	Socios de acogida operacionales.....	34
	Sociedad civil, otras autoridades y voluntarios	35
H.	Gestión presupuestaria y recursos económicos.....	36
1.	Introducción	36
2.	La fase de preparación y desarrollo	36
	Presupuestación por escenarios.....	36
	Flexibilidad presupuestaria preventiva	37
	Preparación de estrategias eficientes	37
	Elaboración de una lista de fondos de emergencia europeos o nacionales disponibles	38
3.	La fase de respuesta y liderazgo.....	38
4.	La fase de revisión y adaptación.....	38
I.	Capacidad de alojamiento	39
1.	Introducción	39
2.	La fase de preparación y desarrollo	39
	Registro actualizado de la capacidad existente.....	40
	Determinación de las necesidades y requisitos de capacidad adicional	40
	Creación de capacidad adicional	41
	Gestión y planificación de la capacidad adicional	41
	Preparación para la adquisición de nuevas capacidades	41
3.	La fase de respuesta y liderazgo.....	42
4.	La fase de revisión y adaptación.....	43

J.	Gestión de los recursos.....	44
1.	Introducción	44
2.	La fase de preparación y desarrollo	44
	Contratación	44
	Logística y transporte	45
	Gestión de existencias y suministros.....	46
3.	La fase de respuesta y liderazgo.....	47
	Contratación	47
	Logística y transporte	47
	Gestión de existencias y suministros.....	47
4.	La fase de revisión y adaptación.....	48
	Contratación	48
	Logística y transporte	48
	Gestión de existencias y suministros.....	48
K.	Recursos humanos.....	49
1.	Introducción	49
2.	La fase de preparación y desarrollo	49
	Gestión eficaz de los recursos humanos existentes	49
	Reclutamiento de recursos humanos adicionales.....	50
	Formación y orientación a los nuevos recursos humanos	51
	Formación del personal sobre planes de contingencia	51
3.	La fase de respuesta y liderazgo.....	51
	Reclutar y formar al nuevo personal	51
	Gestionar la presión sobre el personal.....	52
4.	La fase de revisión y adaptación.....	53
L.	Gestionar la prestación de condiciones de acogida en una situación de gran afluencia	54
1.	Introducción	54
2.	La fase de preparación y desarrollo	54
3.	La fase de respuesta y liderazgo.....	55
4.	La fase de revisión y adaptación.....	56
M.	Seguridad y prevención	57
1.	Introducción	57
2.	La fase de preparación y desarrollo	57
3.	La fase de respuesta y liderazgo.....	59
4.	La fase de revisión y adaptación.....	60
	Anexo. Listas de comprobación	61

A. Introducción

1. Antecedentes

Cada año, millones de personas se ven afectadas por conflictos armados y desastres naturales o intentan huir de la pobreza. Estos factores pueden generar movimientos de masas de personas en busca de seguridad y refugio en Europa. La migración es un fenómeno muy dinámico y complejo, que puede cambiar rápida e inesperadamente.

Las llegadas a gran escala de 2015 y 2016 han demostrado que los Estados de la UE+ (los Estados miembros de la Unión Europea más Noruega y Suiza) necesitan un sistema de acogida eficaz y eficiente para los solicitantes de protección internacional. Tales sistemas deben ser capaces de asegurar que las condiciones de acogida cumplan con la Directiva sobre condiciones de acogida (DCA) y otros instrumentos jurídicos relacionados, aunque el sistema de acogida pueda estar bajo gran presión. Para un sistema de asilo fiable y efectivo es esencial ofrecer unas condiciones de acogida suficientes y dignas en toda la UE y asegurar la adherencia a las normas de acogida. La situación de gran afluencia de 2015 y 2016 ha puesto todavía más en evidencia la necesidad de que los Estados de la UE+ estén más preparados para hacer frente al desproporcionado número de migrantes en busca de refugio. Se ha hecho evidente, por lo tanto, que las autoridades de acogida tienen que reforzar su capacidad para enfrentarse a posibles situaciones de emergencia que pueden poner bajo gran presión a los sistemas de acogida de los respectivos países.

Es esencial reforzar la preparación y la habilidad de las autoridades de acogida para hacer frente a situaciones que generan estrés organizativo. Ya sea por las situaciones de gran afluencia como las experimentadas en Europa recientemente o por otros factores (por ejemplo, fuego, epidemias, terremotos) es esencial una respuesta inmediata, coordinada y planificada previamente.

La elaboración de planes de contingencia asegurará una respuesta rápida y bien pensada a posibles situaciones extremas o a sucesos que requieren medidas especiales de contingencia. A resultas de ello, siempre que haya una alta probabilidad o riesgo de que se produzca una situación de gran afluencia, se deberán aplicar planes de contingencia.

Este contexto llevó a la Comisión Europea a desarrollar algunas propuestas para adaptar la SECA y modificar el marco jurídico. La propuesta convierte todas las directivas relacionadas con el asilo en reglamentos, excepto la Directiva sobre condiciones de acogida, que seguirá siendo una Directiva, aunque revisada. En la propuesta del texto refundido de la DCA, se requiere que los Estados de la UE+ tengan planes de contingencia para estar mejor preparados en caso de una gran afluencia repentina. Nótese que, en el momento de la redacción de este documento, la refundición final de las directivas y reglamentos todavía se están negociando.

Los planes de contingencia deben ser prácticos, realistas y flexibles. En el momento de implementarse, tendrán que poder transponerse fácilmente en un plan de respuesta operacional. El plan tendrá que ser específico, y no genérico, y centrado en el proceso. La planificación dará a los implicados tiempo para reflexionar y abordar algunas cuestiones esenciales, tales como:

- ¿Qué podría suceder y qué impacto podría tener?
- ¿Qué acciones y recursos serían necesarios?
- ¿Qué podría hacerse para facilitar una reacción más rápida?

2. Objetivo y alcance de la guía

El objeto de la presente guía es múltiple. Por ejemplo:

Se pretende que sirva de apoyo al plan detallado y a la gestión de los diferentes actores en una situación de gran afluencia y que facilite una acción rápida frente a situaciones potencialmente graves.

También, al desarrollar respuestas por adelantado para cuando haya riesgo elevado o probabilidad de que pueda sucederse una situación de gran afluencia, debería servir como herramienta para ayudar a la gestión de la incertidumbre ante el futuro.

Ayudará a las autoridades de acogida a anticipar y resolver problemas que surjan en situaciones que se generen rápidamente y que requieran una respuesta inmediata.

El alcance de este documento es la aportación de orientación para la elaboración de planes de contingencia para la acogida. Aun así, el contenido de este documento no es en sí mismo un plan de contingencia y no puede ser copiado y utilizado como tal. Además, la estructura de autoridades de acogida, proceso de toma de decisiones, responsabilidades... difiere de EM a EM, de modo que no es posible un modelo único. Aun así, el contenido de esta guía podrá ayudar a los EM a elaborar su plan de contingencia nacional, y los EM podrán usar diferentes partes de la guía según consideren oportuno. Aunque los planes de contingencia pueden ser necesarios para distintos casos de emergencias, esta guía se centra, sobretodo, en situaciones en las que el plan de contingencia es necesario debido a la gran afluencia de solicitantes de protección internacional que ha causado una disminución de recursos en el sistema de acogida.

Nótese que la acogida es parte del sistema de asilo, y es interdependiente de la solicitud de asilo. Cualquier cambio en la Directiva sobre procedimientos de asilo y en la Directiva sobre reconocimiento se reflejará automáticamente en cambios en los sistemas de acogida.

La guía para la elaboración de planes de contingencia se centra en las autoridades de acogida y está pensada para el personal de acogida. Aun así, hay elementos que son aplicables a un espectro de empleados más amplio, independientemente de su función en las autoridades respectivas de sus Estados de la UE +. Este documento ha sido elaborado para proporcionar orientación a las autoridades de acogida y garantizar que tengan capacidad de reacción ante cualquier tipo de crisis que afecte, o pueda afectar, al sistema de acogida de los respectivos países. Esto es, esencialmente, un marco para planes de contingencia, que incluye orientación y comparte las mejores prácticas para mejorar la preparación ante las situaciones de emergencia y la adquisición de mecanismos para una respuesta eficiente y coordinada.

Esta herramienta ha sido creada para ayudar a los políticos en la toma de decisiones razonadas respecto a acciones que puedan tener efectos sostenibles en el sistema de acogida de las autoridades, y a gestionar futuras situaciones a través del desarrollo de respuestas eficaces y adecuadas a diferentes escenarios de emergencia.

3. Principios rectores

Esta guía para planes de contingencia se basa en estos principios rectores:

- Cada ser humano deberá ser valorado y respetado, sea cual sea la situación de emergencia. Esta guía debe aplicarse con arreglo a la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea y la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, la Directiva sobre condiciones de acogida y la guía de la EASO acerca de las condiciones de acogida.
- Respeto al derecho a buscar asilo universal y a los derechos de las personas que necesitan protección internacional, sea cual sea su situación, de conformidad con la Carta de los Derechos Fundamentales internacionales y europeos de la Unión Europea. Asegurar el pronto acceso al registro y cumplimiento con las garantías procesales así como el pronto acceso a las condiciones de acogida.
- Transparencia y responsabilidad. La aplicación de esta guía deberá basarse en unas normas y unos procedimientos de toma de decisiones justos y transparentes. Sin perjuicio de la importancia de otras partes implicadas en la realización de cada tarea específica en los sistemas nacionales de acogida, la responsabilidad general de la consecución de los niveles más altos de transparencia y del cumplimiento de la responsabilidad compete a la autoridad de acogida correspondiente.
- Participación. Los planes de contingencia son más eficaces cuando se elaboran mediante un proceso participativo e inclusivo. La cooperación dentro de los mandatos respectivos, la armonización de objetivos y estrategias con otras autoridades, especialmente las autoridades principales, y las partes interesadas mejorará significativamente el resultado de la respuesta.

4. Estructura y formato de la guía

El documento se divide en 13 secciones. Mientras que el *capítulo B (método integral para la elaboración de planes de contingencia)* tiene como objetivo el establecimiento de un método general para la elaboración de planes de contingencia para aquellas personas involucradas en el desarrollo de un plan global, los capítulos siguientes se centrarán en aspectos específicos relativos a los planes de contingencia centrados en el personal especializado que trabaja en uno de los siguientes aspectos relativos a los mismos:

Seguimiento y evaluación

Análisis de riesgos

Gestión y proceso de toma de decisiones

Gestión de la información

Coordinación externa

Gestión presupuestaria y recursos económicos

Capacidad de alojamiento

Gestión de los recursos

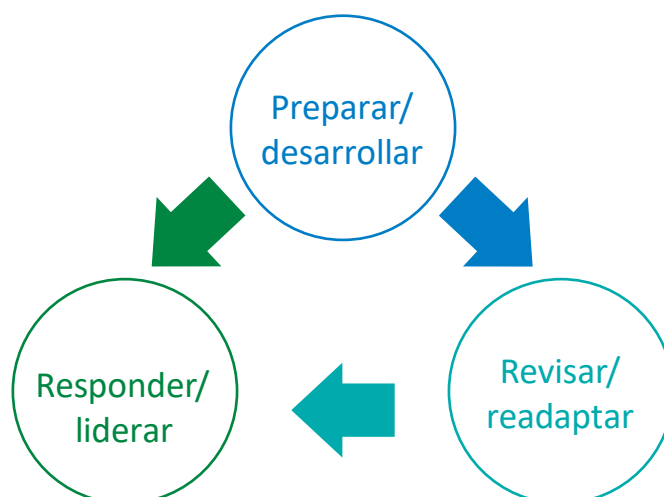
Recursos humanos

Normas mínimas relativas a la prestación de condiciones de acogida

Seguridad y prevención

B. Método integral para los planes de contingencia

Estas directrices son un método sobre cómo enfocar las necesidades para las que habrá que estar preparados, y sobre cómo planificar para que el plan de respuesta sea más eficaz. Para conseguirlo, se propone un método cíclico que cubre los seis aspectos que se pueden ver en la figura siguiente. Los aspectos están interconectados y, juntos, conforman un método sistemático, cohesionado y holístico para la elaboración de planes de contingencia y poder así facilitar una respuesta eficaz a situaciones de gran afluencia dentro del sistema de acogida. Las secciones son:



La guía describe qué se puede hacer en una situación determinada y muestra acciones que deberían llevarse a cabo antes, durante y después de una situación de gran afluencia. Al redactar un plan de contingencia es recomendable que las autoridades de acogida respectivas desarrollen un manual integral con plantillas, acciones de preparación normalizadas, procedimientos operativos normalizados, y una serie de medidas y recomendaciones adicionales para abordar los riesgos previstos y facilitar la consecución de resultados eficientes y fiables. Las siguientes secciones incluirán referencias a aspectos en los que las plantillas y los procedimientos operativos normalizados serán especialmente útiles. Aunque el ámbito de aplicación de esta guía es la acogida, el asilo es un sistema interrelacionado que incluye autoridades decisorias, de inmigración y de acogida, y todas las acciones deben enfocarse en este sentido.

Las sugerencias del presente documento reflejan prácticas vigentes en los Estados de la UE+. Es esencial priorizar e implementar acciones previamente planificadas en función de los riesgos previstos. También lo es supervisar indicadores de alerta de situaciones que puedan desencadenar una respuesta y poner en práctica intenciones previamente planificadas.

1. La fase de preparación y desarrollo

La primera fase de los planes de contingencia tiene que ver con estar preparado. La planificación empieza con evaluaciones de la situación. Las bases de los planes de contingencia son el análisis de la información recogida y la evaluación de riesgos. Así pues, es importante vincular el plan a un análisis de riesgos y asegurarse de que el plan se refleja en información específica.

El objetivo principal es facilitar el desarrollo del nivel de preparación pertinente de las autoridades de acogida con el fin de asegurar que puedan dar una respuesta oportuna a una situación potencial de gran afluencia. Existen muchas acciones de preparación que pueden identificarse, y procesos que pueden establecerse por adelantado, antes de que suceda.

Este capítulo se centra en cómo se pueden poner en práctica partes específicas de un plan anticipándose a una situación potencial de gran afluencia. Deben considerarse como recomendaciones sobre cómo desempeñar un proceso de planificación y desarrollar estrategias y medidas para contrarrestar el más que probable impacto. Las personas involucradas en la elaboración de un plan de contingencia deben pensar en un contexto amplio de relaciones entre agencias a la hora de preparar el plan, y no limitar el plan a la autoridad de acogida.

Además, a la hora de desarrollar el plan de contingencia es esencial formular escenarios realistas y diseñar planes de respuesta eficaces que sirvan de base para el plan de contingencia. También detalla los elementos clave que son importantes para conseguir el objetivo operacional. Hacer lo correcto en el momento correcto en una situación de emergencia es de vital importancia. El efecto deseado es proceder con la mayor rapidez a la vez que se minimizan los riesgos.

- **Preparación activa**

Este concepto se refiere al abordaje proactivo de la preparación. Esto puede implicar la preparación de inventarios de toda la reserva de recursos, como lugares adicionales y suministros, además de mantener un listado y actualizar regularmente información de registros, inventarios, niveles de existencias, y listas de personal y sus competencias. Por último, se hace referencia a la identificación proactiva de todos los actores implicados, incluidos los del sector privado, y al examen de sus competencias.

- **Desarrollo de escenarios y planificación de hipótesis**

Un proceso de planificación basado en escenarios permitirá una planificación por adelantado, para poder organizar y coordinar un plan de respuesta. El desarrollo de escenarios de situaciones anticipadas ayudará a las personas involucradas en la elaboración del plan de contingencia a analizar las posibles implicaciones en el sistema de acogida. Intentar anticipar cómo se desarrollará una situación ayudará a que cualquier estrategia de respuesta sea más eficaz. Al formular escenarios plausibles acordados, las autoridades de acogida podrán planificar una estrategia de respuesta y establecer la escala de la respuesta. La estrategia siempre debería centrarse en cuestiones operativas. La planificación de hipótesis debería quedar tan bien definida como los escenarios anticipados o plausibles. En el proceso de construcción de escenarios deberán identificarse los indicadores y la activación de alarmas tempranas (por ejemplo, la tasa de ocupación, el flujo de entradas y salidas, la duración del proceso de resolución). Establecer umbrales y escalas de niveles de alerta ayudará a determinar cuándo ha pasado la situación de un nivel a otro. Es importante distinguir qué activará un cambio de nivel. El control de los acontecimientos mediante umbrales permitirá determinar la severidad de una forma más ajustada.

La finalidad de los niveles de alerta también es controlar las actividades internas y relacionadas con otros actores y proporcionar una nomenclatura unificada. Aumentar el nivel de alerta es una medida proactiva que podrá aplicarse cuando haya un riesgo elevado de que la autoridad de acogida no pueda acometer su propósito y deba llevarse a cabo una priorización del uso de recursos. Cada aumento o descenso de nivel de alerta tiene consecuencias para la autoridad de acogida y los actores involucrados, por lo cual es clave la comunicación de cualquier decisión.

- **Elaboración de un plan de contingencia**

El análisis del riesgo previsto implica un esfuerzo de prevención o atenuación del posible impacto. El plan de respuesta dependerá del nivel de preparación y planificación de las autoridades. Habrá que seguir trabajando para identificar las capacidades y los recursos necesarios, cuáles son las posibles carencias, y qué medidas compensatorias podrán aplicarse con tal de minimizar la escala del impacto y alcanzar una respuesta satisfactoria. También es importante identificar procedimientos prácticos y limitaciones operacionales potenciales, que deberán formularse en un plan de respuesta. Llevar un escenario examinado hasta las últimas consecuencias es esencial para la consecución del éxito operacional.

2. La fase de respuesta y liderazgo

El plan de contingencia deberá orientar respecto a cómo ha de activarse el plan de respuesta e identificar quién, cuándo y dónde deberá hacerlo. Trabajar con un método inclusivo y orientado a soluciones aumentará las opciones del éxito operacional. Establecer una división clara de funciones, responsabilidades y mandatos es esencial para poder trasladar el plan a una respuesta viable.

- **Activación del plan**

Saber *cuándo* responder es casi tan importante como saber cómo hacerlo. Esto puede ahorrar mucho tiempo. Los desencadenantes y umbrales tienen que estar muy bien definidos, y los indicadores ser muy claros, para permitir una respuesta a tiempo. Sería bueno, en el marco de un sistema de alerta temprana, establecer una definición numérica a nivel nacional respecto a las fases de gran afluencia. Los posibles umbrales podrían ser: un incremento

dado de llegadas durante un determinado periodo de tiempo, la superación de una tasa de ocupación predefinida por un periodo de tiempo (con el consecuente descenso de la calidad de la acogida debido al volumen de trabajo), incremento de personas con necesidades especiales, etc. Además, las alertas y los indicadores se deberán adaptar al contexto del riesgo emergente concreto. La orden de activación del plan tiene que predeterminarse.

- **Respuesta a la gran afluencia y liderazgo de las acciones**

Una respuesta eficaz y eficiente requiere una acción colectiva. El liderazgo y la coordinación son esenciales para potenciar la capacidad de resistir ante una situación de emergencia. Deben tomarse medidas y decisiones respecto a la asignación de las diferentes responsabilidades y los plazos para aplicarlas. Hay que asegurarse de que todo el mundo esté de acuerdo con ellas. Es importante disponer de estructuras de cooperación entre autoridades y actores relevantes. Asegurar la continuidad operacional y unas estructuras de coordinación eficientes garantizará que las medidas acordadas sean coherentes y eficaces. El objetivo es que la fase de respuesta y liderazgo sea tan corta como sea posible.

3. La fase de revisión y adaptación

Procede evaluar periódicamente la aplicación de las presentes directrices. La elaboración de planes de contingencia es un proceso continuado, y las revisiones y actualizaciones, periódicas y programadas, garantizan que el plan siga siendo oportuno. Tanto si existe una situación de afluencia masiva con un crecimiento rápido y una disminución brusca, como si no hay una disminución importante a la vista, las autoridades de acogida deberán tener un plan para que la organización, como un todo, se adapte a la situación al margen del plan de contingencia. En cuanto al seguimiento constante, deberá efectuarse un análisis, en la forma de plan de adaptación, sobre cómo adaptar la organización a la nueva situación de modo que las autoridades de acogida puedan adaptarse y ajustarse de manera eficaz a la nueva coyuntura en la que está operando. Por lo general, después de la respuesta a la situación seguirá una bajada de la intensidad, y se deberá implementar una reducción de las medidas de contingencia. Pero también podrá ser necesario un nuevo aumento si la supervisión no demuestra que las medidas tomadas son suficientes como respuesta.

- **Evaluación del plan y la respuesta**

La evaluación es un buen mecanismo de rendición de cuentas. Tras una respuesta completa, deberá llevarse a cabo una revisión exhaustiva de las acciones ejecutadas para determinar si se han tomado las medidas oportunas y sostenibles, y si estas han conseguido proporcionar el auxilio previsto.

Las decisiones y acciones deberán documentarse correctamente y llevarse a cabo en un orden previamente establecido. La transparencia y la rendición de cuentas es fundamental en el proceso de revisión y debe tenerse en cuenta la posibilidad de una auditoría externa. Además, todos los casos de incumplimiento de la ley o de los procedimientos deberán documentarse de inmediato y analizarse al momento.

- **Búsqueda de reacciones y aplicación de las lecciones aprendidas**

Comunique los resultados y las lecciones aprendidas tanto a la autoridad como a los otros participantes y socios. Es importante esforzarse en recoger reacciones y sugerencias de todas las partes implicadas, incluidos los beneficiarios, para poder realizar mejoras y cambios. La elaboración de planes de contingencia es un proceso, así que debe esperarse que el plan cambie a medida que se vayan aportando nuevas experiencias y perspectivas al proceso de planificación.

Con tal de difundir el conocimiento de las lecciones aprendidas y de las mejores prácticas llevadas a cabo, es de vital importancia la identificación, recopilación y análisis de la información. Esto facilitará la adaptación necesaria para la mejora de respuestas futuras y la institucionalización del saber práctico, además de la mejora de la integración organizacional. La evaluación juega un papel importante en la persecución de la mejora continua y debe llevarse a cabo a todos los niveles en una organización, de modo que influirá, sin duda, de modo positivo en el resultado de las acciones posteriores.

- **Adaptación**

La elaboración de planes de contingencia es el resultado de la valoración de riesgos. Así pues, un plan de contingencia se debe adaptar cuando un riesgo cambia significativamente. Además, otros factores, como cambios en la ley, también pueden requerir una actualización del plan. Es recomendable revisar el plan y buscar los elementos que ya no puedan aplicarse o que necesiten revisarse de manera periódica.

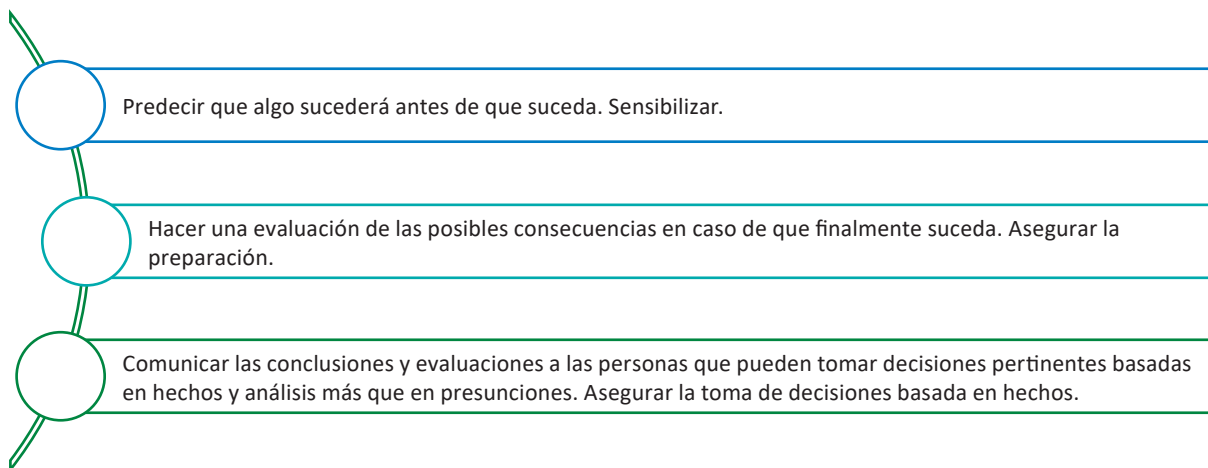
Al implementar las adaptaciones deberá tenerse en cuenta la capacidad de cambio. Los cambios deberán adoptarse a todos los niveles, y todos los actores deberán implementarlos. Esto es especialmente importante cuando el plan de la autoridad de acogida representa la base para la cooperación con diferentes autoridades. Así pues, la actualización del plan deberá hacerse de manera que no merme la capacidad de acción de la autoridad de acogida.

C. Seguimiento y evaluación

A lo largo de todo el proceso de planificación, deberán identificarse y documentarse acciones de preparación específicas o asuntos que requieran seguimiento. La elaboración de planes de contingencia es una parte integral del proceso de planificación continuo y no debe verse como una actividad excepcional. También es un proceso de control constante de la progresión y adaptación de objetivos a las nuevas realidades, dado que la situación cambia continuamente y surgen nuevos acontecimientos.

¿Cuál es el objeto de las alertas tempranas?

Una alerta temprana tiene una serie de funciones, como son:

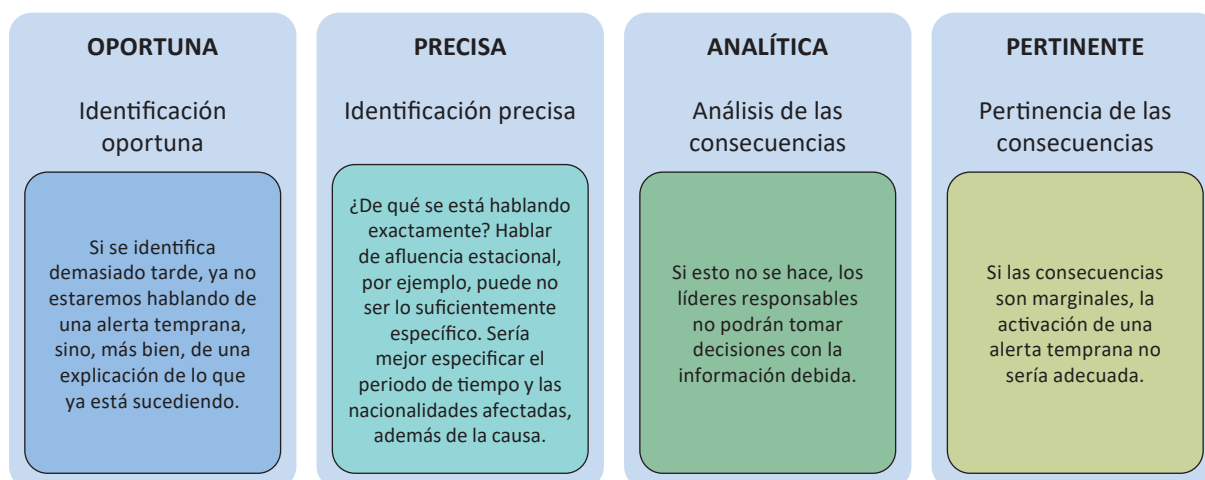


El objetivo es ofrecer información para la toma de decisiones de modo que se evite una situación en la que los acontecimientos ya se estén desarrollando y pueda ser demasiado tarde para actuar. Así pues, se trata de planificar y tomar precauciones. Una alerta temprana que no encaje en esta descripción no será demasiado útil. Las alertas tempranas también tienen un propósito en la planificación de emergencias. En este caso, los esfuerzos coordinados con otros actores nacionales e internacionales (por ejemplo, UE, ACNUR, OIM, CRI) se pueden iniciar en base a la información y el análisis contenido en la alerta temprana. Es recomendable el uso de documentos existentes y herramientas tales como el Sistema de Alerta Temprana y de Preparación (EPS por sus siglas en inglés) y la base de datos «Push&Pull» de factores incitadores y preventivos de movimientos migratorios.

¿Cuándo debe activarse una alerta temprana?

Una alerta debe activarse cuando los recursos no son lo suficientemente flexibles o capaces de absorber la afluencia. Esta debería dar a las autoridades de acogida tiempo suficiente para actuar. Las autoridades de acogida deberían definir por adelantado cuánto tiempo será necesario para, por ejemplo, activar un recurso adicional, crear espacios específicos para niños y para personas con problemas de movilidad.

Estas son las características que deben existir para que se active una alerta temprana:



Cuanta más información contenga la alerta, mejor. También es importante activar las alarmas a tiempo. A menudo es difícil identificar las consecuencias cuando un suceso dramático está teniendo lugar.

Buena práctica

El modelo analítico implementado en la autoridad de acogida de un Estado de la UE+

Una de las maneras en las que un Estado miembro de la UE+ ha abordado la implementación de un sistema de alerta temprana es a través de la creación de una unidad de inteligencia para la emigración. Este sistema se incorpora al modelo analítico de la unidad. Actualmente la unidad genera material de inteligencia y análisis para tres documentos principales: cuatro estudios de pronóstico, un informe mensual y un informe semanal. Los documentos se centran en distintos periodos de tiempo y por lo tanto abordan de distinta forma las alertas tempranas.

El informe semanal se centra en material de inteligencia y es más descriptivo que analítico. El informe mensual hace una evaluación del número de solicitantes de protección internacional previstos para los tres meses siguientes, y tiene más profundidad analítica. El estudio de pronóstico se centra en el número de solicitantes de protección internacional en los años en curso y siguientes. En el documento de pronóstico se identifican una serie de factores clave; factores que pueden influir en el número de solicitantes de protección internacional en función de cómo se desarrollen los acontecimientos. Estos son, por supuesto, acontecimientos posibles y conocidos, escenarios identificables.

El informe mensual pretende hacer una evaluación de los acontecimientos más probables que puedan afectar a los solicitantes de protección internacional a más corto plazo (de uno a tres meses). También se centran en otros acontecimientos posibles. Después, identifican indicadores que sugieren un desarrollo de acontecimientos con efecto de desviación respecto al número de solicitantes de protección internacional en el país. La idea es, principalmente, identificar los indicadores que apuntan a un desarrollo de acontecimientos alternativos.

En el informe semanal, el material de inteligencia se recopila en base a estos indicadores. En base a su contenido, se valora la evaluación del informe del mes anterior y de este proceso analítico se derivan nuevos indicadores. La calidad de los indicadores es esencial para el sistema de alerta temprana. Los indicadores deberán tener una conexión específica con el evento identificado y la información actualizada respecto al indicador deberá estar disponible con rapidez. Siempre será preferible que el indicador sea un número o, al menos, que sea cuantificable. La reacción a los números y la supervisión de los indicadores tendrá lugar constantemente en los informes semanales. Estos informes también abordarán otros temas. El informe también aspira a identificar nuevos patrones, por ejemplo, una afluencia repentina de una nacionalidad en particular; y a explicar el número de recepción de solicitantes de protección internacional en general. De esta manera, el objetivo es cubrir las consecuencias de acontecimientos desconocidos que influyen en el número de solicitantes de protección internacional. Aunque es difícil identificar los acontecimientos que causan cambios en el número de solicitantes de protección internacional, su efecto se puede identificar en una etapa temprana del proceso.

Por último, es igualmente importante el amplio ámbito de aplicación del material de inteligencia que debe ser recogido. La inteligencia recogida no está destinada en exclusiva a la contribución específica a uno de los documentos o a un indicador identificado, sino lo contrario. La mayor parte de la inteligencia recogida no llega al documento o encaja en el sistema analítico de indicadores. La idea es abarcar lo máximo posible porque no se puede saber qué será lo importante la próxima semana o la siguiente. Esta parte de la búsqueda de alarmas tempranas es pues, en parte, una búsqueda a ciegas.

D. Análisis de riesgos

Dado que no se puede planificar para todas las eventualidades, un análisis de riesgos ayudará a identificar y entender posibles problemas y la probabilidad de su materialización. A su vez, será posible gestionar estos problemas y minimizar su impacto. La información proveniente del análisis de riesgos junto con la información del sistema de alerta temprana proporcionará una información de base a partir de la cual se podrá priorizar qué riesgo debe controlarse más atentamente. Es importante tener un mecanismo de valoración de riesgos rápido y eficiente para poder potenciar la capacidad de reacción.

Es difícil sobrestimar el papel de la prevención, que requiere proactividad. Las situaciones de gran afluencia podrían llegar a amenazar la capacidad de proporcionar condiciones de acogida por parte de las autoridades responsables. En cualquier otra acción para abordar posibles amenazas, el foco principal debería ser la prevención. Las autoridades de acogida deberán valorar cuál será el impacto de, por ejemplo, la duración de la estancia de los solicitantes, presupuesto, necesidades de recursos humanos, prevención de incidentes, análisis de impacto sobre la infancia, etc. Las posibles amenazas pueden categorizarse en función de la posibilidad de que sucedan y del alcance del daño que causen:

Posibilidad de que sucedan	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Daño causado				
Bajo				
Moderado				
Alto				
Muy alto				

Deberían aplicarse los principios generales de la gestión de riesgos; por ejemplo, las amenazas asignadas a la categoría roja deberían ser tratadas como alta prioridad.

Es importante escoger una reacción adecuada para cada riesgo, que puede ser:

- Evitar**

 - Esta estrategia proporciona un alto nivel de seguridad, pero conlleva evitar acciones de riesgo y, en consecuencia, limita el poder operacional.
- Controlar**

 - Esta estrategia permite operar, pero requiere el uso de más recursos para medidas de seguridad extraordinarias.
- Atenuar**

 - Es una estrategia apropiada para amenazas con alta posibilidad de suceder y que causan un nivel de daño bajo. Aceptamos el daño y atenuamos sus efectos.
- Aceptar**

 - Estrategia de llevar a cabo acciones a pesar de las amenazas por la poca probabilidad de que sucedan y por el poco daño causado.
- Transferir**

 - Implica la transferencia de riesgos a otra entidad. Por ejemplo, seguros.

Medidas atenuantes

Para escoger una medida apropiada, es necesario determinar el nivel de amenaza concreto (por ejemplo, usando la tabla de riesgos anterior) y asociarlo a la reacción apropiada según el riesgo. Es importante no olvidar profundizar en cada riesgo y buscar los distintos aspectos que puedan influir en la probabilidad de que suceda y el impacto que pueda tener. Para señalar factores asociados a cada peligro y determinar su nivel, se pueden usar tanto las asunciones *a priori* como la experiencia a largo plazo.

Durante la fase de preparación y desarrollo se pueden llevar a cabo simulaciones y trabajos sobre hipótesis para facilitar la identificación de riesgos y las medidas atenuantes que se relacionan.

Ejemplo: riesgo de violencia en un centro causado, por ejemplo, por el alojamiento conjunto de diferentes grupos étnicos. Las posibles reacciones a esta amenaza son

- Evitar: hacer lo posible por separar los dos grupos, aunque esto conlleve a una menor capacidad de alojamiento, mayor inversión en recursos, etc.
- Controlar: dispositivos de seguridad, videovigilancia, etc.
- Atenuar: mediación entre los grupos en conflicto en caso de violencia.
- Aceptar: asunción de que, debido a la escasez de recursos, no habrá posibilidad de prevenir la violencia y, en consecuencia, llamar a la policía y tomar acciones legales en caso de infracción de la ley.

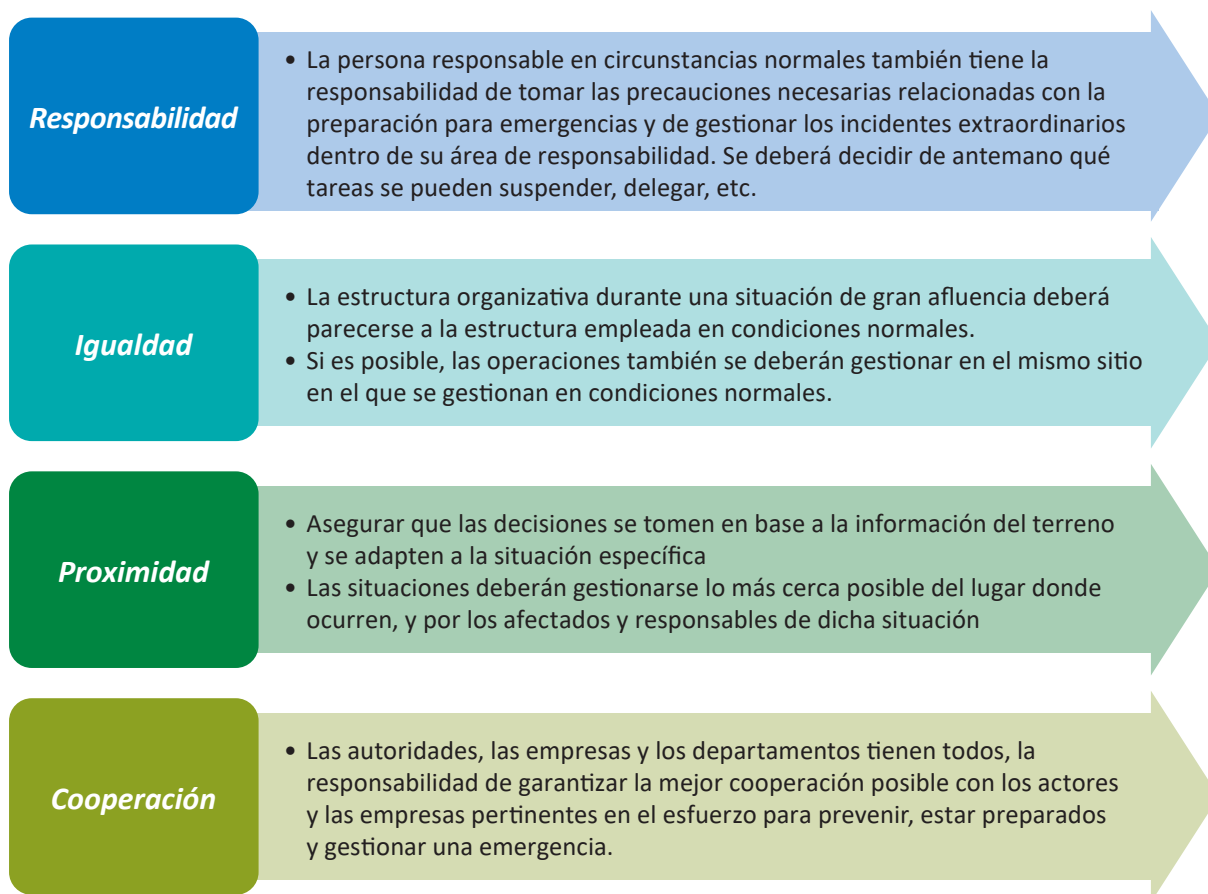
E. Gestión y proceso de toma de decisiones

1. Introducción

El objetivo de este capítulo es establecer procesos de toma de decisiones rápidas durante una situación de gran afluencia. Para lograrlo, es importante asegurar una estructura clara sobre quién está autorizado a activar el plan de contingencia y crear conciencia situacional para garantizar que todos estén informados sobre su activación. Estos procesos deberían estar claros a nivel nacional o subnacional, dependiendo de la configuración del sistema de acogida y del impacto de la situación de gran afluencia.

Es esencial contar con responsabilidades y mandatos bien definidos, así como identificar y establecer rápidos procesos de toma de decisiones que contribuyan a la transparencia en el proceso de toma de decisiones por adelantado. Además, deberá existir una descripción de los niveles de gestión de contingencia y conocerse en toda la organización.

Al esforzarse por lograr el mejor plan de contingencia posible y la respuesta, se recomienda trabajar de acuerdo con estos principios:



2. La fase de preparación y desarrollo

- **Diseño de la estrategia**

Es fundamental describir claramente el objetivo general del plan de contingencia, con el fin de ayudar a definir las metas y los objetivos de respuesta. Esto es esencial para garantizar que se implementen las medidas correctas y que todos trabajen para lograr el mismo objetivo. Las personas que participen en la elaboración de planes de contingencia deberán asegurarse de que haya un proceso estructurado de seguimiento para que las medidas elegidas den apoyo al objetivo general.

- **Funciones y mandatos**

Deberá definirse la apropiación y los mandatos a todos los niveles de la organización. La dirección deberá garantizar que las decisiones se tomen a nivel estratégico y será también responsables de la planificación a largo plazo. Además, asegurará que las soluciones y el trabajo se lleven a cabo de forma activa con la cooperación de todos los actores involucrados. En situaciones en las que la totalidad de la autoridad de acogida o parte de ella se encuentre bajo presión, es especialmente importante demostrar la existencia de liderazgo en el lugar para garantizar que haya una ayuda adecuada. También se deberá aclarar quién tiene el mandato para decidir cambiar los niveles de alerta.

- **Validación**

La validación no es solo un procedimiento formal, sino que también tiene importancia primordial, ya que establece las instituciones para las cuales el plan es vinculante. Por lo tanto, el nivel de validación deberá ser coherente con el ámbito de aplicación de las autoridades estipuladas en el plan para realizar las tareas. Cuanto más amplio sea el ámbito de aplicación, mayor será el tiempo necesario para validar o actualizar el plan. Por lo tanto, incluir tantas instituciones como sea posible no siempre es una buena solución. Se deberá tener en cuenta qué autoridades son realmente esenciales para lograr los objetivos del plan de manera eficaz y cuáles de ellas se pueden incluir en el plan sin consultarlo.

- **El proceso de toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones deberá facilitar decisiones rápidas, oportunas y transparentes. Es importante que exista un proceso para que la parte prevista de la autoridad pueda recibir y ejecutar las directrices y las tareas de forma eficaz. Las competencias de la autoridad de acogida para tomar decisiones rápidas y eficaces deberán analizarse en todas las fases.

Mantener las estructuras organizacionales existentes en la medida de lo posible, en lugar de crear estructuras nuevas o paralelas. Esto, en mayor medida, asegurará que la medida permanezca con aquellos que trabajan en el terreno y conozcan los procedimientos, las limitaciones y los desafíos.

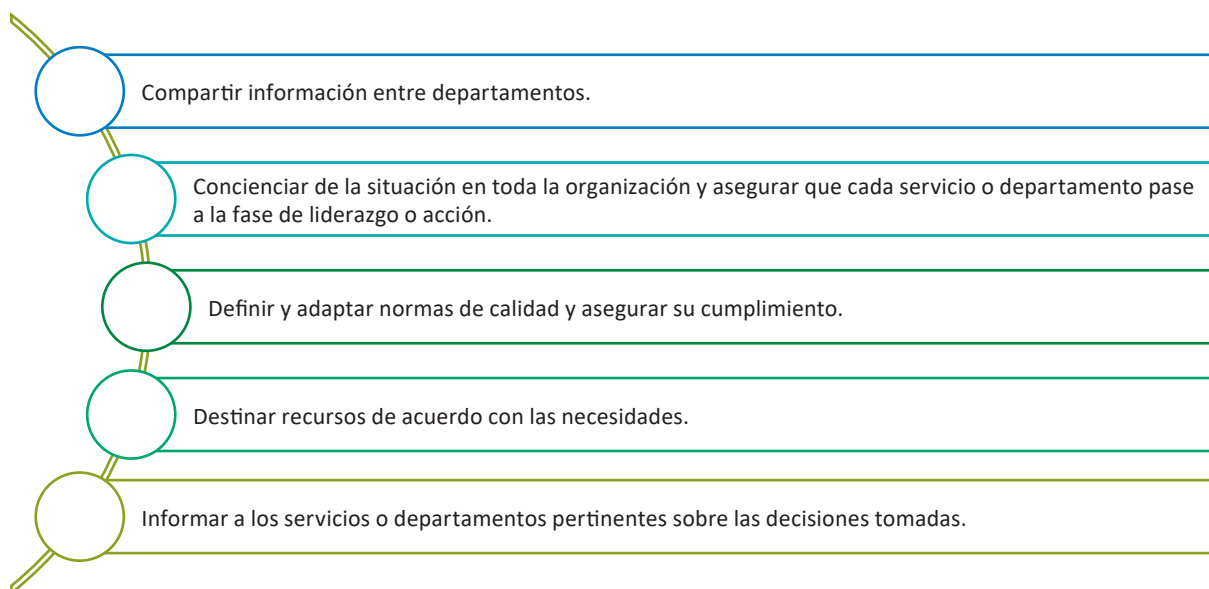
Por lo general, durante una situación de gran afluencia no hay suficiente **tiempo** para prepararse y actuar. Por lo tanto, es esencial decidir un orden de medidas de antemano. Es útil establecer primero qué medidas dependen de otras y luego crear una secuencia de acciones. Esto ayudará a identificar las causas fundamentales de los desafíos y las prioridades. La clave en un proceso de toma de decisiones es priorizar medidas basadas en factores como el tiempo, la probabilidad y la disponibilidad de los recursos, con el fin de utilizarlos de manera eficaz.

Por lo tanto, la priorización sobre la base de la eficacia requiere un análisis mejorado de la prestación de condiciones de acogida y es parte de la elección de la metodología adecuada para lograr la prestación de cada servicio.

- **Activar un mecanismo de coordinación interna**

Una forma de facilitar un proceso eficaz de toma de decisiones sin reemplazar las estructuras existentes, en una situación de gran afluencia, es activar un mecanismo de coordinación interna, representado por un equipo definido internamente.

Es necesario **definir claramente el mandato del equipo de coordinación** antes de la situación de gran afluencia para que los miembros del equipo sepan cómo actuar y qué esperar. El mandato del equipo de coordinación deberá incluir siempre lo siguiente:



Los representantes que formen parte del equipo podrán ser puntos focales de cada uno de los correspondientes servicios o funciones de la autoridad de acogida que sean necesarios para garantizar que todos los aspectos que abarca este documento estén debidamente cubiertos. La composición de este equipo deberá asemejarse tanto como sea posible a la estructura de gestión de la fase de preparación y desarrollo y deberá definirse antes del inicio de la situación de gran afluencia (fase de respuesta y desarrollo). Idealmente, el mecanismo se podrá activar en todo momento desde un modo de «espera», por ejemplo, a través de reuniones regulares para asegurar que todos estén en sintonía con respecto a la presión migratoria del país. Posteriormente, los mismos representantes deberán estar estrechamente involucrados en la implementación del plan de contingencia durante la fase de respuesta y desarrollo. Esto debe hacerse mejorando la periodicidad de las reuniones (por ejemplo, reuniones diarias en lugar de mensuales).

Buena práctica

Se considera una buena práctica realizar simulacros con los miembros de las reuniones de coordinación fuera del periodo de crisis. Asegurarse de que el personal siga siendo el mismo. Formar al personal en asuntos de contingencia. Garantizar un sistema de reemplazo para evitar la fatiga de los miembros del equipo de coordinación si la crisis se extiende durante un período de tiempo demasiado largo.

3. La fase de respuesta y liderazgo

En la fase de respuesta y desarrollo, el mecanismo o equipo de coordinación interna se activará y la frecuencia de las reuniones aumentará. Si fuera necesario se hará un seguimiento y una revisión de las medidas tomadas. El representante del mecanismo de coordinación interna notificará a superiores y subordinados dentro de la organización. Deberán establecerse escenarios situacionales estructurados y deberán establecerse directrices de prioridad basadas en los diferentes escenarios previstos y en la evolución de la situación. También se deberá preparar un plan de adaptación para que se pueda aplicar en el momento oportuno.

4. La fase de revisión y adaptación

La vuelta a una fase de menor preparación o funcionamiento normal debe hacerse lo antes posible. Las medidas más allá del plan de contingencia podrán ser pertinentes y se planificarán en consulta con otras partes interesadas. Si todavía existiera una fuerte presión sobre la autoridad de acogida, deberá haber un plan para adaptar la organización a las condiciones por llegar. Después de la implementación del plan de contingencia, se deberá hacer seguimiento y revisión de la situación y de las medidas tomadas. Esto podrá servir como base para el trabajo de mejora continua que se deberá hacer a todos los niveles de la organización. Esta es también una ocasión para simplificar el proceso de toma de decisiones, aprender de las cosas que no funcionaron bien e implementar las modificaciones en los procesos y estructuras de toma de decisiones habituales.

F. Gestión de la información y comunicación

1. Introducción

La comunicación se define como todos los flujos de información entre diferentes organizaciones y entre niveles jerárquicos iguales y diferentes. Independientemente de si hay una situación de gran afluencia, es importante establecer diferentes niveles de comunicación y tener una comunicación estratégica coherente adaptada a cada canal de comunicación. Se deberá diferenciar entre declaraciones políticas y la comunicación de la autoridad de acogida, pero ambas tendrán que ir en la misma línea. Sin perjuicio de la importancia de una comunicación efectiva con los actores externos, la comunicación interna con el personal es igualmente relevante para asegurar una alta calidad y eficiencia antes, durante y después de la respuesta en una situación de gran afluencia.

2. Principios subyacentes para una gestión eficaz de la información

- **La fase de preparación y desarrollo**

El intercambio de información es un requisito previo para la coordinación eficaz entre los diferentes actores y las disposiciones específicas para ello deben enfatizarse muy bien en el proceso de planificación. Deberán identificarse los diferentes actores y partes interesadas. Esto incluye una descripción general de sus mandatos, niveles de organización, puntos de contacto pertinentes y canales existentes para la comunicación.

El intercambio de información se puede lograr a través de varios tipos de canales de comunicación: cara a cara, correo electrónico, teléfono, transmisiones, información mediada a través de contactos. Los diferentes canales son adecuados para distintos tipos de información y situaciones. Los planes de contingencia deberán especificar los tipos de canales que se prefieren para los diferentes propósitos. Estos incluyen foros predefinidos o reuniones para compartir información y participación. Se recomienda establecer los términos de referencia de cada foro (objetivos, frecuencia, moderador, actores involucrados, mandato, etc.) para que quede claro de antemano lo que se puede o no decidir.

La información que se va a compartir en situaciones de gran afluencia a menudo se repetirá en forma de listas de personas o recursos, estadísticas, mandatos, descripciones de tareas. Se podrán identificar tipos de información recurrentes y las plantillas para dicha información deberán prepararse con anticipación. Esto también deberá incluir una guía sobre qué información se puede compartir jurídicamente y cómo esta información puede diseminarse de conformidad con las leyes y reglamentos nacionales, a fin de garantizar la confidencialidad y la necesidad de conocer principios básicos.

- **La fase de respuesta y liderazgo**

Una comunicación eficaz en una situación de gran afluencia implica la dispersión rápida y proactiva de información relevante a las partes interesadas pertinentes (por ejemplo, autoridades nacionales, socios de acogida, contratistas). Hacer un seguimiento de la comprensión de la información para resolver información incorrecta o malentendidos. Por lo tanto, se recomienda poner énfasis en verificar que la información se reciba y entienda en las comunicaciones con los diferentes interesados y actores, poniendo especial atención en la precisión y coherencia del mensaje.

Se transmite diferente tipo de información en los distintos niveles de organización. El transmisor de la información proporciona un contexto sólido sobre cómo debe interpretarse la información. Por lo tanto, se recomienda que los planes de contingencia sean específicos con respecto al tipo de información que puede ser transmitida por diferentes niveles y funciones dentro de la organización, y que se tenga cuidado en el cumplimiento de las rutinas y pautas establecidas al comunicar las actividades. Sin embargo, al mismo tiempo, esto no debería obstaculizar el intercambio de información necesario en los niveles inferiores y operativos (por ejemplo, sesiones informativas diarias o correos electrónicos).

- **La fase de revisión y adaptación**

Se recomienda que las autoridades de acogida realicen de manera rutinaria evaluaciones de las actividades de comunicación con las partes interesadas y los actores implicados. Se deberá tener cuidado en evaluar si se utilizan los canales más eficaces, si se transmite y se recibe diferente contenido de información entre los niveles apropiados, y si existen los mecanismos de retroalimentación necesarios para identificar y resolver los malentendidos.

3. Comunicación interna

- **La fase de preparación y desarrollo**

La comunicación interna sobre una posible gran afluencia debería comenzar a un nivel muy temprano. Todos los niveles de la organización deberán mantenerse siempre bien informados sobre el contexto migratorio en el que están operando. En este contexto, se deberá centrar la atención en los puntos en que pueden surgir situaciones de gran afluencia, aparte de las directrices generales.

- **La fase de respuesta y liderazgo**

La principal prioridad durante esta fase es mantener al personal informado en todo momento y minimizar los rumores internos y los informes falsos en los medios sociales o en otros lugares. En este sentido, los informes diarios para actualizar al personal sobre la situación actual, así como los avances en la gestión o la implementación del plan de contingencia pueden ser útiles. Esto deberá ir acompañado de esfuerzos constantes para mostrar reconocimiento y agradecimiento por la dedicación y el buen trabajo del personal.

- **La fase de revisión y adaptación**

Aún más que durante la fase previa, el agradecimiento y el reconocimiento por la dedicación y el desempeño del personal adquieren una importancia fundamental. Además, esta fase es clave para dar y recibir información de y para el personal, así como para recoger los aspectos positivos y negativos relacionados con la gestión de la situación de gran afluencia y llevar a cabo los ajustes necesarios.

4. Comunicación con los solicitantes de protección internacional

- **La fase de preparación y desarrollo**

Las autoridades de acogida deberán considerar cómo adaptar metodologías y canales eficaces para garantizar la información a un mayor número de solicitantes, de conformidad con el artículo 5 de la DCA. Además, se deberá agregar una estrategia sobre cómo repetir la información de una manera simple, considerando que los solicitantes pueden ser transferidos en un breve plazo de tiempo.

Buena práctica

La comunicación a través de los medios sociales y las plataformas de desarrollo para comunicarse con los solicitantes de protección internacional es una buena forma de transmitir la información y el mensaje que se desea hacer llegar. Desarrollar una aplicación para teléfonos móviles que pueda llegar fácilmente a un gran número de personas a la vez que se respetan las reglas de información e intimidad.

- **La fase de respuesta y liderazgo**

En situaciones de gran afluencia deben adaptarse la transmisión periódica de información y el diálogo con todos los beneficiarios de acogida. Esto se refiere en particular a la información sobre medidas de contingencia que afectan su vida diaria, tales como no tener acceso directo a una instalación de acogida de largo plazo, aumentar la ocupación de acogida, transferencias a diferentes instalaciones o largos períodos de espera para tomar una decisión sobre su solicitud de protección internacional. El objetivo es evitar la frustración y las malas interpretaciones;

ser proactivo es más eficaz. Dicha transmisión de información deberá realizarse en estrecha coordinación con la autoridad decisoria.

Buena práctica

- Desarrollar y actualizar regularmente las preguntas frecuentes y las respuestas que se pueden utilizar antes, pero especialmente también durante situaciones de gran afluencia.
- Organizar reuniones periódicas entre los beneficiarios de la acogida y el personal.

- **La fase de revisión y adaptación**

Se recomienda trabajar en la relación con los beneficiarios de acogida y lanzar una encuesta entre los solicitantes de protección internacional para conocer qué elementos se percibieron como positivos y cuáles como menos positivos durante la situación de gran afluencia. Este ejercicio podría complementar posteriormente un ejercicio general de lecciones aprendidas.

5. Comunicación externa con la sociedad y los medios de comunicación

- **La fase de preparación y desarrollo**

En un período de gran afluencia, deberá prepararse e implementarse un **plan de comunicación** específico adaptado, basado en la estrategia de comunicación ordinaria y centrado en los siguientes aspectos:

Este plan de comunicación deberá especificar claramente el objetivo principal de la comunicación durante la situación específica de gran afluencia. Mantener una visión positiva, aunque equilibrada de la organización, así como de su función y mandato. Esto implicará la preparación de determinados aspectos que están específicamente vinculados al contexto de gran afluencia y anticipar las críticas o tensiones que puedan surgir en los medios de comunicación, así como un correspondiente sistema de respuesta. Cualquier plan de comunicación deberá considerar la información publicada por la autoridad de acogida y otros actores en los medios sociales.

Aspectos a incluir en un plan de comunicación adaptado a situaciones de gran afluencia
<input type="checkbox"/> Especificar el objetivo de la comunicación.
<input type="checkbox"/> Resaltar los mensajes clave para comunicarlos a las partes externas interesadas.
<input type="checkbox"/> Aclarar los procedimientos sobre cómo tratar las solicitudes de los medios de comunicación, incluida la identificación de los portavoces.
<input type="checkbox"/> Abordar y prestar orientación sobre aspectos delicados que pueden dar lugar a críticas o tensiones.
<input type="checkbox"/> Prestar orientación sobre cómo tratar la información relativa al trabajo de la agencia de acogida en los medios sociales.

Como parte del plan de comunicación, se deberán definir los **mensajes clave** que deben comunicarse a los medios de comunicación a nivel externo. Estos deberán ser claros y breves de una manera que se entiendan por completo, con el fin de poder llegar a los destinatarios que pueden no estar familiarizados con la política oficial y los intereses. Por último, el desarrollo de un plan de comunicación deberá incluir una política sobre qué hacer e incluir la participación de los portavoces correspondientes ante los medios de comunicación.

Esta persona deberá estar formada en comunicación mediática (véase capítulo K - Recursos humanos). Solo los **portavoces autorizados** podrán hablar y comunicar sobre la situación de gran afluencia. Las directrices y los canales de comunicación durante la fase de respuesta y desarrollo del plan se acordarán previamente.

Buena práctica

Insertar una cláusula sobre la comunicación con los medios y la sociedad en las licitaciones públicas y hacer que los voluntarios firmen un acuerdo sobre comunicación

- **La fase de respuesta y liderazgo**

Los objetivos a tener en cuenta en la fase de respuesta y desarrollo:

- Emitir **declaraciones de contención** inmediatamente después de una gran afluencia, que se utilizarán para una amplia variedad de escenarios en los que la organización se perciba como vulnerable, según la valoración que se haya realizado anteriormente y la propia realidad. Previamente deberán acordarse los comentarios iniciales escritos y verbales para reacciones inmediatas, sin retrasos y para mantener una comunicación equilibrada de la situación.
- Mantener una **comunicación continua** con la sociedad y los medios a través de diferentes canales de comunicación, incluido:

Información actualizada en el sitio web de la Agencia y los canales de los medios sociales

Comunicados de prensa

Invitación a los representantes de la comunidad local a reunirse y hablar sobre la situación y las medidas adoptadas

- **Ser coherente** con la comunicación de otras autoridades y partes interesadas, como el organismo decisorio o los servicios médicos mediante el uso de mecanismos de coordinación, si fuera necesario (*véase capítulo G - Coordinación externa*).
- Ser claro acerca de las limitaciones de sus funciones y mandato.
- Asegurarse de que el servicio de **comunicación interna** esté informado sobre la situación actual y las medidas implementadas (*véase Comunicación interna*).

Buena práctica

Se considera una buena práctica dialogar con la comunidad local antes de abrir una nueva instalación de acogida (por ejemplo, reuniones públicas, boletines informativos) y, una vez abierta, invertir en iniciativas que incluyan a los vecinos. Reuniones informativas en las que la gente del vecindario pueda escuchar y aprender más sobre el centro de acogida y el proceso de asilo.

Una visita de los medios de comunicación antes de la apertura del centro es una forma eficaz de informar al público.

- **La fase de revisión y adaptación**

En esta fase deberán plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Faltaba algo en el plan de comunicación?
- ¿Surgieron sorpresas inesperadas relacionadas con la comunicación a través de los medios?

Al mismo tiempo, la autoridad de acogida deberá comunicar de forma proactiva y subrayar los aspectos positivos y los logros resultantes del período de afluencia en los medios. Así mismo, es recomendable basarse en las posibles relaciones positivas que se han creado durante la situación de gran afluencia y reforzar la cooperación y la comunicación con ciertos representantes de los medios para garantizar que los mensajes se transmitan de manera más eficiente y efectiva en el futuro.

G. Coordinación externa

1. Introducción

El término coordinación externa se refiere a la coordinación de las autoridades de acogida con otros actores externos a través de la ejecución de la planificación, las acciones conjuntas, la organización, la influencia y el control. El término actores externos se refiere en este contexto a todos los demás actores relacionados con la acogida.

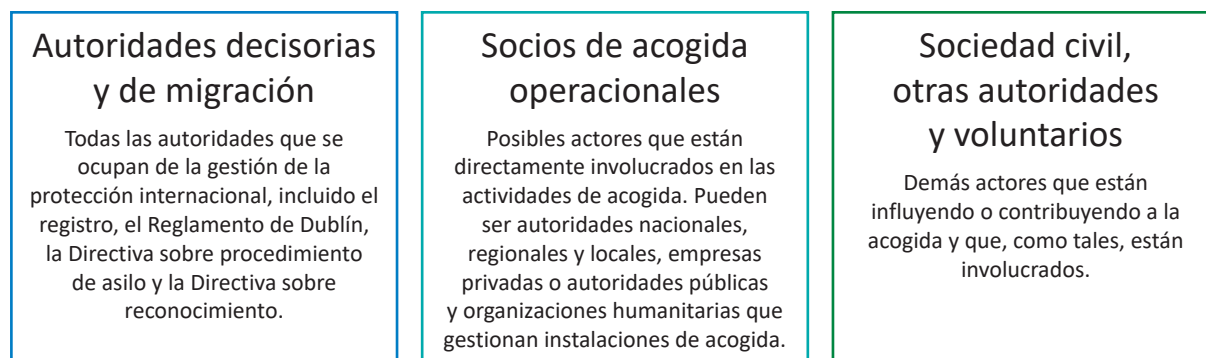
Para gestionar situaciones excepcionales en el sistema nacional de acogida, las autoridades de acogida dependerán de diferentes actores externos, como las autoridades decisorias y de migración, las autoridades de seguridad, las autoridades regionales y locales, las organizaciones de la sociedad civil y los voluntarios.

Para poder gestionar situaciones excepcionales, es importante coordinarse con todos los actores externos. El propósito de la coordinación es organizar y utilizar todos los recursos disponibles de la manera más eficiente posible con el fin de manejar la situación en cuestión. El principio de cooperación implica que todas las autoridades y organizaciones tienen una responsabilidad independiente de garantizar la mejor coordinación posible con otros actores relevantes en la prevención o gestión de una posible situación de emergencia. La participación de todos los interesados debería adoptarse, en la medida de lo posible, en el diseño de un plan de contingencia.

La autoridad política o administrativa pertinente podrá estipular un marco general de cooperación entre autoridades. Para acuerdos más detallados, así como la cooperación entre otras partes interesadas, es necesario que se trabaje conjuntamente mientras se desarrolla el plan de contingencia. Si no hay un plan superior, las propias autoridades interesadas deberán establecer las disposiciones.

Al desarrollar el plan, se recomienda llevar a cabo una amplia investigación sobre qué instituciones pueden ser útiles para alcanzar los objetivos estipulados de la manera más eficaz. Incluso si no hay un plan a un nivel superior, ministerial o nacional, en caso de incoherencia entre autoridades equivalentes la autoridad política o administrativa afectada deberá resolver el asunto.

Esta sección se centrará en la coordinación con los siguientes actores:



El objetivo es acortar las cadenas de comunicación y decisión al mismo tiempo que se garantiza que todas las acciones están ampliamente respaldadas y comprendidas.

Los planes de contingencia para manejar situaciones de gran afluencia deberán, en la medida de lo posible, hacer uso de canales y disposiciones ya establecidos para la coordinación entre autoridades y organizaciones, por ejemplo, rutinas y disposiciones existentes relacionados con planes de emergencia y evacuación a nivel nacional y regional.

2. La fase de preparación y desarrollo

Es fundamental que todos los actores relevantes se familiaricen por adelantado con los procesos, el flujo de trabajo y el mandato de acogida. Deberán estar completamente informados de los desafíos que aguardan al sistema de acogida en tiempos de gran afluencia. Estos otros actores podrán convertirse en una gran ayuda

o un gran obstáculo para hacer frente a estos desafíos. Por lo tanto, los protocolos necesarios de coordinación y cooperación y el memorando de entendimiento deberán acordarse con anticipación.

- **Autoridades decisorias y de migración**

El vínculo entre las autoridades de acogida y las decisorias es evidente. En una situación de gran afluencia, el tiempo de proceso del procedimiento de asilo probablemente se retrasará. La velocidad con la que las autoridades decisorias deciden sobre las demandas de asilo determinará la velocidad de salida de la red de acogida. Esto influye en la cantidad total de lugares de acogida e inversiones financieras necesarias. El coste de aumentar la capacidad de decisión de las autoridades decisorias es menor que el coste de crear nuevos lugares de acogida, por lo que es preferible invertir en los medios para aumentar la capacidad de decisión, contratando personal e invirtiendo en formación, sin perder calidad de la misma. La independencia de las autoridades decisorias, especialmente las autoridades competentes para el recurso, hace que esta coordinación sea desafiante.

Son posibles varias medidas para vincular la planificación de contingencia del asilo y la acogida, teniendo en cuenta que la calidad del procedimiento de asilo deberá garantizarse independientemente de la situación. Para estimar la capacidad de acogida necesaria, se deberá existir un intercambio continuo, estructurado y mutuo de información sobre el flujo previsto y efectivo de entrada y salida, así como de los datos sobre la duración promedio de la toma de decisiones relativas a las solicitudes de protección internacional. Una base de datos común entre las autoridades decisorias, las de migración y las de acogida, podrá facilitar considerablemente el proceso de control. Se deberá crear una estructura consultiva entre las autoridades de acogida y decisorias, así como también las de migración, que eventualmente se complemente con otros actores relevantes, tales como los actores de educación, vivienda e integración, que podrán activarse rápidamente cuando sea necesario. Si es posible, las diferentes autoridades se podrán trasladar al mismo lugar.

El trabajo no deberá centrarse únicamente en la ampliación de la capacidad de acogida y de decisión, sino que también es importante seguir trabajando en otros pasos del proceso de asilo, tales como la facilitación de integración de los solicitantes de protección internacional con una decisión positiva, y retorno voluntario y forzoso para los solicitantes de protección internacional con una decisión negativa.

Es importante abordar el problema del flujo de salida con las autoridades decisorias y de migración así como con otros servicios o administraciones relacionados, con el objetivo de acelerar la salida mediante procedimientos acelerados (por ejemplo, casos de Dublín, evaluación de la edad de menores no acompañados) teniendo en cuenta las garantías necesarias. Una estancia prolongada en un centro de acogida puede tener un impacto psicológico en los residentes y puede impedir la capacidad de gestión del centro, como consecuencia de las tensiones o la institucionalización de los solicitantes.

Tanto las autoridades de acogida como las decisorias deberán prestar atención a la situación específica de las personas con necesidades especiales, por ejemplo, perfiles médicos, menores no acompañados, LGBT, etc. El proceso de acogida y de decisión para las personas con necesidades especiales difiere del solicitante genérico de protección internacional. Por lo tanto, deberán prepararse medidas específicas en caso de una mayor afluencia de personas con necesidades especiales. Si la afluencia general aumenta, se deberá esperar también una mayor afluencia de dichas personas. Pero la afluencia de personas con necesidades especiales también podrá aumentar cuando la afluencia general es estable (por ejemplo, más perfiles médicos como consecuencia del reasentamiento). Ambos escenarios deberán ser considerados e integrados en los planes de contingencia.

- **Socios de acogida operacionales**

Los planes de contingencia para el manejo de situaciones de gran afluencia deberán incluir una descripción de los mandatos de las partes interesadas pertinentes, los puntos de contacto existentes o acordados previamente, así como los recursos que los interesados podrían aportar en una situación de contingencia. Deberán prever disposiciones para la movilización, el establecimiento y la gestión de la coordinación con dichos interesados. Esto incluye especificar las responsabilidades internas con respecto a la gestión de dicha comunicación y la coordinación con autoridades y organizaciones externas.

Deberán identificarse y planificarse los canales adecuados para la coordinación con los diferentes actores y partes interesadas. Los principales mecanismos para la coordinación estructurada entre las autoridades son: comunicación escrita o verbal, reuniones periódicas de un grupo designado de personas, uso de listas de correo

predeterminadas para divulgar tipos específicos de información e intercambio de responsables de enlace entre las autoridades.

El principio de proximidad, que implica que una crisis deberá ser manejada desde el punto de vista organizativo en el nivel más bajo posible, deberá adoptarse como principio básico en cualquier plan de contingencia. Sin embargo, los planes de contingencia para situaciones de gran afluencia deberán establecer un marco para la cooperación y coordinación entre las autoridades a nivel estratégico y operacional, y especificar claramente qué asuntos deben ser tratados en cada nivel.

Algunas autoridades y organizaciones deben ser incluidas sin falta en la planificación y la coordinación a nivel estratégico. Otras organizaciones son más pertinentes a nivel operativo. Se recomienda que se identifiquen las autoridades que son esenciales para establecer una estrategia situacional integral y que se establezcan mecanismos claros para la participación en forma de acuerdos de cooperación preestablecidos y memorandos de entendimiento firmados. En la mayoría de los casos, esto deberá incluir a las autoridades de seguridad nacional y a los servicios nacionales de salud y educación. Las autoridades de defensa civil también son muy pertinentes a este nivel y a menudo pueden proporcionar una competencia general en el manejo de situaciones de emergencia y servicios operacionales importantes. Los actores nacionales que tienen un papel en la coordinación entre los diferentes niveles de gobierno (gobernadores civiles, etc.) también son muy pertinentes en este nivel.



La preparación con respecto a la coordinación podrá incluir, como se ha mencionado anteriormente, acuerdos de cooperación preestablecidos que especifiquen qué recursos pueden estar disponibles, cuándo se puede acceder a estos recursos y cómo se coordinará la asistencia (enlaces, etc.). Tener en cuenta una asociación con operadores privados y un ámbito de aplicación para subcontratos. Para evitar perder tiempo durante la fase de respuesta y liderazgo, se recomienda realizar al menos un estudio de mercado y elaborar una lista de empresas potenciales que puedan prestar servicios durante la situación de gran afluencia. Para los recursos más importantes, se deberán considerar los acuerdos marco preestablecidos. Los acuerdos o contratos pueden considerar una capacidad adicional lista para ser utilizada en circunstancias específicamente estipuladas (es decir, cuando empieza la situación de emergencia). Esta solución depende de la situación nacional y los sistemas de acogida (obligación de aplicar procedimientos de licitación, posibilidades financieras, etc.)

También se recomienda que la participación en los planes para nuevas instalaciones de acogida se consiga en la etapa más temprana posible. Esto también debería incluir la aplicación de las leyes locales, servicios sanitarios y organizaciones en la comunidad local.

Buena práctica

Se considera una buena práctica utilizar medidas establecidas por las autoridades de acogida para manejar situaciones de gran afluencia con el fin de mejorar la preparación general de la sociedad prestando medios para manejar emergencias que requieren soluciones para el alojamiento de un gran número de personas (evacuaciones, etc.). En un Estado de la UE+, el cuerpo de defensa civil es responsable del almacenamiento y mantenimiento de las tiendas de campaña y las camas de las autoridades de acogida para el alojamiento de los solicitantes de protección internacional, y también tiene la responsabilidad de instalar las tiendas y, si es necesario, operar un campamento hasta que lo haga un operador habitual. A cambio, las tiendas de campaña se ponen a disposición del cuerpo de defensa civil para su uso en situaciones de emergencia nacional y, por lo tanto, mejoran el nivel general de preparación nacional. Tal uso dual con sus respectivos beneficios también puede ayudar a legitimar los costes de las medidas de preparación que, de otro modo, no hubieran obtenido la correspondiente financiación.

- **Sociedad civil, otras autoridades y voluntarios**

Se deberá prestar atención a las OSC que tienen un mandato relativo al apoyo humanitario y los derechos civiles con respecto a su temprana participación. Se deberá dar prioridad a la hora de establecer acuerdos que administren claramente el acceso a los solicitantes de protección internacional describiendo los roles y funciones que las organizaciones pueden asumir y cómo se coordinará la actividad con la autoridad de acogida. Dichos acuerdos también deberán incluir el examen del personal y la firma de un código de conducta para todas las personas que están en contacto directo con los solicitantes de protección internacional, especialmente con respecto a los menores y otras personas con necesidades especiales.

Al desarrollar un plan de contingencia, puede ser muy útil contar con el apoyo de la sociedad civil (las ONG, voluntarios individuales, diáspora de inmigrantes, etc.). La comunicación pública adecuada sobre la participación de la sociedad civil en la recolección de bienes o la prestación de servicios puede dar como resultado una base de datos de posibles servicios de apoyo (traducciones, mediación cultural, tutoría, etc.) y medios (por ejemplo, ropa, juguetes, otras donaciones), y también la capacidad de alojamiento (por ejemplo, propietarios que están dispuestos a alquilar casas o indicar edificios potenciales para el alojamiento). Es importante tener una comunicación equilibrada para evitar donaciones abrumadoras o dar la impresión de que la situación está fuera de control.

En esta fase, se puede crear una lista de partes interesadas, con todas las organizaciones potenciales (ONG, autoridades locales y nacionales, empresas, voluntarios...) que puedan contribuir a las necesidades de acogida.

3. La fase de respuesta y liderazgo

- **Autoridades decisorias y de migración**

Esta fase ve la activación de las medidas preparadas basadas en el sistema de alerta temprana. Las estadísticas que editan las autoridades nacionales decisorias y de migración son una fuente importante para estimar los requisitos de capacidad de acogida. Además, se puede utilizar información de instituciones europeas y otros Estados de la UE+. Idealmente, se establece un sistema para monitorear valores de umbral que sirven como un sistema de alerta temprana (*véase el capítulo C*) que puede indicar si se deben tomar medidas especiales.

Una vez que se activa el plan de contingencia, son necesarias reuniones periódicas con las administraciones de asilo y migración para informarles sobre la situación de acogida y la previsión de su evolución. Haciendo esto, se crea sensibiliza sobre la situación, con lo que las autoridades de acogida, decisorias y de migración tendrán más probabilidades de actuar de forma coherente.

- **Socios de acogida operacionales**

La coordinación externa deberá iniciarse en el **nivel** adecuado. Se recomienda que las reuniones iniciales incluyan los niveles más altos en las organizaciones pertinentes y que las actividades de coordinación posteriores en los niveles inferiores reciban un mandato y un ámbito de aplicación claro para sus actividades.

Se deberá tener cuidado de que los puntos de encuentro y otros medios de coordinación se implementen según lo acordado y de que los cambios necesarios en las rutinas se clarifiquen en los niveles pertinentes de cada organización.

Se recomienda que se realicen **reuniones periódicas** entre los principales actores involucrados en el tratamiento de los procesos relacionados con las personas que solicitan protección en una situación de gran afluencia. La implementación de reuniones periódicas deberá basarse en una participación preestablecida, elementos fijos de la agenda, así como un informe preparado y normalizado sobre datos clave, por ejemplo, número de nuevas llegadas, distribución por diferentes nacionalidades, número de residentes en los centros de acogida y datos sobre los tiempos de procesamiento y el volumen del trabajo atrasado para operaciones clave del proceso de asilo. Dicha visión general de información clave puede obtenerse recuperando la información necesaria de una base de datos compartida, si está disponible, antes de la reunión o mediante un acuerdo en el que cada autoridad proporcione, en la reunión, información clave sobre sus áreas de responsabilidad.

Buena práctica

A menudo se recomiendan los intercambios de enlaces entre autoridades que cooperan en **niveles múltiples** ya que esta disposición garantiza que la información relevante se filtre y que el receptor entienda la información en el contexto correcto. Los enlaces también aseguran que la información se transmita a las personas pertinentes del nivel correcto.

La coordinación a nivel local y operacional deberá iniciarse con un mandato claro del nivel central a todas las autoridades involucradas, y las directrices pertinentes para dicha coordinación deberán proveerse en el mandato. Se recomienda que dichas directrices brinden el margen de maniobra y adaptación necesarios a nivel local.

Se deberá dar prioridad alta a la participación temprana en el nivel oportuno de otras autoridades estatales que sean pertinentes a nivel estratégico. Inicialmente, se deberán centrar los esfuerzos en sensibilizar colectivamente de la situación e identificar qué contribuciones pueden proporcionar las autoridades respectivas para tratarla. Las estrategias situacionales desarrolladas mediante dicha coordinación deberán ponerse en funcionamiento a través de los medios de coordinación preestablecidos.

En este contexto, se recomienda que los procedimientos para la coordinación con **la aplicación de las leyes locales** en relación con las instalaciones de acogida se implementen lo antes posible, especialmente con respecto a las instalaciones planificadas o recién establecidas. También se deberá poner énfasis en la cooperación para evaluar las amenazas externas hacia las instalaciones de acogida y procesamiento a nivel local y nacional. Se recomienda dar prioridad a las disposiciones de implementación para mantener a las **autoridades nacionales de seguridad** relevantes continuamente al día sobre los solicitantes de protección internacional recién llegados, y asegurar su capacidad para analizar la composición de los solicitantes de protección internacional que han llegado, y para dar seguimiento a las personas de interés.

- **Sociedad civil, otras autoridades y voluntarios**

Se recomienda que, en una situación de gran afluencia, las autoridades de acogida planifiquen una reunión conjunta con las organizaciones de la sociedad civil más relevantes (OSC) tan pronto como sea posible. Se recomienda que la primera reunión se lleve a cabo a alto nivel en todas las organizaciones y que la agenda se centre en identificar las áreas en las que las organizaciones humanitarias pueden contribuir de manera más efectiva y en establecer un marco general para una mayor cooperación.

Toda actividad que las organizaciones humanitarias ofrezcan a los solicitantes de protección internacional deberá realizarse en estrecha coordinación. Los problemas con respecto a los roles y funciones deberán identificarse lo antes posible y resolverse a través de medios de coordinación previamente establecidos (reuniones periódicas, etc.). Se recomienda poner especial atención en controlar a los trabajadores humanitarios que están en contacto con niños y otras personas en situación de vulnerabilidad.

Se recomienda que el acceso de los voluntarios a los solicitantes de protección internacional en las instalaciones de acogida y procesamiento se gestione y regule de manera activa por parte de las autoridades de acogida, los socios operacionales y/o las organizaciones de la sociedad civil, prestando atención a la complementariedad y evitando la duplicación. Esto es especialmente importante con respecto a su acceso a niños y otros grupos vulnerables.

La regulación de acceso de los voluntarios la puede realizar las autoridades de acogida o una cooperación estructurada con las organizaciones humanitarias. Se recomienda gestionarla mediante una cooperación estructurada con las organizaciones humanitarias responsables, si esto es posible en el contexto nacional, preferentemente mediante un acuerdo mediante el cual se deriven los voluntarios a dichas organizaciones. La organización humanitaria puede impartir formación y sesiones informativas de las funciones en ese tipo de acuerdo.

Si la autoridad de acogida hace uso directo de los voluntarios, se recomienda que el personal dedicado tenga la responsabilidad de ofrecer un código de conducta, formación y aclaración de roles, coordinación de las contribuciones de los voluntarios y gestión de su acceso a los solicitantes de protección internacional en la acogida.

Se recomienda que el nivel central supervise activamente la formación y el uso de voluntarios, así como que también se proporcionen directrices claras para dicho uso a nivel local.

4. La fase de revisión y adaptación

- **Autoridades decisorias y de migración**

El plan de contingencia deberá incluir todos los enlaces del proceso de asilo y traspasar las barreras entre autoridades. Se recomienda tener un punto de revisión durante esta fase tanto con las autoridades de asilo como con las de acogida. Esto tiene como objetivo aclarar qué medidas funcionaron bien y qué medidas deberían ajustarse para estar preparados en caso de una nueva situación excepcional.

En una situación de reducción de la capacidad de acogida, queda un vínculo claro entre el proceso de decisión y la capacidad de acogida. Se podrán realizar acuerdos para facilitar el cierre de las instalaciones de acogida. Las autoridades decisorias podrán priorizar casos por sitio, para crear una salida y que las instalaciones puedan cerrarse a corto plazo. Esto es para evitar el desplazamiento innecesario de personas dentro de la misma red de acogida.

En el contexto de la alteración de las capacidades tras períodos de gran afluencia, deberá examinarse el uso de la capacidad existente por otro Estado de la UE+ que aún necesite capacidad de acogida adicional en lugar de cerrar la instalación de acogida como única opción posible. Podría crearse la capacidad compartida en diferentes estados de la UE+, para permitir que las autoridades nacionales debatan sobre el posible uso transfronterizo de los alojamientos.

Buena práctica

Un Estado de la UE+ ha estado utilizando una instalación de acogida en un país vecino para acoger a los solicitantes durante el proceso decisorio de asilo, manteniendo la plena responsabilidad del procedimiento de asilo y financiando el alojamiento durante ese tiempo.

- **Socios de acogida operacionales**

En la fase de revisión y adaptación, las autoridades de acogida deberán tomar la iniciativa de evaluar el trabajo de coordinación con los actores externos relevantes, identificar los puntos de mejora y cooperar en el desarrollo de medidas para corregir las debilidades. Dicha evaluación conjunta podrá realizarse bilateral o colectivamente entre los principales actores gubernamentales. Las conclusiones de estas evaluaciones podrán ofrecer una base para la posterior revisión de los planes de contingencia de las autoridades afectadas.

En la misma línea que los actores a nivel nacional, todos los actores involucrados, al menos en parte, en la respuesta a la situación de gran afluencia deberán participar en un ejercicio de lecciones aprendidas que busque recopilar información sobre aspectos positivos relacionados con la implementación del plan de contingencia, así como aquellos puntos que necesiten reforzarse en una futura planificación de contingencia.

Buena práctica

El uso de *software* de encuestas podrá reducir drásticamente los costes asociados con la obtención de los comentarios de múltiples actores y partes interesadas. Estos sistemas de encuestas también podrán reducir significativamente la duración del proceso, la compilación y la presentación de los resultados de la encuesta. El mismo *software* de encuestas podrá, como siguiente paso, usarse para obtener información sobre las medidas propuestas diseñadas para corregir debilidades y fallos.

Posteriormente, la revisión y el ajuste del plan de contingencia deberán llevarse a cabo en consulta con todos estos actores interesados y estos deben estar adecuadamente informados sobre lo que se espera de ellos en futuras situaciones donde deba activarse el plan de contingencia.

- **Sociedad civil, otras autoridades y voluntarios**

Después de gestionar una situación de gran afluencia, las autoridades de acogida deberán evaluar el valor del trabajo de los voluntarios. La evaluación deberá identificar las debilidades en el uso de voluntarios y las medidas pertinentes para garantizar que puedan contribuir de manera adecuada en situaciones futuras y ajustar el plan de contingencia en consecuencia. Las autoridades de acogida también podrán considerar el uso de encuestas para obtener información directamente de los voluntarios, o considerar la posibilidad de obtenerla a través de las respectivas organizaciones humanitarias a las que están asociados.

H. Gestión presupuestaria y recursos económicos

1. Introducción

Todas las autoridades de acogida de los Estados de la UE+ trabajan con un presupuesto, elaborado sobre la base de previsiones para el periodo siguiente. El grado de precisión de la previsión del flujo de entrada, flujo de salida, ocupación de acogida y ocupación necesaria determinará el grado de precisión del presupuesto requerido.

Aun así, en la elaboración de planes de contingencia las autoridades de acogida se prepararán para situaciones que en principio no han sido previstas. En caso de que la situación tenga un impacto en todo el sistema de acogida o en la mayor parte del periodo presupuestado, es muy probable que el presupuesto previsto no se adecue a las necesidades económicas para organizar la capacidad de acogida.

El presupuesto, o más bien la falta del mismo, podrá ser un obstáculo importante para la ejecución de un plan de contingencia por parte de las autoridades de acogida. Ni los actores del sector privado ni los del sector público estarán dispuestos a ofrecer sus bienes o servicios si no se puede garantizar el pago dentro de un plazo razonable.

Existen diferentes medidas que se pueden tomar para permitir la retirada de los posibles obstáculos antes de que la situación imprevista suceda.

2. La fase de preparación y desarrollo

- **Presupuestación por escenarios**

Para la mayoría de autoridades públicas o empresas privadas la presupuestación es todo un reto incluso en condiciones estables. En **condiciones volátiles**, en las que las previsiones cambian de semana en semana, el desarrollo de un presupuesto fiable para un período largo (por ejemplo, para el siguiente año fiscal) es muy difícil. Tales condiciones volátiles incumben a las autoridades de acogida, dada la dificultad de predecir la afluencia futura. La observación y el análisis por adelantado de la información pertinente acerca de la afluencia puede incrementar la fiabilidad de las predicciones y del presupuesto previsto, pero nunca se alcanzará una seguridad del 100 %.

Una opción para manejar la incertidumbre es presupuestar en función del **peor escenario posible**. Esto significa que se tendrá en cuenta un cierto **margen de error** para cubrir los gastos de un evento inesperado. Por otro lado, presupuestar en función del **mejor escenario posible** es más arriesgado.

En definitiva, se trata de conseguir el **seguro necesario para acontecimientos inesperados**. Del mismo modo que los individuos tienen el día a día asegurado frente al riesgo de acontecimientos inesperados, una autoridad de acogida podrá asegurarse frente al riesgo de gran afluencia. La cuestión principal es cuánto está dispuesta a pagar una autoridad de acogida para protegerse del riesgo de gran afluencia. Esto depende, en gran medida, de la probabilidad de este riesgo, que varía mucho de un estado a otro. Dependerá también de la cobertura deseada, completa o parcial, que la autoridad quiera obtener, lo que dependerá, a su vez y en gran medida, del presupuesto disponible del estado correspondiente. Los presupuestos no son ilimitados y, por lo tanto, la autoridad de acogida no deberá sobre asegurarse, y sí tener seguro con franquicia, considerando el principio de que el gobierno debe usar el dinero de los contribuyentes con prudencia.

Buenas prácticas

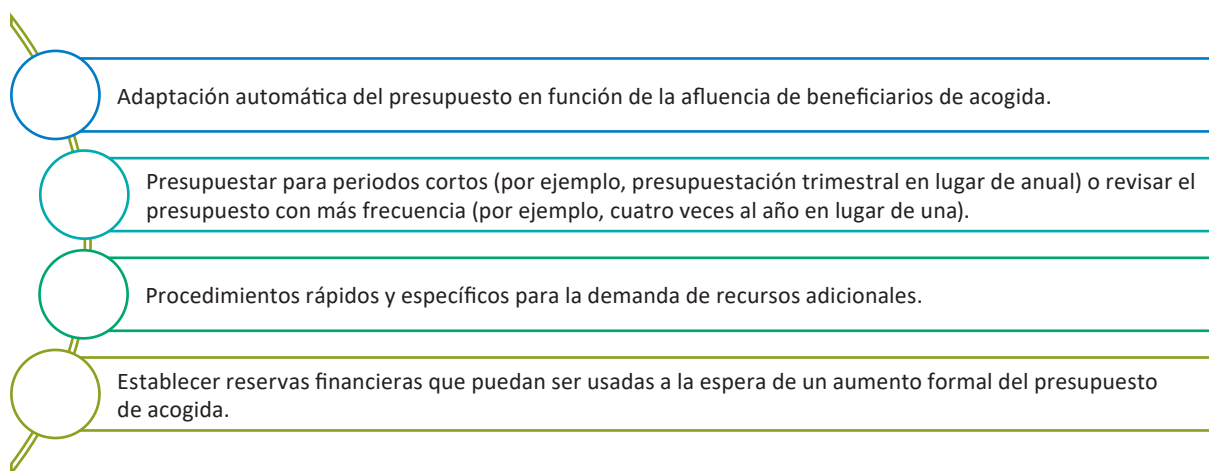
Mantener una alta tasa de ocupación sin tener preparado un mecanismo para incrementar rápidamente la capacidad general es muy arriesgado.

Teniendo esto en cuenta, los **espacios adicionales que no están operativos, pero que se pueden activar rápidamente** ofrecen una cobertura relativamente buena y eficiente frente a los riesgos de gran afluencia, desde el punto de vista de un seguro. (Véase el capítulo I sobre la capacidad de alojamiento. Cuestan menos en comparación con espacios que ya están operativos, pero ofrecen casi las mismas garantías (siempre que haya mecanismos lo suficientemente flexibles como para adaptarse rápidamente al presupuesto una vez estos espacios adicionales se activen y sean operativos).

Disponer de más personal o de una cantera de contratación para manejar casos en caso de incremento repentino de la afluencia es, a menudo, más eficiente que mantener la capacidad de acogida, porque el coste de la capacidad de acogida es, en general, más elevado que el coste de manejo de casos (en especial en la fase de respuesta y liderazgo). Un beneficio adicional de este tipo de seguros es que la capacidad de acogida se puede mantener a un nivel más estable, lo que hace posible una inversión más sostenible en infraestructuras (por ejemplo, obras de reforma para mejorar la calidad del edificio) y personal (por ejemplo, formación). Las grandes fluctuaciones en la capacidad de acogida implican la pérdida de activos materiales e inmateriales.

- **Flexibilidad presupuestaria preventiva**

Dada la dificultad de previsión presupuestaria en el campo de la acogida, seguir el proceso habitual de presupuestación puede resultar, incluso, improductivo. Así pues, se recomienda prever mecanismos de flexibilidad suficientes para permitir que el presupuesto se adapte a las nuevas circunstancias. Estos mecanismos son:



La ausencia de tales mecanismos de flexibilidad pone en riesgo la capacidad, por parte de las autoridades de acogida, de llegar a acuerdos legales con socios que aportan instalaciones de acogida o que organizan la acogida. A no ser que estos socios puedan prefinanciarse a su propio riesgo o en base a un acuerdo formal, se puede perder un tiempo precioso.

- **Preparación de estrategias eficientes**

En la fase de preparación y desarrollo las autoridades de acogida deberán pensar estrategias para ahorrar dinero en la fase de respuesta y liderazgo. Desde el punto de vista de la capacidad de reacción, es mejor ajustar el volumen de las instalaciones de acogida que construir una nueva instalación o eliminar una existente, ya que los gastos serán mayores en el segundo caso.

La ley de la oferta y la demanda también se aplica a la acogida. Si la demanda es mucho mayor que la oferta, los precios crecerán rápidamente y/o los tiempos de entrega se demorarán. Durante el período gran afluencia de 2015 en la UE, varios Estados de la UE+ se enfrentaron a una gran escasez de contenedores, camas, colchones, etc. A causa de esto, se incrementaron los precios y los tiempos de entrega.

Una posible estrategia puede ser la de obtener existencias estratégicas de productos necesarios. Por supuesto, se deberá sopesar el coste la gestión del inventario (existencias, seguridad, control, etc.) en relación a los posibles beneficios.

Otra estrategia eficiente es buscar efectos «de escala», compartiendo existencias con otros organismos públicos o privados que necesiten los mismos recursos (por ejemplo, compartiendo existencias de suministros esenciales, como camas y mantas, con organizaciones humanitarias que proporcionan ayuda en situaciones de emergencia).

- **Elaboración de una lista de fondos de emergencia europeos o nacionales disponibles**

Puede ser útil investigar sobre los diferentes fondos que proporcionan ayuda financiera en caso de emergencia a nivel nacional y europeo, y hacer un registro de ellos por adelantado, así como preparar los procedimientos para obtener tales ayudas financieras y ahorrar así, tiempo en la fase de respuesta y liderazgo.

Los instrumentos de financiación y apoyo europeos más importantes en este campo son:

- el Fondo de Asilo, Migración e Integración (FAMI),
- el Fondo de seguridad Interior, instrumento para Fronteras y Visados (FSI, Fronteras y visados),
- el Instrumento de asistencia para emergencias,
- el Mecanismo de protección civil de la UE.

Para más información, véase https://ec.europa.eu/home-affairs/financing/fundings/migration-asylum-borders/asylum-migration-integration-fund_en

3. La fase de respuesta y liderazgo

La previsión de presupuesto para la acogida ya es difícil de por sí, y deviene aún más complicada en momentos de gran afluencia. Por lo tanto, puede ser útil incrementar la frecuencia de la previsión de presupuesto.

Deberá ponerse en marcha un **mecanismo de seguimiento eficaz** para la supervisión de los gastos y las necesidades financieras para medir el impacto presupuestario de la implementación del plan de contingencia.

Estos análisis financieros se pueden usar para motivar y justificar demandas adicionales de presupuesto para la autoridad de acogida y el uso de mecanismos de flexibilidad presupuestaria que existen en los Estados de la UE+ pertinentes.

Los gastos excepcionales para la acogida pueden tener un efecto significativo en el presupuesto nacional y un impacto en el cumplimiento de requisitos del **Pacto de estabilidad y crecimiento europeo** (PEC) de los Estados de la UE+. El PEC aspira a prevenir y corregir el exceso de déficit de presupuesto o el exceso de carga de deuda pública. Durante el reciente período de gran afluencia, la Comisión Europea (CE) se comprometió a garantizar, con permiso del Pacto, el respiro necesario para abordar los *acontecimientos inusuales fuera del control de los Estados de la UE+* con mayor impacto en sus finanzas públicas. En concreto, los Estados de la UE+ pueden presentar una **petición específica a la Comisión** para que se tengan en cuenta recursos adicionales excepcionales para la asistencia de los solicitantes.

La rapidez es clave en la fase de fase de respuesta y liderazgo. Los contratos se tendrán que hacer mucho más rápido de lo habitual para conseguir los suministros necesarios en el tiempo oportuno. En estas circunstancias, es mucho más probable que surjan errores y equivocaciones en el procedimiento. En vistas al control financiero y a las auditorías, es muy importante mantener un **seguimiento de irregularidades financieras y procesales** en la adquisición de servicios y suministros (*véase el capítulo H sobre adquisición*) y prever un tiempo, tras la crisis, para regular estos errores administrativos.

4. La fase de revisión y adaptación

Esta fase debería servir para **evaluar** y, ocasionalmente, **adaptar** la previsión presupuestaria, los mecanismos de flexibilidad existentes y establecer un nuevo balance de las políticas de seguros.

También debería servir para **manejar irregularidades procesales y financieras** que se hayan detectado durante la fase de implementación y no se hayan podido corregir inmediatamente.

Se recomienda vincular el presupuesto de acogida a un tiempo de tramitación estimado para las peticiones de asilo, y a los perfiles y necesidades de los beneficiarios de la acogida.

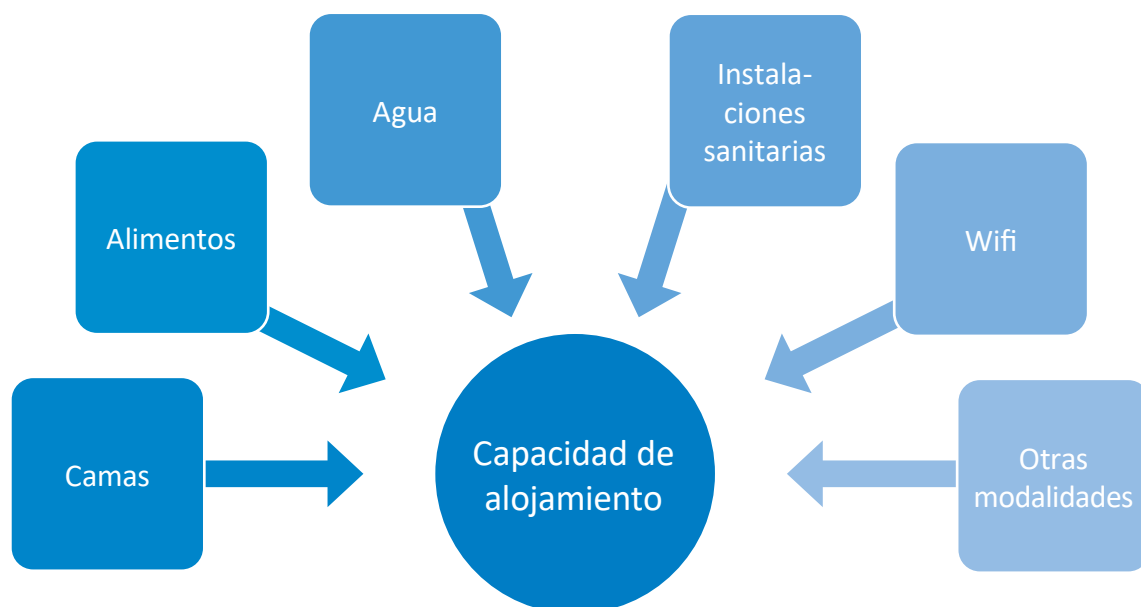
I. Capacidad de alojamiento

1. Introducción

El alojamiento de los solicitantes es uno de los retos más importantes en la elaboración de los planes de contingencia. En caso de una necesidad adicional y repentina de capacidad es difícil, y a menudo más caro, encontrar el alojamiento necesario de suficiente calidad. Por lo tanto, es importante estar preparado.

Definiciones:

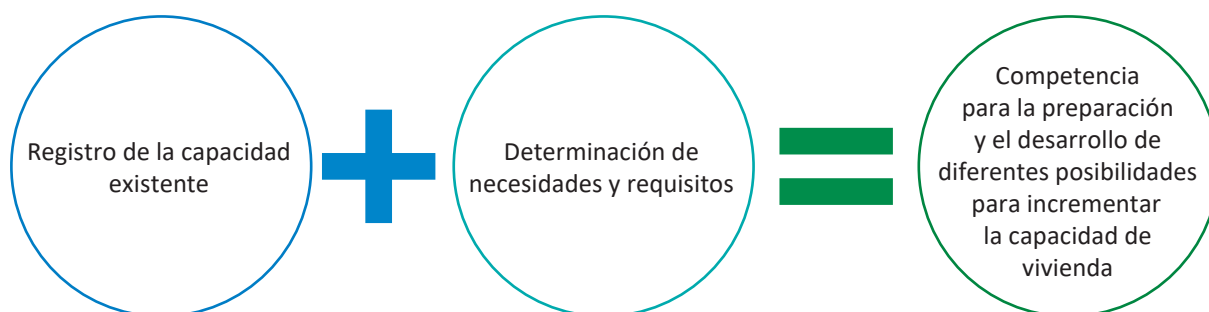
En esta sección la palabra capacidad de alojamiento significa más que un bien inmueble, como se ilustra en la siguiente figura (para la logística, véase capítulo J sobre gestión de recursos).



Capacidad adicional se refiere a la capacidad vacante, ya sea propia o a través de la activación de un proveedor de servicios externo, que las autoridades de acogida tienen a su disposición en un corto margen de tiempo.

2. La fase de preparación y desarrollo

Durante esta fase, la autoridad de acogida se puede preparar para las acciones necesarias para **ampliar** la capacidad a través del **registro** exhaustivo de toda la capacidad existente así como para una **determinación** clara de respuesta del sistema de acogida.



- **Registro actualizado de la capacidad existente**

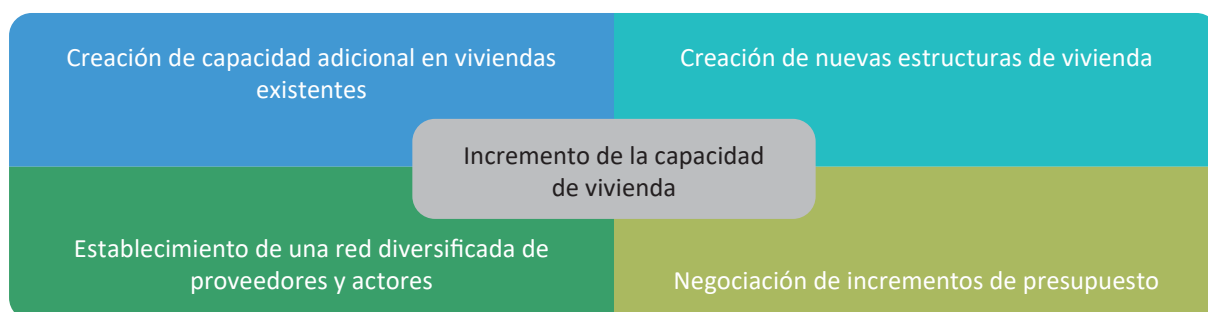
El registro de la capacidad existente y de la ocupación es esencial para la utilización eficiente de la capacidad existente, para la planificación de capacidad adicional y para la atención de las necesidades de personas con necesidades de acogida especiales. En épocas de gran afluencia es importante que todo el mundo se registre en el sistema de acogida, preferiblemente en un sistema accesible centralizado y/o descentralizado. Esto también es útil para facilitar las entrevistas de asilo (*véase el capítulo G.2 sobre la coordinación con autoridades decisorias*). Pueden ser necesarios recursos humanos adicionales para mantener un registro durante una gran afluencia (*véase también el capítulo K sobre recursos humanos*). Una mayor atención durante el proceso de identificación y registro al principio de la gran afluencia tendrá su compensación más adelante.

- **Determinación de las necesidades y requisitos de capacidad adicional**

La **determinación de la necesidad** de capacidad de vivienda adicional es el resultado de una evaluación de las dinámicas entre flujos de entrada y salida:

- Cuando el flujo de entrada sube y el de salida es estable, se necesita más capacidad, y viceversa.
- Cuando tomar una decisión sobre un procedimiento de asilo lleva más tiempo, la estancia de los solicitantes en las instalaciones de acogida será mayor, y habrá una mayor necesidad de capacidad (*véase el capítulo G.2 sobre la coordinación externa/autoridades decisorias y de migración*).
- El tiempo necesario para encontrar otras soluciones para la ampliación de la capacidad.

En base a la capacidad existente y al grado de reacción, el objetivo en esta fase es el desarrollo de diferentes **posibilidades** para incrementar la capacidad de vivienda.



La **cantidad** de capacidad adicional que pueda crearse dependerá de:

- el importe del presupuesto existente,
- los costes de la capacidad adicional.

✓ Piense en la inmediatez y la certeza de su capacidad adicional y elabore un expediente en base a ellas.

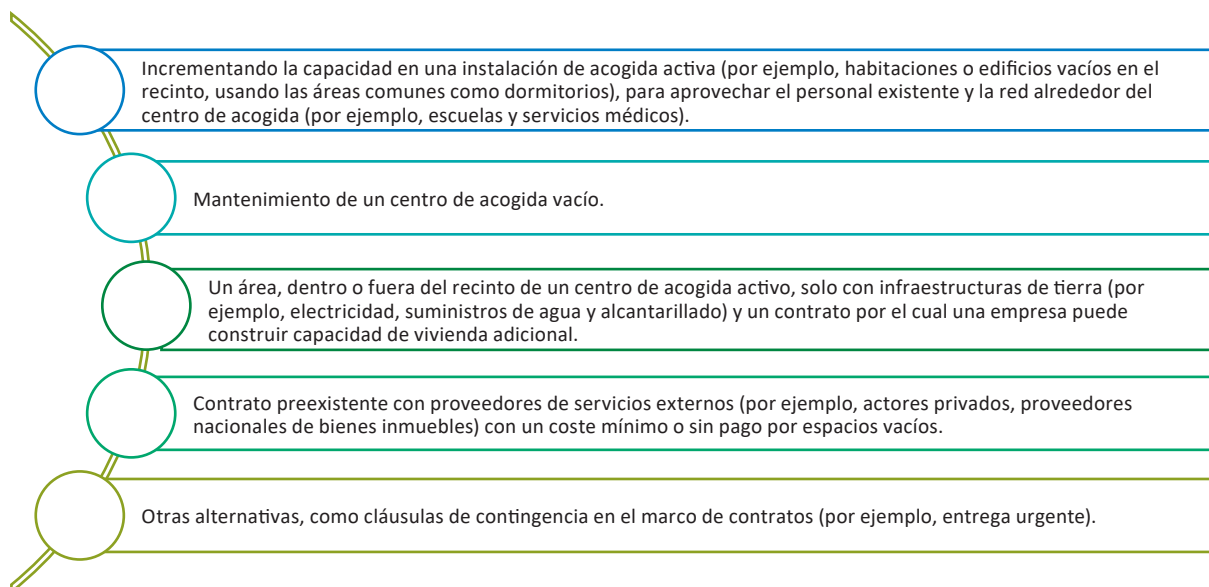
Algunas medidas permiten un incremento de la capacidad de vivienda de forma **segura e inmediata**, como el incremento de la capacidad dentro de la instalación existente, mientras que otras solo se pueden implementar a más largo plazo, o pueden tener una eficacia menos certera. Se recomienda una combinación de medidas de eficacia más y menos certera, así como de medidas disponibles de manera más y menos inmediata.

Dentro de la capacidad adicional es necesario prestar atención a la necesidad de capacidad adicional o especial para solicitantes con **necesidades especiales**. Es probable que cuando, por ejemplo, la afluencia en general suba, el flujo de entrada de gente con necesidades especiales también aumente.

La **distribución geográfica** de la capacidad adicional deberá considerarse en función de la situación en el Estado de la UE+. Para algunos Estados de la UE+ puede ser recomendable organizar capacidad adicional en la proximidad de las fronteras; para otros Estados de la UE+ puede ser aconsejable organizar capacidad adicional en la vecindad de los lugares en los que el procedimiento de acogida se esté manejando, y para algunos Estados de la UE+ será importante una distribución geográfica equilibrada. Como se ha mencionado anteriormente, vale la pena examinar la posibilidad de intercambiar capacidad de vivienda entre los Estados de la UE+.

- **Creación de capacidad adicional**

La capacidad adicional, tal como se define en la introducción, puede adquirir distintas **formas**:



Buenas prácticas

Disponga de los permisos necesarios para abrir una capacidad de vivienda nueva para ahorrar tiempo, o disponga de una excepción general en caso de una situación de gran afluencia para preparar las instalaciones de acogida.

Asegúrese de que los proveedores de servicios (públicos y privados) de la vecindad están informados y preparados ante la posibilidad de capacidad de vivienda adicional.

- **Gestión y planificación de la capacidad adicional**

Se recomienda establecer un **sistema dinámico para gestionar y supervisar** la capacidad adicional disponible (por ejemplo, registrando todos los centros en función de ciertos elementos: precio de la disponibilidad, capacidad, calidad, adecuación a necesidades especiales de acogida).

✓ La ampliación y la reducción potencial deberán tenerse en cuenta en la fase de apertura.

Deberá abordarse la **priorización** de la posibilidad de ampliación o reducción. Es parte de un plan de contingencia que los actores sepan de antemano qué hacer y cuándo hacerlo. Las medidas pueden desplegarse una después de otra o simultáneamente en función de la necesidad del número de plazas y de la rapidez con la que se necesiten.

- **Preparación para la adquisición de nuevas capacidades**

Herramientas para la rápida adquisición de una nueva capacidad de vivienda
<input type="checkbox"/> Lista de comprobación para la compra de nuevos centros (estándares de calidad, criterios de seguridad pertinentes, infraestructura, y disponibilidad de los servicios).
<input type="checkbox"/> Procedimiento claro para la validación de nuevos centros.
<input type="checkbox"/> Contratos estándar.

Procedimiento

En caso de que la capacidad adicional preparada no sea suficiente, puede que la capacidad de vivienda tenga que ser ampliada a través de compras de centros nuevos. Con tal de **proceder rápidamente** cuando sea necesario, es recomendable estar preparado de antemano: listas de comprobación para la compra de nuevas instalaciones (por ejemplo, estándares de calidad, criterios de seguridad, infraestructura, disponibilidad de servicios, etc.) y contratos estándar disponibles y tener un procedimiento claro para la validación de un nuevo emplazamiento.

Establecimiento de una red de proveedores y otros actores

Tener una buena red de proveedores de capacidad de vivienda puede ayudar a acelerar la adquisición de nuevas capacidades. Esto significa que, incluso en momentos de fluctuación de la ocupación relativamente baja, esta red necesita estar informada sobre la situación y las expectativas para que puedan reaccionar rápidamente en caso necesario. Estas expectativas pueden estar organizadas en contratos de compra (licitaciones). (Véase el capítulo J.2.1)

3. La fase de respuesta y liderazgo

En esta fase hay una necesidad repentina de capacidad adicional. Esta sección tratará las **posibilidades de aumentar** la capacidad y la posibilidad de **reducir la necesidad de capacidad**. A continuación, algunas de las posibles medidas.

Aumentar la tasa de ocupación del sistema de acogida

- Informar a los operadores acerca de la situación de gran afluencia y la necesidad urgente de capacidad.
- Llegar a los acuerdos necesarios con los operadores para hacer posible el incremento de la tasa de ocupación (por ejemplo, suspendiendo obras de restauración, reduciendo las «camas perdidas» a causa de desajustes).

Desplegar la capacidad adicional preparada

- La capacidad adicional preparada se puede desplegar. En función de la forma de capacidad adicional hay todo tipo de acciones necesarias para otras partes implicadas en el vecindario de la capacidad adicional.

Expandir la capacidad en los centros que ya se están usando

- Expandir la capacidad en los centros que ya se están usando tiene el beneficio de que la red de partes involucradas y socios necesarios ya está activa y «solo» necesita aumentar. Esto se puede conseguir a través de contratos que ya han sido preparados en la fase de preparación. La contratación pública puede ser parte de la preparación. Se puede considerar la posibilidad del uso de estructuras móviles.

Expandir la capacidad a través de la adquisición de centros nuevos

- En el contexto nacional de los Estados de la UE+, la adquisición de centros nuevos se llevará a cabo de manera distinta, también en función de las responsabilidades de la autoridad de acogida. Los nuevos centros pueden haber sido edificios que hayan usado (otros) ministerios, como cuarteles del ejército, antiguos hospitales, edificios de oficinas, etc. Otra posibilidad es que otros actores (públicos) como ONG o municipios organicen la capacidad, o se haga a través de la contratación en el mercado privado.

Facilitar medidas para que los solicitantes se mantengan fuera de las instalaciones de acogida

- Las directivas sobre condiciones de acogida ofrece la posibilidad a los Estados de la UE+ de proporcionar a los solicitantes las condiciones de acogida materiales, incluida la vivienda, a través de una asignación económica en lugar de en especie (y de acuerdo con la posibilidad de encontrar vivienda adecuada). De esta manera el solicitante de protección internacional se queda dentro del sistema de acogida, pero no necesita capacidad de acogida. Estos solicitantes siguen teniendo los mismos derechos, como se explica en la DCA.

Promover medidas para el flujo de salida

Promover medidas para el flujo de salida para evitar que el sistema de acogida se sature. La evolución de la ocupación es el resultado de flujo de entrada menos flujo de salida. Medidas posibles para el flujo de salida:

1. Aceleración del flujo de salida a municipios para los que tienen permiso.
2. Aceleración del flujo de salida de solicitantes con una solicitud de Dublín.
3. Aceleración del flujo de salida de personas que no tienen derecho de acogida.

Buena práctica

En épocas de incremento repentino de la ocupación y de la capacidad de vivienda, se da una necesidad extra de coordinación. Una coordinación a partir de la cual se abre una instalación de acogida, y a la que acuden las personas con necesidad de instalación (por ejemplo, personas con necesidades especiales de acogida). Esta coordinación (mandato, jerarquía, líneas de comunicación, reuniones, etc.) se deberá acordar previamente, y las personas y las funciones se deberán asignar también previamente, así como las tareas que deberán llevar a cabo en el día a día.

4. La fase de revisión y adaptación

Durante la fase de revisión y adaptación, la organización se adaptará a la nueva situación. Esto puede llevar a dos escenarios:

- i. La organización se ha **adaptado a la nueva situación** y a la nueva realidad. En este escenario, es posible tomarse el tiempo para construir otra vez capacidad adicional y centrarse en la calidad y los costes de la capacidad.
- ii. La necesidad repentina de capacidad adicional ya no existe. En este escenario es momento de seleccionar los centros o instalaciones que son importantes para la gestión operacional en términos de finanzas, geográficos, valor para el proceso de cadena, fundaciones locales y políticas, calidad, etc. Esta información ayudará a la **reducción** y a conocer qué centros de la organización de acogida se quieren mantener y qué centros se pueden cerrar. La reducción es el momento ideal para crear algún tipo de capacidad adicional y seleccionar las instalaciones de mejor calidad, para estar mejor preparados para la siguiente situación de gran afluencia.

En necesario revisar la fase de gran afluencia, para que las lecciones aprendidas se puedan implementar dentro de la organización para estar mejor preparados para una nueva gran afluencia.

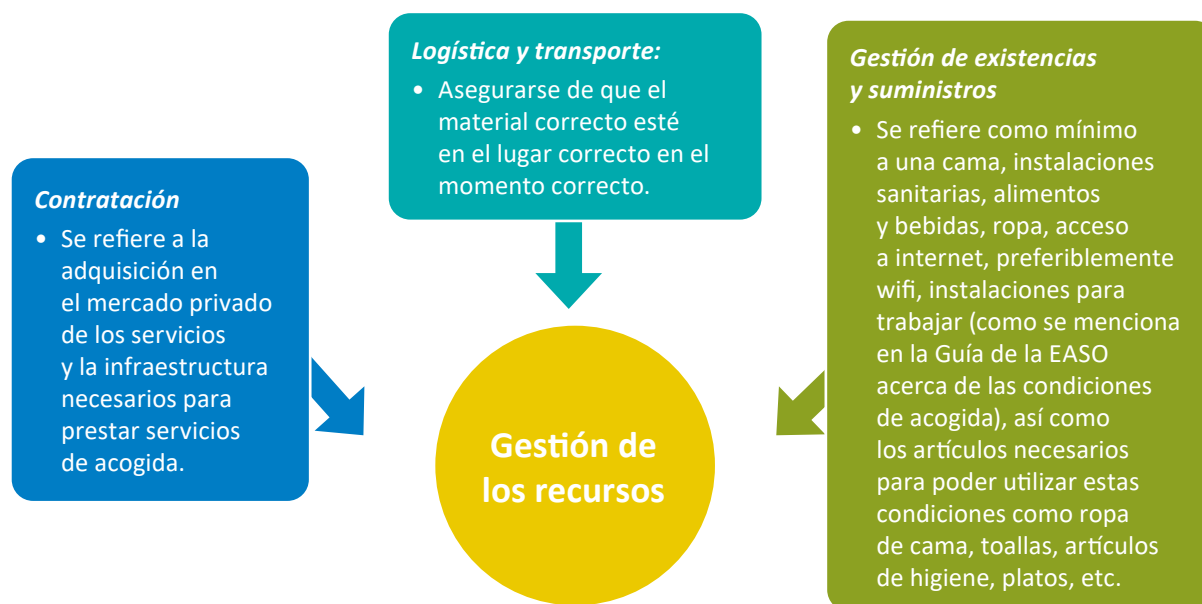
Preguntas/temas a cubrir durante la fase de revisión y adaptación

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Capacidad y duración: ¿el expediente ha cumplido con la capacidad requerida y la duración ha sido adecuada? |
| <input type="checkbox"/> Socios: ¿Cuáles han sido los socios más eficaces (en cuanto a calidad, rentabilidad, flexibilidad)? |
| <input type="checkbox"/> ¿Qué contratos no se han respetado y cuál ha sido la razón? ¿Existe posibilidad de tomar medidas legales? |
| <input type="checkbox"/> ¿Se han cumplido las obligaciones contractuales? |
| <input type="checkbox"/> Proceso: ¿Qué (parte del) proceso para el incremento de la capacidad necesita adaptarse? |
| <input type="checkbox"/> Evaluación del expediente de centros de acogida (en cuanto a calidad, rentabilidad, etc.): ¿qué instalación se puede mantener como capacidad adicional (futura)? |

J. Gestión de los recursos

1. Introducción

La obtención de nuevos recursos, la gestión de una amplia variedad de recursos y la búsqueda de alternativas de recursos puede ser desafíos en momentos de gran afluencia. Diferentes tipos de recursos deberán ser accesibles en el momento y lugar correctos. Esta sección se centra en la 1) contratación, 2) logística y transporte, así como en la 3) gestión de existencias y suministros (incluidas las herramientas informáticas).



2. La fase de preparación y desarrollo

El objetivo es **preparar todos los procesos** para asegurar que todo funcione de manera eficaz cuando las cosas necesiten moverse más rápido en una situación de gran afluencia. Para cada subsección, asegurarse que se proporcionen **listas de comprobación** para que las autoridades de acogida estén mejor preparadas en caso de una situación de gran afluencia.

- Contratación**

El desafío es encontrar formas de adquirir los recursos necesarios a través de procedimientos que sean rentables en coste y tiempo y legales. Al elaborar las especificaciones para el contrato, la autoridad de acogida deberá considerar que la entrada y salida de los solicitantes no es una cifra estable y es muy difícil de prever. En este contexto, la necesidad de ciertos suministros, productos o servicios cambiará en consecuencia. Podría ser pertinente referirse a la comunicación de la Comisión Europea al Parlamento Europeo y al Consejo (2015/454) relativa a las «*normas de contratación pública por lo que respecta a la actual crisis del asilo*», que describe directrices más precisas y útiles para la preparación de contratos (acuerdos marco, procedimientos de emergencia, etc.) que cumplan con la legalidad. Se debe promover la colaboración entre los Estados miembros de la UE en materia de contratación conjunta, ya que todos ellos tienen las mismas necesidades.

Buena práctica

Una buena forma de mantener una buena red de proveedores con capacidad interna es mediante la contratación pública. Este no es un procedimiento que se realice fácilmente cuando la gran afluencia es una realidad. Debe hacerse con anticipación.

Pasos preparatorios desde una perspectiva de contratación
<input type="checkbox"/> Hacer una evaluación de las necesidades de contratación y licitación pública para los servicios y suministros en caso de gran afluencia.
<input type="checkbox"/> Hacer una planificación de posibles proveedores de recursos clave y priorizarlos.
<input type="checkbox"/> Elaborar especificaciones y plantillas de contrato para la licitación de los servicios y suministros necesarios.
<input type="checkbox"/> Establecer procedimientos claros y mecanismos de activación que puedan implementarse en una situación de gran afluencia.
<input type="checkbox"/> Tener la contratación ya hecha de antemano, por ejemplo, mediante el uso de acuerdos marco.

El plazo de **entrega** puede ser diferente en una situación normal que en una situación de gran afluencia. Las normas europeas de contratación ofrecen la posibilidad de un *Procedimiento dinámico de licitación* comúnmente utilizado para productos, obras o servicios que normalmente están disponibles en el mercado. Esto deberá estar preparado para ayudar en la fase de gran afluencia.

Tener contacto con diferentes proveedores de un producto hace que el Estado UE+ sea más flexible y menos dependiente de un proveedor.

En general, si el **plazo** requerido de entrega es corto, el socio contractual podría tener que guardar los suministros en la tienda, lo que puede elevar el precio del producto.

La autoridad de acogida podría considerar contratos de entrega contra pedido, de tal manera que los productos llegan justo en el momento en que son necesarios para que la autoridad de acogida no tenga que almacenarlos.

- **Logística y transporte**

Pasos preparatorios desde una perspectiva de logística y transporte
<input type="checkbox"/> Llevar a cabo una evaluación de la logística y el sistema de transporte para verificar si se necesitarán medios adicionales en una situación de gran afluencia.
<input type="checkbox"/> Crear una lista de contactos (<i>véase el capítulo G - Coordinación externa</i>). Esta lista deberá estar actualizada.
<input type="checkbox"/> Planificar la logística y el transporte de bienes y personas a lugares nuevos y más lejanos.
<input type="checkbox"/> Preparar disposiciones de transporte para solicitantes con necesidades especiales (por ejemplo, taxis, ambulancias).
<input type="checkbox"/> Tener en cuenta los horarios de la logística y el transporte.
<input type="checkbox"/> Firmar contratos con empresas de transporte y / u otros organismos gubernamentales dedicados al transporte y la logística.

- **Gestión de existencias y suministros**

Pasos preparatorios desde la perspectiva de la gestión de existencias y suministros

- Llevar a cabo una evaluación sobre el tipo y la cantidad de suministros necesarios.
- Preparar una red de proveedores, asegurarse siempre que haya más de un proveedor para cada artículo.
- Evaluar las opciones de almacenamiento versus los contratos de entrega contra pedido para los artículos necesarios, dependiendo de la capacidad de las empresas para entregar rápidamente y en relación con la cantidad de suministros adicionales necesarios. El número en almacenamiento depende del tiempo que las empresas necesiten para entregar los productos. Actualizar el inventario de suministros para que el suministro pueda pedirse de manera eficaz (evitar el exceso o el bajo inventario).

Dependiendo del tipo de capacidad adicional, se debe considerar la comida y la preparación de los **alimentos**. Hay 3 opciones:

- contratar una empresa de catering, que prepare la comida fuera de la instalación de acogida,
- la comida se puede preparar dentro de las instalaciones (por ejemplo, cuarteles del ejército),
- los solicitantes pueden preparar ellos mismos su comida.

TIC (medios de comunicación, equipos y herramientas informáticas) también es importante para el personal y los solicitantes:

- Para el personal: hay dos tipos de comunicación:
 - 1) Dependiendo del tamaño de la instalación de acogida, podría ser necesario contar con medios adecuados para la comunicación dentro de las instalaciones, por ejemplo, walkie-talkie, por la seguridad del personal y por motivos de eficacia.
 - 2) La comunicación con la sede central y con la unidad de planificación es importante para gestionar los flujos, por lo tanto, el personal necesita medios de comunicación. Dependiendo de la situación en el estado UE+, las herramientas pueden ser ordenadores, portátiles, etc. Para poner en marcha la nueva instalación puede ser suficiente una unidad de equipamiento, pero debe ampliarse hasta la cifra necesaria. La formación del personal deberá llevarse a cabo en el uso de nuevas herramientas de comunicación.
- Para los solicitantes: En la primera fase, es importante poder comunicarse con sus familiares, sin embargo, si permanecen en la instalación por más tiempo, también es importante que puedan comunicarse con otras personas, como abogados, etc. La comunicación con los familiares hoy en día es a través de teléfonos móviles, teléfonos inteligentes e internet. Los teléfonos inteligentes son los ordenadores de los solicitantes, por lo que se recomienda tener acceso a internet.

La infraestructura informática de las instalaciones existentes deberá ser capaz de gestionar aumentos repentinos en la demanda, y deberá instalarse rápidamente en las nuevas instalaciones. La herramienta para la gestión y el control del sistema de acogida deberá tener la posibilidad de ampliarse y ser accesible desde diferentes sitios, de acuerdo con la política de protección de datos.

Buena práctica

El uso conjunto de existencias y suministros puede ser rentable. La cooperación con el ejército, las ONG, etc. puede ser útil para comprar, almacenar, transportar e instalar camas, tiendas de campaña, etc. Incluso es una opción hacer que el ejército se responsabilice de la adquisición de estas existencias y suministros conjuntos.

3. La fase de respuesta y liderazgo

- **Contratación**

La adquisición ya podría haberse hecho antes de la afluencia repentina. Sin embargo, la necesidad de ciertos productos, suministros o servicios puede ser en la realidad mayor de lo esperado. En tal situación, todavía hay varias opciones dentro de las normas de las **licitaciones europeas**. Hay posibilidades para:

- Un **procedimiento de emergencia**: Este procedimiento es similar al procedimiento de licitación pública normal, pero los plazos del proceso son mucho más cortos.
- Un **procedimiento de emergencia forzoso**: Este procedimiento permite iniciar inmediatamente las negociaciones para un contrato con un proveedor. Esto solo puede hacerse en el caso de una calamidad que no pueda preverse. Interpretado de forma estricta, una vez que se utiliza el procedimiento, es difícil pretender una futura gran afluencia como «imprevista». La organización debería haber aprendido de la experiencia (después de todo, las situaciones de gran afluencia son parte de la acogida de los solicitantes de protección internacional) y deberían haberse preparado.

Buena práctica

En ciertos momentos de situaciones de gran afluencia las decisiones deben tomarse más rápidamente, y como consecuencia, las reglas de licitación pública no siempre se respetan estrictamente. En tal caso, asegurarse de hacer un seguimiento de sus evaluaciones y las decisiones que subyacen a la elección del procedimiento, para poder explicar la elección del procedimiento más adelante a un comité de auditoría.

- **Logística y transporte**

La logística rápida y el transporte de bienes y personas es un elemento clave en los períodos de gran afluencia.

Cuando la gran afluencia es una realidad y se debe trasladar a la gente, por ejemplo, desde el punto de entrada hasta el lugar donde pueden permanecer por algún tiempo, se deberán implementar **medios adicionales** de logística y transporte para poder trasladar a personas y bienes. En casos de gran afluencia, las personas con **necesidades especiales de acogida** requieren atención adicional. Algunas pueden tener que ser trasladadas a un hospital o a instalaciones especiales (de acogida).

Buena práctica

Cuando las personas son trasladadas, por ejemplo, del punto de entrada al lugar donde la gente puede dormir, es aconsejable realizar una lista de nombres de personas desde el punto de partida hasta el punto de llegada. De tal manera que la gente en el punto de destino de acogida del traslado sepa exactamente cuántas personas deberán ir en el autobús, y quiénes son. En algunos casos, es aconsejable también disponer de personal en el vehículo.

- **Gestión de existencias y suministros**

Junto con la apertura de nuevas instalaciones de acogida, deberán salir de las existencias y distribuirse camas adicionales y otros suministros. En el momento en que se distribuyen los suministros, se deben emitir nuevos pedidos para **reponer las existencias** y estar preparados para más afluencias.

Durante los períodos de gran afluencia, las **herramientas y dispositivos informáticos** deben implementarse rápidamente. Para el **personal**, los medios de comunicación son una condición importante para poder trabajar, gestionar el flujo y tener una cierta seguridad organizada. Para que los **solicitantes**, puedan tener contacto con familiares, se recomienda que tengan acceso a internet y electricidad. En las nuevas instalaciones es importante tener medios de comunicación con el mundo exterior (por ejemplo, para comunicarse con familiares o servicios de emergencia) además de dispositivos móviles, en la apertura.

Para proporcionar y mantener la ayuda, se podría considerar la contratación de **soporte técnico** adicional por parte de un consultor externo (*véase también el capítulo K - Recursos Humanos*).

Buena práctica

Para períodos cortos de tiempo, se podría considerar la subcontratación de servicios informáticos.

4. La fase de revisión y adaptación

- **Contratación**

La autoridad de acogida deberá evaluar los contratos, el desempeño de los proveedores (receptividad, calidad, eficacia, etc.) y verificar si los contratos han sido suficientes para gestionar la situación de gran afluencia. El resultado de esta evaluación da entrada a los próximos contratos.

- **Logística y transporte**

Se pueden suspender los medios adicionales de logística y transporte, y el transporte volverá a ser un medio de transporte normal. Es necesario en esta fase evaluar los procesos, la disponibilidad de medios de transporte y verificar si los plazos han funcionado. Esta información puede usarse para mejorar en la próxima fase de preparación y desarrollo.

- **Gestión de existencias y suministros**

Al cierre de las instalaciones de acogida, los suministros adicionales pueden devolverse al almacén o al propietario en caso de ser alquilados. En algunos casos, las existencias deben reponerse. Se deberá realizar un control de calidad para asegurar que la autoridad de acogida mantenga los suministros más eficaces. Se aconseja ver si las ubicaciones de acogida restantes se pueden actualizar con las existencias y suministros devueltos. Se aconseja evaluar si las existencias y los contratos «de entrega contra pedido» han sido suficientes o si deben ajustarse para estar preparados para una nueva gran afluencia.

K. Recursos humanos

1. Introducción

El personal no es solo el activo más valioso que se necesita para gestionar un aumento en la afluencia. También es el más difícil de planificar y adquirir por adelantado. Un plan de contingencia no solo deberá centrarse en el personal de las instalaciones de acogida, sino también en los servicios de apoyo (por ejemplo, en la sede).

2. La fase de preparación y desarrollo

- **Gestión eficaz de los recursos humanos existentes**

Dado que lleva tiempo contratar personal nuevo, la carga más pesada con respecto a los recursos humanos en caso de una gran afluencia recae inicialmente en el personal existente. Por lo tanto, este personal deberá estar lo más preparado posible para sus funciones específicas en caso de una gran afluencia. Se recomienda incluir sistemáticamente todos los perfiles dentro de la actual mano de obra. En **momentos de un aumento repentino de afluencia se deberá efectuar una descripción de sus tareas y funciones**. A fin de promover la movilidad del personal, se deberá mantener actualizado un esquema del personal disponible. Este esquema nos asegura conocer en todo momento quién puede ser movilizado, a dónde y para realizar qué tareas.

Pasos preparatorios para la gestión de los recursos humanos	
<input type="checkbox"/>	Incluir para todos los perfiles de los actuales empleados una descripción de las tareas y funciones que deben asumir en momentos de una gran afluencia repentina.
<input type="checkbox"/>	Asegurar un equilibrio entre el personal antiguo/experimentado y el nuevo.
<input type="checkbox"/>	Formar al personal que necesitará asumir nuevas funciones en situaciones de gran afluencia (constitución de «equipos volantes»).
<input type="checkbox"/>	Priorización preestablecida de tareas para el personal.
<input type="checkbox"/>	Promover acciones para la movilidad del personal.

Los empleados que asumen una nueva función en caso de una afluencia repentina deberán recibir formación para dichas funciones de antemano (por ejemplo, un subdirector que asume el rol de director, un empleado de logística que ayudará con la contabilidad, etc.). Esto puede tomar la forma de equipos volantes rápidos que se crean en la fase de preparación y desarrollo y se pueden implementar fácilmente para comenzar un nuevo centro durante la fase de implementación. El resto del personal deberá dividirse las tareas entre ellos de la manera más eficaz para mantener las instalaciones existentes en funcionamiento. Esto también implica **decidir por adelantado qué tareas podrían suspenderse o llevarse a cabo en menor grado** para gestionar la instalación mientras llegan refuerzos.

Idealmente, siempre deberá existir un equilibrio entre el personal nuevo y el experimentado para evitar que un servicio de soporte o instalación tenga que recurrir únicamente a personal nuevo.

Buena práctica

El personal experimentado puede administrar la puesta en marcha de nuevos centros y guiar al nuevo personal, a menudo se los denomina gerentes de nueva creación. Además, estos gerentes de nueva creación están en una buena posición para asegurar la comunicación con los servicios de soporte de la sede. Un sistema de tutoría en el que las instalaciones existentes guían y dan soporte a las nuevas instalaciones ha demostrado ser muy eficaz, siempre que el director de la nueva instalación haya recibido un claro mandato del director de las instalaciones existentes para hacer uso de su personal, material, etc. Se recomienda formar al personal que tendrá un papel de tutor y formará a los nuevos colegas.

- **Reclutamiento de recursos humanos adicionales**

Para reducir el tiempo necesario para adquirir nuevo personal, se deberán proporcionar **descripciones de los puestos de trabajo** estandarizadas con descripciones detalladas de las habilidades requeridas y de las tareas en cualquier momento y mantenerlas actualizadas.

Se deberá analizar la **carga administrativa** durante el reclutamiento urgente. Cada paso deberá verificar la necesidad y las oportunidades para acortar el proceso. Los procedimientos urgentes se pueden negociar con personas u organizaciones que deben otorgar aprobaciones oficiales (por ejemplo, directores, inspectores financieros, etc.).

Pasos preparatorios para el reclutamiento
<input type="checkbox"/> Preparar descripciones de puestos de trabajo estandarizadas para todos los perfiles.
<input type="checkbox"/> Preparar gráficos organizacionales estandarizados para todas las instalaciones de acogida.
<input type="checkbox"/> Minimizar los procedimientos administrativos para el reclutamiento.
<input type="checkbox"/> Establecer la cooperación con las autoridades nacionales/locales de empleo.
<input type="checkbox"/> Considerar la externalización en el reclutamiento para las oficinas provisionales.
<input type="checkbox"/> Establecer y mantener grupos de reclutamiento.
<input type="checkbox"/> Desarrollar una estrategia de recursos humanos sobre cómo contratar personal adicional.
<input type="checkbox"/> Preparar materiales audiovisuales de promoción y sensibilización para informar sobre el trabajo de la AA.

Se deberán desarrollar con anticipación **descripciones de trabajo estandarizadas**, vacantes, pruebas de selección, etc. Se deberán determinar las habilidades básicas requeridas del nuevo personal y se podrán preasignar los miembros del jurado para los procedimientos de selección. Un **organigrama** para una instalación de tamaño estándar que detalla los diferentes perfiles de personal requeridos por tipo de población (por ejemplo, MNA, perfiles médicos, etc.) podría desarrollarse y acordarse previamente con los servicios pertinentes. Se recomienda respetar este marco tanto como sea posible.

Se podrían establecer métodos y procedimientos de reclutamiento, así como protocolos de colaboración. La medida más evidente con respecto al reclutamiento en la fase de preparación y desarrollo es **la configuración y el mantenimiento de los equipos de reclutamiento**. Estos son esenciales para las funciones vitales en

la puesta en marcha de los nuevos centros. Además, **las autoridades nacionales o locales de empleo** podrían contactarse con anticipación para acordar **protocolos de colaboración** que describan cómo pueden ayudar rápidamente a reclutar personal. También podría considerarse el externalizar la contratación o parte de ella (por ejemplo, la preselección) a **oficinas provisionales** u otras agencias de empleo. Los **acuerdos de delegación** pueden hacerse con autoridades gubernamentales, ONG, etc. con actividades similares (centros de detención, refugios para personas sin hogar, iniciativas de refugios locales, etc.) para hacer frente a una escasez temporal de personal. Idealmente, estas personas también deberán recibir formación por adelantado.

Deberá analizarse y prepararse con anticipación una estrategia **eficaz de recursos humanos sobre cómo contratar personal adicional**. Se podría hacer una película para mostrar las diferentes funciones en los centros y en los servicios de apoyo de la sede central. Serviría para las **sesiones grupales** en los municipios donde se abrirán nuevas instalaciones, las universidades al final del año académico, etc. Estas sesiones grupales darán a las personas interesadas una mejor imagen del contenido del trabajo y actuará como una forma de autoselección (*véase el capítulo G.2 - Cooperación con los voluntarios*).

Buena práctica

Una autoridad de acogida deberá pensar en el tipo de contratos que se ofrecen al personal recién contratado, teniendo en cuenta el contexto volátil y la incertidumbre sobre la duración de la situación de gran afluencia. Un buen compromiso entre flexibilidad y una perspectiva a más largo plazo que un contrato temporal para el nuevo personal, es ofrecer contratos de trabajo por tiempo indefinido que contengan una cláusula que estipule que el contrato terminará cuando el centro se cierre.

- **Formación y orientación a los nuevos recursos humanos**

Durante una gran afluencia, existe el riesgo de concentrarse más en reclutar y menos en la formación. Para garantizar la calidad de la acogida y mantener motivado al personal, a la formación se le deberá dedicar una cantidad sustancial de tiempo. Los **paquetes básicos de formación** (código de conducta, actitud básica profesional, primeros auxilios, prevención de incendios, resolución de conflictos, ley de asilo, procedimientos internos, etc.) deberán prepararse con antelación y mantenerse actualizados. También es importante hacer una clara distinción entre las formaciones necesarias y las deseables.

Pasos preparatorios para la formación del personal	
<input type="checkbox"/>	Preparar paquetes de formación básicos y obligatorios.
<input type="checkbox"/>	Utilizar los módulos de formación de la EASO sobre acogida y temas relacionados.
<input type="checkbox"/>	Desarrollar metodologías para el tutelaje del nuevo personal (tutelaje por homólogos).

En este sentido, se aconseja utilizar los **módulos de formación** desarrollados por la **EASO** en la acogida y para proporcionar sesiones de formación de formadores.

Aunque existe una necesidad obvia de personal con múltiples habilidades, también deberá haber un **equilibrio entre el personal multidisciplinario y el personal especializado y entre el personal nuevo y el experimentado**. Este equilibrio se puede lograr estableciendo **tutorías** y personal de soporte técnico.

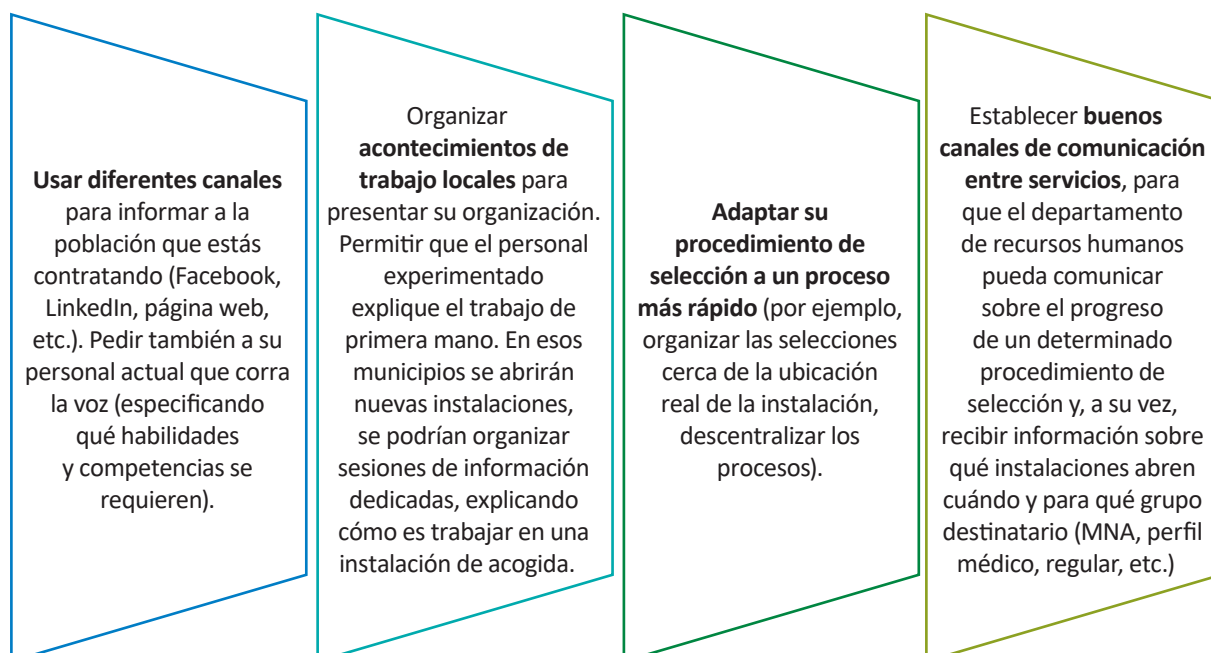
- **Formación del personal sobre planes de contingencia**

El personal deberá estar bien formado y bien preparado con formación específica y conocimiento de los ejercicios de respuesta a contingencias. Participar en **formación basada en escenarios** en un entorno operacional auténtico ofrece oportunidades de toma de decisiones más realistas. Facilita una experiencia de formación eficaz en un contexto realista y es esencial asegurar que el personal comprenda sus funciones y responsabilidades en situaciones críticas y que esté bien equipado para responder.

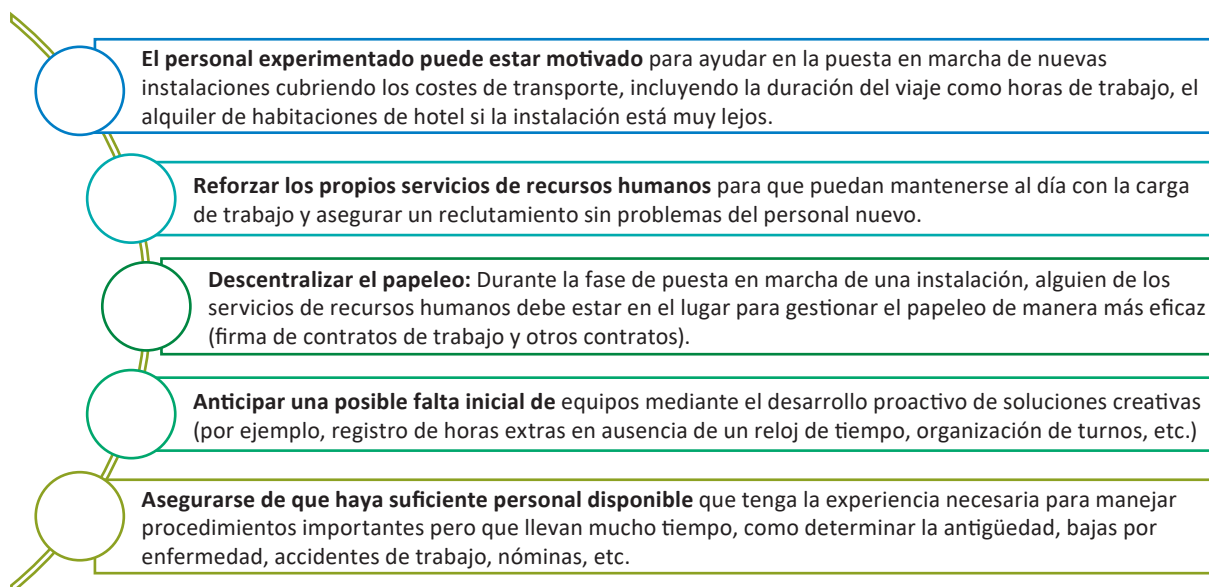
3. La fase de respuesta y liderazgo

- **Reclutar y formar al nuevo personal**

Se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos al contratar personal nuevo:



Tener en cuenta que muchos pueden **cambiar** en el último momento (por ejemplo, las fechas de inicio se posponen o se mantienen en espera de forma indefinida, los grupos destinatarios cambian). Esta información y su naturaleza cambiante necesitan ser transmitidas claramente tanto al personal nuevo como al ya existente: centrados en la naturaleza temporal y la necesidad de flexibilidad. Además, tener en cuenta que:



La formación básica por sí sola no es suficiente para preparar completamente al nuevo personal para su trabajo. También es necesario **asesoramiento adicional**. Deberá asignarse al menos un colega experimentado a cada departamento, equipo o categoría de trabajo, que pueda ayudar al personal recién contratado con una variedad de preguntas (**tutoría**). A esta persona se le deberá dar el tiempo y el espacio necesarios para cumplir con esta tarea.

Buena práctica

Se podría crear un sistema de soporte técnico, donde los miembros del personal experimentados respondan a distancia a las preguntas del nuevo personal. Esto puede ayudar a repartir la carga de ayudar al nuevo personal.

- **Gestionar la presión sobre el personal**

Un período de gran afluencia ejerce una gran y constante presión sobre los miembros del personal en todas las actividades de acogida. Un alto nivel de presión puede ser motivador. Sin embargo, si las presiones se vuelven inmanejables o excesivas, esto puede llevar al estrés como una enfermedad fisiológica o psicológica. Las personas varían en cómo reaccionan a la presión. Lo que es estimulante para uno puede ser estresante para otro. El estrés excesivo puede tener un impacto en el rendimiento, la salud y las relaciones. **Los directores y los jefes de equipo** deberán tener esto constantemente en cuenta al **controlar y gestionar esta presión** en sus empleados mediante el uso de indicadores preestablecidos (por ejemplo, bajas por enfermedad, salidas). Se deberán implementar políticas efectivas de recursos humanos para prevenir enfermedades debidas a la alta presión laboral. Se puede formar y poner en marcha un grupo de equipos de estrés para realizar informes emocionales después de incidentes u otros acontecimientos estresantes.

Finalmente, es muy importante crear una **cooperación eficaz entre el personal y los voluntarios**, en la medida en que estén involucrados (*véase el capítulo G.2* sobre coordinación externa con voluntarios). Los voluntarios pueden amortiguar el coste de personal, pero si no se organizan adecuadamente, pueden ser contraproducentes.

La dirección deberá mantener al personal motivado demostrando aprecio por su trabajo y compromiso de forma regular y de diferentes maneras (escribiendo una carta de agradecimiento personalizada, publicando un mensaje de video en línea, organizando un evento para el personal, recompensas monetarias, etc.)

También es importante que la dirección mantenga una **comunicación clara y realista con respecto al posible cierre de la instalación.**

4. La fase de revisión y adaptación

Esta fase deberá usarse para **finalizar la formación** del nuevo personal.

Si la capacidad de acogida tiene que reducirse, la autoridad de acogida deberá tener una **estrategia de RRHH bien concebida** con criterios claros para el despido. Deberán tenerse en cuenta los reemplazos internos y externos con otras autoridades que estén vinculadas a la autoridad de acogida, como las autoridades decisorias y de migración.

Siempre se deberá tener en cuenta que un número suficiente de personal debe permanecer en el sitio hasta que se cierre realmente la instalación. Se podría considerar algún tipo de incentivo, como las recompensas monetarias, para motivar a la gente a quedarse hasta el final.

Deberá definirse una **estrategia de comunicación** dedicada a los agentes de acogida para el cierre de las instalaciones (calendario, medios de cierre, participación de sindicatos, etc.).

Tener en cuenta que la manera en que se desvincule de sus empleados temporales podría determinar si le recomendarían o no como empleador. Si se percibe como correcto, es más probable que el personal temporal con experiencia pueda considerar la posibilidad de volver a trabajar para usted en el futuro.

Asegurarse de que haya suficiente personal para tramitar administrativamente la finalización de los contratos. Esto crea una gran carga de trabajo y deberá resolverse lo más rápido posible.

L. Gestionar la prestación de condiciones de acogida en una situación de gran afluencia

1. Introducción

La prestación de condiciones de acogida para los solicitantes está regulada por la Directiva sobre condiciones de acogida (DCA) y deberá haber un plan de contingencia en consonancia con la DCA. Dado que la Directiva deja un margen de discreción considerable para definir qué constituye un nivel de vida digno y cómo deberá lograrse, la Oficina Europea de Apoyo al Asilo elaboró la guía de la EASO acerca de las condiciones de acogida que proporciona a los Estados de la UE+ normas e indicadores más detallados sobre las condiciones de acogida esenciales para asegurar un nivel de vida digno para los solicitantes. Sin embargo, la guía de la EASO está dedicada a una situación normal y no incluye el ajuste a la gran afluencia. Por lo tanto, el objetivo de este capítulo es asesorar a los Estados de la UE+ sobre cómo proporcionar condiciones de acogida en situaciones de gran afluencia, teniendo en cuenta el Art.18-9 (b) de la DCA.

En lo que respecta a las necesidades de los solicitantes, es esencial recordar que las prestaciones generales de la guía de la EASO acerca de las condiciones de acogida siempre deberán cumplir: 1) transparencia y responsabilidad, 2) no discriminación, 3) consideración de necesidades especiales. Como se explicó anteriormente, las normas según la DCA para situaciones no excepcionales deberán permanecer como referencia también durante situaciones de gran afluencia.

La prestación de condiciones de acogida durante la situación de gran afluencia es, por supuesto, más difícil que en una situación normal. Sobre este asunto, muchas cosas dependen de la **ley nacional**, por ejemplo, los procedimientos de licitación, legislación laboral, comunicación con los municipios, etc. y sobre el hecho de que los recursos del estado no son de naturaleza indefinida. Existen limitaciones en los sistemas de acogida y, en muchos casos, recursos escasos, incluso en términos de recursos humanos, tiempo y energía. Por lo tanto, es difícil estipular una prestación general, pero ciertos elementos deben tenerse en cuenta.

2. La fase de preparación y desarrollo

Como se ha explicado anteriormente, las normas mínimas también deberán servir de referencia en situaciones de crisis, aunque el calendario para alcanzarlas pueda ser diferente en comparación con los períodos en que se crean nuevas instalaciones sin la presión del tiempo. De esta manera, alcanzar las normas puede verse como un trabajo en curso, pero, aun así, ser el objetivo final.

El plan de contingencia deberá buscar la forma de proporcionar condiciones de acogida acordes con la Directiva sobre condiciones de acogida **lo más rápido posible**. Esto requiere principalmente preparación para identificar canales alternativos para comprar bienes y servicios en lugar de utilizar procedimientos de licitación. Si no es posible, entonces tal vez haya una solución para comprar antes y almacenar algunos suministros que puedan usarse durante la situación de gran afluencia. Otra solución es la flexibilidad de los contratos que pueden permitir la compra de bienes y servicios adicionales de empresas elegidas antes en un procedimiento de licitación o agregar la entrega contra pedido en licitaciones públicas, para evitar el almacenamiento de bienes, pero tener la opción de hacer pedidos en el último momento (*véanse los capítulos E - Estructura de gestión y toma de decisiones y J - Gestión de los recursos*).

Además, puede ser útil para **desarrollar la capacidad de la sociedad civil y los voluntarios**. Intente crear una red eficaz de ONG y personas que puedan proporcionar diferentes elementos de asistencia durante la situación de gran afluencia.

Para poder gestionar la parte de acogida, es necesario tener una visión clara del número de solicitantes, sus datos personales y sus necesidades especiales.

Diseñar un proceso fluido

Herramientas para prepararse para unas condiciones de acogida adecuadas

- Diseñar un proceso fluido de quién está haciendo qué y cuándo, para registrar a cada solicitante antes de que se le de alojamiento.
- Mantener una lista de verificación para identificar vulnerabilidad (obvia), para que las personas con necesidades especiales puedan tener acceso a las instalaciones de acogida más adecuadas.
- Mantener un registro de personas, para que puedan ser localizadas.

Preparar un proceso fluido desde el momento de la llegada hasta el momento del alojamiento, definiendo quién hace qué y cuándo, facilitará la implementación.

Además de enfocarse en los estándares de vivienda, es de suma importancia **registrar** a cada solicitante antes de ser asignado a las instalaciones de acogida. Registrar a cada uno de los beneficiarios de la acogida y **mantener el seguimiento** de la ubicación es esencial para poder **localizarlos** en una etapa posterior y especialmente para encontrar a los miembros de la familia que se separaron durante el viaje o el desembarco.

Se deberán prestar suficientes recursos para identificar **necesidades especiales** en la etapa más temprana posible. A la luz de los recursos y el tiempo generalmente limitados que caracterizan una situación de gran afluencia, este aspecto se vuelve aún más importante en comparación con el funcionamiento normal del sistema de acogida. De esta manera, las personas que necesitan cuidados especiales pueden obtener el alojamiento y la orientación más adecuados. De lo contrario, las necesidades serán más importantes y los esfuerzos para remediarlo consumirán más tiempo y recursos.

Buena práctica

Herramienta de la EASO para la identificación de personas con necesidades particulares (IPSN)

Para ayudar a los Estados de la UE+ a identificar y valorar las necesidades especiales en relación con las garantías de acogida y de procedimientos, la EASO ha desarrollado una herramienta interactiva basada en la web que está a disposición del público en diversos idiomas de la UE.

La Herramienta IPSN es un instrumento práctico muy intuitivo para la identificación oportuna y continua de necesidades particulares individuales que no requiere conocimientos especializados. Se basa en una descripción de indicadores asociados a diferentes categorías de personas con posibles necesidades particulares. La lista incluye todas las categorías mencionadas por la DCA, así como al colectivo LGBTI y las personas con necesidades particulares relacionadas con el género. Al seleccionar una categoría se obtiene información adicional que se debe valorar cuando el solicitante tiene unas necesidades particulares correspondiente y se genera una lista de comprobación y una breve orientación sobre las medidas de apoyo pertinentes. El apoyo a la acogida es uno de los aspectos desarrollados en la Herramienta IPSN.

Una vez que el usuario ha generado la información pertinente, puede imprimir o guardar un informe que incluye una selección de diferentes elementos. El informe se puede personalizar aún más para casos específicos antes de guardarlo o imprimirlo.

Se recomienda como buena práctica integrar la Herramienta IPSN en un mecanismo nacional que sea conforme con las normas de esta sección.

La herramienta está disponible en <https://ipsn.easo.europa.eu/es>

3. La fase de respuesta y liderazgo

Si la activación del plan de contingencia tiene un impacto en las condiciones de acogida, es importante **informar a los solicitantes** de las consecuencias. Si aún no han entrado en vigor las normas previstas, no se cumple el calendario o no se cumple el proceso normalizado o las condiciones, se debe actualizar la información y se deberán dar los siguientes pasos para informar a los solicitantes de manera transparente (*ver capítulos E- Gestión y estructura de toma de decisiones, F - Gestión de la información y comunicación, y G - Coordinación externa*).

Buena práctica

Durante el proceso de registro, se rellena una lista de comprobación con criterios de vulnerabilidad para identificar las necesidades especiales. Si surgen necesidades especiales, las instalaciones de acogida adaptadas se otorgan con prioridad a quienes más las necesitan.

La lista de comprobación se guarda en el registro del solicitante, que está informado sobre la situación excepcional y los próximos pasos a seguir.

Se conserva un registro del alojamiento al que se envía al solicitante.

4. La fase de revisión y adaptación

Durante esta fase, todas las actividades deberán dirigirse hacia una implementación completa de la DCA, así como de la *Guía de la EASO acerca de las condiciones de acogida: normas operacionales e indicadores*. Es necesario controlar las actividades y los resultados e informar a la jerarquía para poder adaptarlos cuando sea necesario. Los planes de actuación para adaptar el «tal como está» hacia un «ser» y hacer un seguimiento de los cambios y evoluciones, harán que los resultados sean visibles. Las condiciones de acogida que aún no alcanzan las normas recibirán un marco y un cronograma para cumplir los objetivos teniendo en cuenta la evolución de la situación real.

M. Seguridad y prevención

1. Introducción

Al desarrollar un plan de contingencia, es razonable adoptar una **amplia aprehensión de seguridad**. No solo se deberán considerar los aspectos físicos, sino también otras dimensiones como la salud (incluida la salud mental), los datos personales y la seguridad de la familia (respeto por las relaciones familiares).

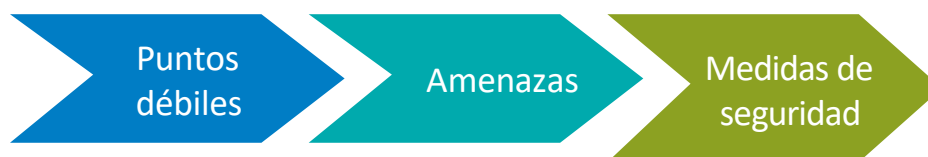
La seguridad constituye un **principio fundamental que no se puede reducir** y una condición previa para proporcionar otros servicios. Sin embargo, algunas situaciones requieren que se dé prioridad a un aspecto de la seguridad. Por lo tanto, deberá haber un enfoque **constante** en la seguridad, incluidos ambos aspectos de seguridad para los solicitantes y para los empleados.

En una situación de gran afluencia, algunos elementos son nuevos, **como el personal o la infraestructura**, y el riesgo podría ser mayor que en las instalaciones existentes. Por lo tanto, se deberá prestar especial atención en familiarizar al nuevo personal con las medidas de seguridad y prevención y en verificar las nuevas instalaciones en todos los aspectos relacionados con la seguridad. Otro factor de riesgo es que las acciones deben tomarse **rápidamente**, hecho que aumenta la posibilidad de errores. Si es posible, sería útil proporcionar una ruta clara para corregir los errores cometidos.

2. La fase de preparación y desarrollo

Pasos preparatorios con respecto a seguridad y prevención
<input type="checkbox"/> Identificar amenazas específicas.
<input type="checkbox"/> Preparar las medidas de seguridad pertinentes por adelantado, incluidas las reglas de la casa.
<input type="checkbox"/> Localizar a todos los actores relevantes.

El primer elemento que deberá abordarse es la **identificación de puntos débiles y vincularlos con potenciales amenazas**. Esta evaluación se realiza de acuerdo con la experiencia hasta la fecha o utilizando una experiencia externa para analizar objetivamente el sistema. El siguiente paso es encontrar las medidas más eficaces para prevenir las posibles amenazas.



Las **amenazas más comunes** son las siguientes:

- Problemas de enfermedades (especialmente enfermedades contagiosas).
- Cuestiones relacionadas con lo psicosocial.
- Altercados (por ejemplo, debido a tensiones étnicas, condiciones de acogida inadecuadas o hacinamiento).
- Dificultades para supervisar al personal debido a la emergencia que podría crear situaciones en las que el personal no se comporta adecuadamente, personal insuficientemente capacitado.
- Violencia familiar, cuidado parental incorrecto o insuficiente.
- Acoso sexual.
- Demandas de los solicitantes y presión ejercida por ellos (especialmente huelgas).
- Violación de las reglas de la casa (no obedecer el silencio nocturno, abuso de drogas, vandalismo).
- Persecución y victimización hechas por los solicitantes o el personal (por ejemplo, por motivos étnicos y religiosos o hacia personas LGBT).

- Divulgación de datos personales o cualquier información confidencial.
- Sospecha de radicalismo o contactos con terroristas.
- Amenazas externas [definidas como la amenaza de una persona y/o una organización desde el exterior hacia la instalación de acogida (infraestructura, personal o solicitantes)].

✓ **Con respecto a las amenazas externas, se deberá tener en cuenta que las amenazas a la instalación de acogida pueden presentarse antes de que la instalación se haya abierto, como el riesgo de incendio de las instalaciones que están planificadas pero que no se han abierto.**

Mientras se prepara para hacer frente a las amenazas mencionadas anteriormente, es posible usar diferentes **medidas**, como por ejemplo:

- Medidas físicas de seguridad (por ejemplo, guardias, cercas, video vigilancia).
- Información (por ejemplo, folletos, reuniones, videos).
- Tutoría del nuevo personal.
- Mediación en conflictos.
- Canales de información (por ejemplo, teléfonos con alarma, alcance GSM, posibilidad de compartir información de forma confidencial).
- Mantenimiento de relaciones apropiadas con la comunidad local.
- IT (por ejemplo, uso de VPN, política de contraseñas adecuada).
- Medidas organizativas (por ejemplo, turnos para el uso de baños mixtos, aislamiento de personas enfermas, transporte rápido de agua y medicamentos).
- Preparar PON para incidentes de alto riesgo o altamente probables que puedan afectar su capacidad (por ejemplo, un incendio).
- Medidas adecuadas de prevención y contención para cada enfermedad contagiosa
- Desarrollar una política de sanciones adecuada.

Al abrir nuevas instalaciones durante una gran afluencia, se requiere que comience a operar lo antes posible. Por lo tanto, es de gran importancia preparar medidas de seguridad relevantes por adelantado: estas incluyen **las reglas de la casa**, los procedimientos adecuados y los contratos necesarios (por ejemplo, con una empresa de seguridad). Normalmente, las reglas de la casa y los procedimientos ya existen, pero no todos se aplican a las instalaciones que operan en una situación de gran afluencia (por ejemplo, menos tiempo, instalaciones más concurridas y diferentes partes interesadas que en una situación normal). La autoridad de acogida debe averiguar qué tipo de adaptación se requiere.

Prepararse para **augmentar los riesgos de seguridad que pueden aparecer durante una situación de gran afluencia** y, si es posible, intentar elaborar procedimientos claros que estipulen cómo deberá actuar el personal en caso de una situación determinada. Si bien pueden existir procedimientos que establezcan cómo tratar la mayoría de las situaciones peligrosas, es importante analizarlas para cualquier necesidad de modificación en situaciones de gran afluencia.

En situaciones de gran afluencia, no siempre es posible asegurar todos los aspectos de seguridad al mismo tiempo. Por lo tanto, se debe realizar un **análisis de elementos de seguridad particulares** para determinar a cuál se deberá dar prioridad (por ejemplo, regulación de incendios).

Es elemental que exista un nivel suficiente de **formación y conocimiento de los procedimientos entre el personal** para que las medidas mencionadas anteriormente sean factibles, porque la seguridad no se crea mediante un *hardware* y estableciendo reglas y regulaciones solamente. Es producto de una **atmósfera segura y respetuosa** en la instalación de acogida. Esta atmósfera solo puede construirse a través de una interacción humana respetuosa con los solicitantes de asilo, y asegurando que sean tratados siempre con dignidad. **La comunicación** es de una importancia esencial. También es bueno desarrollar y aplicar estrategias de seguridad en el **diálogo con los beneficiarios de la acogida**. En particular, tratar de prever medidas de seguridad adicionales para las personas con necesidades especiales durante los períodos de gran afluencia (por ejemplo, proteger a los menores o a las mujeres del acoso sexual).

Tener en cuenta que no es posible prever todas las situaciones. La autoridad de acogida puede no tener el mandato y necesitaría apoyo para aplicar algunas medidas de seguridad. Por lo tanto, es útil **localizar a todos los actores**

relevantes que pueden proporcionar la asistencia requerida, como servicios de policía y bomberos, y establecer formas de cooperación continua.

Para garantizar que exista un sistema de seguridad eficaz, es de suma importancia **controlar y evaluar** todas las medidas aplicadas. Es especialmente importante no solo considerar los elementos que se asumen sino también los que deberán realizarse en el caso de la parte basada en la experiencia. El resultado obtenido gracias a la evaluación posterior ofrece información sobre cómo actualizar y mejorar el plan. También es importante para la revisión y la adaptación porque muestra precisamente el daño que necesita ser restaurado.

Es esencial recordar que esta evaluación puede ser más eficaz si se realiza **conjuntamente por un empleado de acogida operacional y un experto en seguridad subcontratado**. Esta solución ofrece el nivel más alto posible de objetividad y exhaustividad que hace que el resultado sea más valioso y justo. Se recomienda una segunda opinión. Use las estructuras del lugar, por ejemplo, controles de seguridad y normativas contra incendios.

Hay un proceso conjunto: evaluación en papel y en el lugar.

3. La fase de respuesta y liderazgo

Durante un período de gran afluencia no se puede reducir la seguridad; deberá ser el punto principal tanto para la gerencia como para el personal. Especialmente durante una situación inusual como una gran afluencia, la seguridad es elemental no solo para garantizar niveles dignos de vida, sino también para salvar vidas. Obtener un nivel suficiente de seguridad durante una situación de gran afluencia sería imposible sin una cooperación adecuada entre todas las partes interesadas pertinentes, y el personal de acogida y los solicitantes. Por lo tanto, es importante concienciarlos de todas las amenazas y medidas de seguridad. Durante las actividades habituales de provisión de información, se deberá priorizar la información sobre seguridad y prevención. Tenga cuidado de no sobrecargar a los solicitantes con información, elegir qué información deberán recibir inmediatamente y cual pueden recibir más adelante. No es necesario transmitir toda la información a las personas, en algunos casos puede ser suficiente con ponerla en lugares visibles. Se deberá asegurar la visibilidad de las señales de seguridad (evacuación, extintores, etc.).

A veces, el personal puede darse cuenta de que los siguientes procedimientos elaborados durante la fase de preparación y desarrollo no son apropiados o no son suficientes para resolver un problema. Por lo tanto, es de gran importancia asegurar que exista la posibilidad de **una consulta inmediata y rápida** entre el personal y su asesor directo. Todas las medidas de seguridad requieren una evaluación constante y continua de su idoneidad y eficacia y, de ser necesario, deberán adaptarse a la situación.

Las evaluaciones constantes y continuadas deberán llevarse a cabo también con respecto a los riesgos y puntos débiles. El control de las circunstancias de seguridad no es parte de ninguna fase en particular, sino más bien una actividad permanente que deberá incrementarse durante situaciones de gran afluencia.

Recordar incluir también **medidas de seguridad para el personal**, por ejemplo, cuando organice actividades de comunicación con las comunidades vecinas. Asegurar un canal efectivo para informar sobre cualquier situación dudosa percibida por el personal y la recopilación adecuada de toda la información del caso para facilitar la investigación posterior o acciones legales.

Las situaciones de gran afluencia también requieren una cooperación mayor y más rápida con otras partes interesadas. Para obtener más información sobre este tema, *véase el capítulo G.2* sobre coordinación con actores de seguridad nacional.

Buena práctica

Instalar una urna (que puede ser anónima) de conclusiones y propuestas sobre debilidades identificadas y oportunidades de mejora. Sería una buena solución dar al personal y a los solicitantes de asilo la oportunidad de ser creativos y la sensación de que cada idea será tratada seriamente.

4. La fase de revisión y adaptación

Además de una evaluación constante y continuada llevada a cabo durante la fase de respuesta y desarrollo, es muy útil realizar una **evaluación** completa y resumida tras la situación de gran afluencia. El resultado de la evaluación se puede usar para una preparación futura. En la medida de lo posible, las autoridades de acogida deberán tratar de asegurar un nivel suficiente de objetividad mientras evalúan. Sería oportuno utilizar experiencia de actores externos, por ejemplo, una agencia o empresa de auditoría.

Sin perjuicio de lo anterior, **expresiones internas y evaluaciones** pueden ser también de gran valor. Es aconsejable considerar y actuar de acuerdo con las sugerencias formuladas por el personal (véase la urna de sugerencias mencionada anteriormente), así como identificar soluciones propuestas por el personal que eran las más problemáticas para aplicar o las menos eficaces. Los procedimientos o las reglas de la casa podrían revisarse de ser necesario.

También sería muy beneficioso obtener **comentarios de los solicitantes**. Algunas recapitulaciones de los peligros denunciados y de las situaciones incómodas pueden conducir a una mejor localización de posibles amenazas y puntos débiles dentro de la fase futura de preparación y desarrollo.

Puede ser difícil evaluar qué medidas de seguridad extraordinarias han funcionado durante la fase de respuesta y desarrollo para mantenerse después. Algunas pueden ser útiles en situaciones normales. Por lo tanto, la evaluación no solo se puede utilizar para la siguiente fase de preparación y desarrollo, como lecciones aprendidas, sino también para **adaptarla a una situación normal** y la **mejora** del sistema de seguridad normal.

Anexo

Listas de comprobación

Aspectos a incluir en un plan de comunicación adaptado a situaciones de gran afluencia

- Especificar el objetivo de la comunicación.
- Resaltar los mensajes clave para comunicarlos a las partes interesadas externas.
- Aclarar los procedimientos sobre cómo tratar las solicitudes de los medios, incluida la identificación de portavoces.
- Dirigirse y proporcionar orientación sobre aspectos delicados que puedan dar lugar a críticas o tensiones.
- Proporcionar orientación sobre cómo tratar la información relacionada con el trabajo de la agencia de acogida en los medios sociales.

Herramientas para prepararse para la rápida adquisición de nueva capacidad de acogida

- Listas de comprobación para la adquisición de nuevos centros (estándares de calidad, criterios de seguridad relevantes, infraestructura y disponibilidad de servicios).
- Procedimiento claro para la validación de nuevas ubicaciones.
- Contratos estándar.

Preguntas y temas a cubrir durante la fase de revisión y adaptación

- Capacidad y duración: ¿el expediente ha cumplido con la capacidad requerida y la duración ha sido adecuada?
- Socios: ¿Cuáles han sido los socios más eficaces (en cuanto a calidad, rentabilidad, flexibilidad)?
- ¿Qué contratos no se han respetado y cuál ha sido la razón? ¿Existe posibilidad de tomar medidas legales?
- ¿Se han cumplido las obligaciones contractuales?
- Proceso: ¿Qué (parte del) proceso para el incremento de la capacidad necesita adaptarse?
- Evaluación del expediente de centros de acogida (en cuanto a calidad, rentabilidad, etc.): ¿qué instalación se puede mantener como capacidad adicional (futura)?

Pasos preparatorios desde una perspectiva de contratación

- Hacer una evaluación de las necesidades de contratación y licitación pública de los servicios y suministros en caso de gran afluencia.
- Hacer un estudio de posibles proveedores de recursos clave y priorizarlos.
- Elaborar especificaciones y plantillas de contrato para la licitación de los servicios y suministros necesarios.
- Establecer procedimientos claros y mecanismos de activación que puedan ponerse en marcha en una situación de gran afluencia.
- Tener la contratación ya realizada de antemano, por ejemplo, mediante el uso de acuerdos marco.

Pasos preparatorios desde una perspectiva de logística y transporte

- Llevar a cabo una evaluación de la logística y el sistema de transporte para verificar si se necesitarán medios adicionales en situaciones de gran afluencia.
- Crear una lista de contactos (véase el *capítulo E - coordinación externa*). Esta lista deberá estar actualizada.
- Planificar la logística y el transporte de bienes y personas a ubicaciones nuevas y más lejanas.
- Preparar las disposiciones de transporte para los solicitantes con necesidades especiales (por ejemplo, taxis, ambulancias).
- Tener en cuenta el tiempo de logística y transporte.
- Firmar contratos con empresas de transporte y / u otros organismos gubernamentales dedicados al transporte y la logística.

Pasos preparatorios desde la perspectiva de la gestión de existencias y suministros

- Llevar a cabo una evaluación sobre el tipo y la cantidad de suministros necesarios.
- Preparar una red de proveedores, asegurarse siempre que haya más de un proveedor para cada artículo.
- Evaluar las opciones de almacenamiento versus los contratos de entrega contra pedido para los artículos necesarios, dependiendo de la capacidad de las empresas para entregar rápidamente y en relación con la cantidad de suministros adicionales necesarios. El número en almacenamiento depende del tiempo que las empresas necesiten para entregar los productos. Actualizar el inventario de suministros para que el suministro pueda pedirse de manera eficaz (evitar el exceso o el bajo inventario).

Pasos preparatorios para la gestión de los recursos humanos

- Incluir para todos los perfiles de los actuales empleados una descripción de las tareas y funciones que deben asumir en momentos de una gran afluencia repentina.
- Asegurar un equilibrio entre el personal antiguo/experimentado y el nuevo.
- Formar al personal que necesitará asumir nuevas funciones en situaciones de gran afluencia (constitución de «equipos volantes»).
- Priorización preestablecida de tareas para el personal.
- Promover acciones para la movilidad del personal.

Pasos preparatorios para el reclutamiento

- Preparar descripciones de puestos de trabajo estandarizadas para todos los perfiles.
- Preparar gráficos organizacionales estandarizados para todas las instalaciones de acogida.
- Minimizar los procedimientos administrativos para el reclutamiento.
- Establecer la cooperación con las autoridades nacionales/locales de empleo.
- Considerar la externalización en el reclutamiento para las oficinas provisionales.
- Establecer y mantener grupos de reclutamiento.
- Desarrollar una estrategia de recursos humanos sobre cómo contratar personal adicional.
- Preparar materiales audiovisuales de promoción y sensibilización para informar sobre el trabajo de la AA.

Pasos preparatorios para la formación del personal

- Preparar paquetes de formación básicos y obligatorios.
- Utilizar los módulos de formación de la EASO sobre acogida y temas relacionados.
- Desarrollar metodologías para el tutelaje del nuevo personal (tutelaje por homólogos).

Herramientas para prepararse para unas condiciones de acogida adecuadas

- Diseñar un proceso fluido de quién está haciendo qué y cuándo, para registrar a cada solicitante antes de que se le de alojamiento.
- Mantener una lista de verificación para identificar vulnerabilidades (obvias), para que las personas con necesidades especiales puedan tener acceso a las instalaciones de acogida más adecuadas.
- Mantener un registro de personas, para que puedan ser localizadas.

Pasos preparatorios con respecto a seguridad y prevención

- Identificar amenazas específicas.
- Preparar las medidas de seguridad pertinentes por adelantado, incluidas las reglas de la casa.
- Localizar a todos los actores relevantes.

Ponerse en contacto con la Unión Europea

En persona

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

Por teléfono o por correo electrónico

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

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

Buscar información sobre la Unión Europea

En línea

Puede encontrar información sobre la Unión Europea en todas las lenguas oficiales de la Unión en el sitio web Europa: https://europa.eu/european-union/index_es

Publicaciones de la Unión Europea

Puede descargar o solicitar publicaciones gratuitas y de pago de la Unión Europea en: <https://op.europa.eu/es/publications>

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

Derecho de la Unión y documentos conexos

Para acceder a la información jurídica de la Unión Europea, incluido todo el Derecho de la Unión desde 1952 en todas las versiones lingüísticas oficiales, puede consultar el sitio web EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu>

Datos abiertos de la Unión Europea

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



Oficina de Publicaciones
de la Unión Europea

ISBN 978-92-9476-279-5