ONE STOP SHOP BLUEPRINT

MODELO INTEGRADO DE VENTANILLA ÚNICA PARA LA INTEGRACIÓN

EN EL MERCADO LABORAL Y SOCIAL DE PERSONAS EN SITUACIONES DE CRISIS Y VULNERABILIDAD

Un marco práctico basado en la evidencia para la prestación coordinada de servicios y la inclusión a largo plazo



INFORMACIÓN PRINCIPAL

Socio responsable del proyecto: Fundación Alături de Voi Romania (ADV Romania)

Elaborado en el marco del proyecto EU4UA – ¡Un servicio integral de ventanilla única para refugiados! Proyecto n.º ESF-SI-2024-UA-01-0036.

Consorcio del proyecto: PCG Polska (coordinador), Fundación Alături de Voi Romania (ADV Romania), FISE – Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Bethany Social Services Foundation.

Datos del documento:

- Tipo de entregable: Informe
- N.º de entregable: D.3.3
- Título del informe: Modelo integrado de ventanilla única para la integración social y laboral de personas en situaciones de crisis y vulnerabilidad. Marco práctico basado en evidencias para la prestación coordinada de servicios y la inclusión a largo plazo.
- Número de páginas: 129 (+ anexos)
- Nivel de difusión: Público

Autores:

Ramona Marian (ADV Romania), Angela Achiței (ADV Romania), Agata Wiśniewska (PCG Polska – Public Consulting Group), Julia Koczanowicz-Chondzyńska (FISE – Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych), Iwona Cichowicz (FISE – Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych), Beatrice Darie (Bethany Social Services Foundation).

Cofinanciado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente los de sus autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia del Fondo Social Europeo. Ni la Unión Europea ni la autoridad que concede la subvención pueden considerarse responsables de ellos.

Septiembre de 2026

Agradecimientos

Los socios del proyecto EU4UA desean expresar su más sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron al desarrollo, la validación y el perfeccionamiento de este Modelo de Referencia (Blueprint).

Estamos especialmente agradecidos a las **personas desplazadas de Ucrania** que compartieron sus experiencias, necesidades y perspectivas durante las actividades de investigación y pilotaje. Sus aportaciones fueron fundamentales para garantizar que el Modelo de Referencia se basara en experiencias reales de acceso a los servicios y en los desafíos de integración.

Asimismo, agradecemos a los profesionales, especialistas, proveedores de servicios, expertos externos y representantes institucionales que participaron en entrevistas, grupos focales, evaluaciones de expertos, actividades de formación de formadores y pruebas prácticas del Modelo de Referencia y sus herramientas en Rumanía y Polonia.

También queremos reconocer la valiosa contribución de los **socios asociados de** EU4UA —**HumanDoc Foundation** (Polonia), **Lietuvos socialinio verslo asociacija** (LiSVA – Lituania), **FAEDEI** (España), **ENSIE** (Bélgica) y **Diesis Network** (Bélgica)—, cuya experiencia, perspectivas y comentarios contribuyeron a la revisión y al perfeccionamiento del modelo.

Su tiempo, experiencia, reflexiones críticas y recomendaciones prácticas contribuyeron a reforzar la pertinencia, la facilidad de uso y la claridad operativa de la versión final del Modelo de Referencia (Blueprint).

ÍNDICE

1. RESUMEN 7
1.1. Objetivo y alcance del Modelo de Referencia 7
1.2. Grupo destinatario y uso previsto 8
1.3. ¿Cómo utilizar el Modelo de Referencia? 10
1.4. Términos clave utilizados en este Modelo de Referencia 11
1.5. Metodología de desarrollo y validación 15
2. INTRODUCCIÓN 17
2.1. Contexto y formulación del problema 17
2.2. Retos principales de la integración 18
2.3. Principios rectores del apoyo integrado 19
2.4. Transferibilidad y diseño modular 21
3. EVALUACIÓN DE NECESIDADES 23
3.1. Fuentes y alcance de la evaluación de necesidades en las que se basa el Modelo de Referencia 23
3.2. Necesidades clave 24
3.2.1. Necesidades y recursos de los refugiados 24
3.2.2. Necesidades de los proveedores de servicios y condiciones del sistema 26
3.3. Patrones de utilización de los servicios 27
3.4. Barreras y brechas del sistema 28
3.5. Implicaciones para el diseño del Modelo de Referencia 30
4. MODELO DE SERVICIOS: ECOSISTEMA DE VENTANILLA ÚNICA 32
4.1 Fundamento: de unos servicios fragmentados a un modelo de apoyo integrado 32
4.2. Paquete de servicios básicos y núcleo operativo mínimo 33
4.3. Modelo de acceso: ¿cómo avanzan los beneficiarios por el sistema? 34
4.3.1. Entrada única y apertura del caso 35
4.3.2. Triaje y respuesta inmediata 36
4.3.3. Evaluación de necesidades 37
4.3.4. Establecimiento de prioridades y planificación del apoyo 39
4.3.5. Activación y derivación del servicio 40
4.3.6. Coordinación de casos durante la prestación de servicios 42
4.3.7. Seguimiento y evaluación del progreso 43
4.3.8. Revisión de resultados, transición y cierre 44
4.3.9. Continuidad de la información y uso del conjunto de herramientas del anexo A 45
4.4. Recursos humanos y marco de competencias 47
4.5. Dimensión de equidad y accesibilidad 54
4.5.1. Accesibilidad en toda la trayectoria del beneficiario 54

4.5.2. Ajustes razonables y necesidades de acceso diferenciadas 55
4.5.3. Participación, autonomía y no discriminación 56
4.5.4. Verificación práctica de la accesibilidad 56
4.6. Acceso híbrido, comunicación y apoyo digital 57
4.6.1. Canales de acceso complementarios y asistidos 57
4.6.2. Información y orientación digital 58
4.6.3. Orientación opcional/orientada al futuro y respaldada por la inteligencia artificial 58
4.6.4. Gestión de la información sobre contenidos y servicios digitales 59
4.7. Módulos de servicios 59
4.7.1. Apoyo en materia legal, documental y de residencia 61
4.7.2. Mediación en materia de vivienda y necesidades básicas 62
4.7.3. Orientación en el sistema sanitario 64
4.7.4. Salud mental y apoyo psicosocial 65
4.7.5. Aprendizaje del idioma y orientación cultural 66
4.7.6. Continuidad de la educación (niños/jóvenes) 68
4.7.7. Cuidado de menores y apoyo a las familias 69
4.7.8. Apoyo al empleo y a la integración en el mercado laboral 70
4.7.9. Apoyo al emprendimiento y al autoempleo 71
5. REDES DE COLABORACIÓN, GOBERNANZA Y COORDINACIÓN DEL ECOSISTEMA 73
5.1. ¿Por qué las redes de colaboración son importantes en el ecosistema de ventanilla única? 73
5.2. Estructura de gobernanza y responsabilidad en materia de coordinación 74
5.2.1. Modelos de gobernanza posibles 76
5.3. Mapeo de las partes interesadas y de los servicios 78
5.4. Establecimiento de acuerdos de cooperación 80
5.4.1. Incorporación y salida del ecosistema 81
5.5. Mecanismos de coordinación y resolución de problemas interinstitucional 82
5.5.1. Participación y responsabilidad de los refugiados 84
5.6. Intercambio de información, confidencialidad y gestión de datos 84
5.7. Estándares mínimos de calidad y rendición de cuentas 85
5.8. Contextualización del ecosistema 86
5.9. Mantenimiento y desarrollo del ecosistema en el tiempo 87
6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 89
6.1. Objetivo de este capítulo 89
6.2. ¿Qué debe mantenerse sin cambios y qué puede adaptarse? 89
6.3. Evaluación del grado de preparación organizativa 91
6.4. Protocolo de adaptación local 94
6.5. Preparación de la implementación 95
6.5.1. Confirmar las responsabilidades operativas 95
6.5.2. Confirmar el mapa de servicios operativos 96

6.5.3. Establecer los acuerdos y procedimientos esenciales ... 96
6.5.4. Preparar al personal ... 97
6.5.5. Elaborar el dosier mínimo de implementación ... 97
6.6. Implementación por fases ... 98
6.7. Lista de chequeo relativa a la preparación del lanzamiento ... 99
6.8. Gestión de riesgos de implementación y planificación de la continuidad ... 100
6.9. Seguimiento de la implementación ... 101
6.10. Registro de incidencias de implementación e identificación de problemas en tiempo real ... 103
6.11. Revisión de la implementación y medidas correctivas ... 103
6.12. Uso del conjunto de herramientas de implementación ... 104
6.13. Ampliación de escala y replicación ... 106
6.14. Mejora continua ... 107
7. SOSTENIBILIDAD ... 108
7.1. ¿Qué significa la sostenibilidad del ecosistema de ventanilla única? ... 108
7.2. Anclaje institucional y titularidad ... 109
7.3. Financiación sostenible del núcleo operativo ... 110
7.4. Continuidad de las redes de colaboración y memoria institucional ... 111
7.5. Sostenibilidad del personal y retención de conocimientos ... 112
7.6. Sostenibilidad de sistemas de información e infraestructura operativa ... 113
7.7. Adopción generalizada y mayor institucionalización ... 113
7.8. Revisión de la sostenibilidad y plan de transición ... 114
8. FINANCIACIÓN ... 116
8.1. Principios y prioridades de financiación ... 116
8.2. ¿Qué hay que financiar? ... 117
8.3. Posibles modelos y fuentes de financiación ... 119
8.4. Revisión y continuidad de la financiación ... 121
9. CONCLUSIONES ... 123
9.1. Mensajes clave ... 123
9.2. Prioridades recomendadas ... 124
9.3. Direcciones futuras de desarrollo y ampliación de escala ... 125
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ... 128
11. ANEXOS ... 129

1. RESUMEN

1.1. Objetivo y alcance del Modelo de Referencia

El presente Modelo de Referencia ofrece un marco práctico para diseñar, organizar e implementar un ecosistema integrado de ventanilla única que facilite la integración sociolaboral de los refugiados procedentes de Ucrania.

Se ha elaborado en el marco de EU4UA: *¡Un servicio integral de ventanilla única para refugiados!* (n° de Proyecto ESF-SI-2024-UA-01-0036), un proyecto de 18 meses de duración, financiado por la Unión Europea en el marco de la iniciativa «ESF+ Social Innovation+» y llevado a cabo en Polonia y Rumanía. El documento recoge los resultados de la investigación, las aportaciones de los expertos y las conclusiones de las pruebas piloto dentro de un modelo operativo práctico dirigido a los proveedores de servicios, las instituciones públicas, las organizaciones de la sociedad civil y los responsables políticos.

El modelo integra la entrada, la evaluación proporcional, el establecimiento de prioridades y la planificación del apoyo, la activación o la derivación de servicios, la coordinación de casos, el seguimiento y la revisión de resultados dentro de una misma trayectoria coherente del beneficiario. Aborda tanto la prestación de servicios a nivel del beneficiario como las condiciones organizativas necesarias para mantener la coordinación y la continuidad entre los distintos proveedores.

Más que prescriptivo, el Modelo de Referencia está concebido como un modelo transferible y adaptable. Aunque se desarrolló principalmente en respuesta a las necesidades de integración de los refugiados procedentes de Ucrania, su estructura de coordinación puede servir también como referencia útil para otros grupos con necesidades de apoyo complejas o interconectadas, siempre que los servicios, las responsabilidades y las salvaguardias se adapten al grupo destinatario y al contexto correspondientes.

En general, el Modelo de Referencia busca impulsar la transición desde una provisión de servicios fragmentada hacia trayectorias coherentes, accesibles y sostenibles que vinculen la estabilización inmediata con la inclusión social y económica a más largo plazo.

1.2. Grupo destinatario y uso previsto

El Modelo de Referencia está dirigido a varias categorías de usuarios que participan en el diseño, la coordinación, la puesta en marcha o la supervisión de los sistemas de apoyo a los refugiados.

1. Personal de primera línea y profesionales especializados

↦ Este colectivo incluye a gestores de casos, trabajadores sociales, orientadores laborales, psicólogos y otros profesionales del ámbito psicosocial, asesores jurídicos y administrativos, profesionales de la educación y la formación, mediadores interculturales, intérpretes y otros especialistas que trabajan directamente con refugiados.

⚙ Para estos usuarios, el Modelo de Referencia ofrece orientaciones prácticas sobre:

- acogida y orientación inicial,
- evaluación proporcional,
- establecimiento de prioridades y planificación del apoyo,
- coordinación de casos,
- activación de servicios y derivación,
- seguimiento y revisión de resultados,
- accesibilidad, salvaguardias y continuidad de la información.

◎ El Capítulo 4 y el Conjunto de herramientas resultan especialmente relevantes para este grupo

2. Proveedores de servicios y organizaciones responsables de su implementación

↦ Este grupo incluye a ONG, organizaciones de servicios sociales, servicios públicos de empleo, ayuntamientos, proveedores de educación y formación, servicios de salud y apoyo psicosocial, organizaciones de la economía social y otras organizaciones que apoyan las trayectorias de integración.

⚙ Para estos usuarios, el Modelo de Referencia ofrece orientaciones prácticas sobre:

- la entrada al sistema y la orientación inicial;
- la evaluación proporcional;
- el establecimiento de prioridades y la planificación del apoyo;
- la coordinación de casos;
- la activación de servicios y la derivación;
- el seguimiento y la revisión de resultados;
- la accesibilidad, las medidas de protección y la continuidad de la información.

◎ Los capítulos 4 a 7 resultan especialmente relevantes para la implementación organizativa.

3. Autoridades públicas, coordinadores de sistemas y responsables políticos

↦ Las autoridades locales, regionales y nacionales pueden utilizar el presente modelo como referencia para diseñar o fortalecer sistemas

4. Socios colaboradores que contribuyen al ecosistema de apoyo más amplio

↦ Empresas, organizaciones empresariales, empresas sociales, organizaciones dirigidas por

integrados de apoyo a los refugiados, mecanismos de coordinación institucional y marcos normativos.

⚙ Para estos usuarios, el Modelo proporciona orientación sobre:

- mecanismo de gobernanza y coordinación,
- integración de proveedores públicos y no públicos,
- institucionalización de las funciones de coordinación y gestión de casos,
- implementación y ampliación,
- sostenibilidad,
- mecanismos de financiación,
- posible adopción a nivel nacional o regional.

◎ Los capítulos 5–9 resultan especialmente relevantes para este propósito.

refugiados, actores comunitarios, redes profesionales y otras partes interesadas.

⚙ Para estos usuarios, el Modelo de Referencia puede servir de apoyo para:

- comprender su papel dentro del ecosistema de apoyo más amplio;
- identificar cómo sus servicios, recursos, conocimientos especializados o vínculos comunitarios pueden contribuir a la trayectoria del beneficiario;
- vincular su contribución con los mecanismos de activación de servicios, derivación y seguimiento;
- participar en acuerdos de colaboración y coordinación;
- aportar perspectivas sobre el mercado laboral, conocimientos de las comunidades y opiniones de los beneficiarios;
- fortalecer los vínculos entre los servicios formales, los empleadores, los agentes de la economía social y las redes de refugiados o de la comunidad

◎ Los capítulos 4 y 5 resultan especialmente relevantes para comprender la trayectoria de prestación de servicios y cómo los diferentes actores se relacionan dentro del ecosistema.

Aunque el Modelo de Referencia **no está concebido como una guía de autoayuda para los refugiados**, los beneficiarios y las comunidades de refugiados siguen ocupando un lugar central. Sus preferencias, experiencia y opiniones deben servir de base para la evaluación, la planificación del apoyo, la mejora de los servicios y, cuando sea posible, los procesos de codiseño y de gobernanza.

Al dirigirse tanto a usuarios operativos como estratégicos, el Modelo de Referencia aspira a cerrar la brecha entre **el diseño de políticas, la coordinación organizativa y la práctica sobre el terreno**.

1.3. ¿Cómo utilizar el Modelo de Referencia?

El presente Modelo de Referencia está concebido como una guía práctica y modular, y no un documento que todos los usuarios deban aplicar de la misma manera o leer de principio a fin.

Los diferentes apartados resultan pertinentes según el perfil y el objetivo del usuario. El gráfico 1 ofrece una guía sobre sus principales elementos basada en los distintos perfiles.



Gráfico 1. ¿Cómo usar el Modelo de Referencia? Guía basada en los distintos perfiles.

El Modelo de Referencia se puede utilizar de distintas maneras:

- como un **marco integral** para crear un ecosistema integrado de ventanilla única,
- como una **referencia diagnóstica** para revisar un sistema de servicios ya existente e identificar brechas en materia de coordinación o capacidad,
- como una **guía de implementación** para introducir o reforzar funciones seleccionadas,
- como una **referencia en materia de políticas y diseño de sistemas** para incorporar el enfoque de apoyo integral en las estructuras existentes,
- como **recurso modular**, en el que determinadas herramientas o componentes pueden adaptarse a las prácticas organizativas existentes.

ADAPTAR, NO REPLICAR

Los usuarios no deben reproducir el Modelo de Referencia de forma mecánica.
Deben mantenerse los servicios, procedimientos y estructuras institucionales existentes allí donde ya desempeñen eficazmente las funciones previstas.



Por lo tanto, el Modelo de Referencia debe proporcionar una estructura suficiente para garantizar la coherencia y la rendición de cuentas, manteniendo al mismo tiempo un enfoque proporcional, adaptable y práctico en los contextos reales de prestación de servicios.

1.4. Términos clave utilizados en este Modelo de Referencia

Los términos que figuran a continuación se utilizan en todo el Modelo de Referencia con los significados que aquí se señalan. Su objetivo consiste en proporcionar un lenguaje operacional común para el modelo, teniendo en cuenta que los mismos términos pueden tener significados jurídicos, institucionales o profesionales distintos según el país.

Estas definiciones no sustituyen a las establecidas por la legislación nacional ni por la normativa profesional. Cuando sea de aplicación un término definido en la ley, prevalecerán las normas nacionales. El glosario aclara cómo se utilizan los términos dentro de la estructura funcional de este Modelo de Referencia.

Término	Significado en el Modelo de Referencia
Ecosistema de ventanilla única	Una estructura de servicios integrada que conecta a múltiples organizaciones, profesionales y ámbitos de servicios en una única trayectoria coordinada del beneficiario. Su objetivo principal es garantizar la continuidad desde la entrada y la evaluación hasta el acceso a los servicios, la coordinación, el seguimiento y los resultados.
Función de entrada única	Una función formalmente designada a través de la cual el beneficiario accede a la trayectoria de apoyo coordinado. Inicia la apertura del caso, garantiza la orientación inicial y la evaluación, y establece claramente quién es el responsable de la siguiente fase del apoyo.
Canal de acceso	Una vía a través de la cual los beneficiarios pueden obtener información, ponerse en contacto con el sistema de apoyo o acceder a la función de entrada designada. Los canales de acceso pueden incluir establecimientos físicos, servicios telefónicos, plataformas digitales, actividades de divulgación o puntos de contacto comunitarios.
Trayectoria del beneficiario	La secuencia coordinada mediante la cual se organiza el apoyo en torno al beneficiario: entrada → control preliminar y evaluación → establecimiento de prioridades → planificación del apoyo → activación o derivación del servicio → coordinación y seguimiento → revisión de los resultados → transición o cierre.
Triaje	Un proceso inicial rápido para identificar situaciones que requieren una actuación inmediata antes de que continúe la trayectoria de apoyo más amplia. Ayuda a determinar el grado de urgencia y a activar la respuesta competente más adecuada.
Evaluación de necesidades	Un proceso estructurado para comprender las necesidades, los riesgos, las fortalezas, los recursos, las prioridades y la situación actual de apoyo del beneficiario, con el fin de determinar las medidas, los servicios y el nivel de coordinación adecuados.
Evaluación proporcional	Un modelo de evaluación en el que la profundidad y el nivel de detalle de la información recopilada se ajustan a la situación del beneficiario. Una evaluación mínima común se complementa con un análisis más detallado o especializado cuando resulta necesario.
Enfoque basado en las fortalezas	Un enfoque que tiene en cuenta las capacidades, las competencias, la experiencia, los recursos, las redes sociales y la capacidad de actuar de forma independiente del beneficiario, junto con las necesidades y vulnerabilidades identificadas.
Establecimiento de prioridades	El proceso mediante el cual se determina qué necesidades identificadas requieren una intervención inmediata, a corto plazo o a largo plazo, teniendo en cuenta el riesgo, la urgencia, la interdependencia de las necesidades, la viabilidad, las preferencias del beneficiario y los recursos disponibles.
Plan de Acción Personalizado (PAP)	Un plan de apoyo dinámico que traduce las prioridades identificadas en objetivos acordados, medidas concretas, partes responsables, servicios pertinentes, plazos previstos y mecanismos de revisión.
Gestión de casos	Un proceso estructurado para garantizar la continuidad y la coherencia a lo largo de toda la trayectoria de apoyo al beneficiario. Este proceso incluye la evaluación, la planificación, la coordinación de servicios, la derivación, el seguimiento, la revisión y la adaptación continua.
Coordinación de casos	La coordinación práctica de las acciones, los prestadores de servicios y la información vinculados a la trayectoria de cada beneficiario. Su intensidad se adapta a la complejidad de las necesidades, al riesgo, a la vulnerabilidad y al nivel de autonomía del beneficiario.
Gestor de casos / asesor de integración	El profesional responsable de mantener una visión global de la trayectoria del beneficiario, coordinar las acciones acordadas y a los proveedores de servicios, realizar el seguimiento del progreso y garantizar que el apoyo mantenga la coherencia a lo largo del proceso.

Término	Significado en el Modelo de Referencia
Módulo de servicios	Un área definida de apoyo especializado dentro del ecosistema de ventanilla única que se activa en función de las necesidades identificadas del beneficiario. Los módulos incluyen áreas tales como el apoyo jurídico, la vivienda, la atención sanitaria, la asistencia psicosocial, la educación, el cuidado de menores, el empleo y el fomento del emprendimiento.
Activación del servicio	El proceso de poner en contacto al beneficiario con un servicio pertinente prestado por un proveedor participante dentro del ecosistema integrado de apoyo, manteniendo al mismo tiempo la continuidad dentro de la misma trayectoria del caso.
Derivación	Un proceso estructurado mediante el cual se conecta al beneficiario con otro servicio o profesional, adaptando el nivel de asistencia, la transferencia de información y el seguimiento a las necesidades del beneficiario y a la complejidad del caso.
Derivación externa	Derivación a un servicio, especialista o autoridad competente ajenos al ecosistema integrado de apoyo cuando los conocimientos especializados, el servicio, la capacidad o la competencia legal necesarios se encuentran fuera de dicho ecosistema.
Servicio de orientación	Prestación de información clara que permite al beneficiario con suficiente autonomía contactar y acceder a un servicio adecuado de manera independiente.
Derivación asistida	Una derivación en la que el beneficiario recibe apoyo práctico a la hora de acceder al servicio correspondiente como, por ejemplo, la concertación de citas, ayuda con la documentación, asistencia en la comunicación, interpretación o ayuda con los trámites de acceso.
Derivación coordinada	Una derivación que implica una coordinación directa entre profesionales u organizaciones, la transferencia adecuada de la información pertinente, la clarificación de responsabilidades y el seguimiento del resultado de la derivación.
Seguimiento	El proceso de verificar lo ocurrido tras una actuación acordada, la activación o derivación de un servicio, para comprobar el acceso efectivo al servicio, la satisfacción de la necesidad, la aparición de nuevas barreras o la pertinencia de actuaciones adicionales.
Producto	Una actividad o intervención realizada vinculada a un servicio, por ejemplo, una evaluación llevada a cabo, una derivación efectuada, una cita atendida, una formación concluida o un plan de apoyo preparado.
Resultado	Un cambio significativo en la situación del beneficiario, fruto del apoyo prestado, como, por ejemplo, mayor estabilidad, acceso a un servicio, disminución de una barrera, mayor autonomía, permanencia en el empleo o satisfacción de una necesidad identificada.
Cierre del caso	La finalización formal de la responsabilidad de la gestión coordinada de un caso cuando los objetivos acordados se han alcanzado suficientemente, cuando ya no se requiere una coordinación continua, cuando el apoyo se ha trasladado adecuadamente o cuando el beneficiario decide poner fin a su participación.
Reapertura del caso	La reactivación del apoyo coordinado cuando surgen nuevas necesidades significativas, cuando cambian las circunstancias, cuando se puede actuar sobre una necesidad antes no satisfecha o cuando resulta necesario reanudar la coordinación.
Coordinación del ecosistema	El mecanismo consistente en mantener las condiciones organizativas que permiten al ecosistema de apoyo integrado operar de manera coherente entre las organizaciones participantes. Incluye coordinación entre los colaboradores, mapeo de servicios, mecanismos de derivación, información operativa, procedimientos de revisión y respuesta a las brechas recurrentes del sistema.

Término	Significado en el Modelo de Referencia
Titular del proceso	Organización o cargo con la responsabilidad claramente definida de preservar la estructura general de coordinación y de garantizar el funcionamiento de la trayectoria operativa más allá de los límites institucionales.
Proveedor participante principal	Organización que desempeña formalmente una o varias funciones o presta módulos de servicios dentro del ecosistema coordinado, con arreglo a las condiciones operativas y de coordinación acordadas.
Actores asociados o de apoyo	Organización o parte interesada que aporta recursos complementarios, actividades de divulgación, información, contacto con la comunidad o apoyo puntual al ecosistema.
Proveedor de derivación externo	Organización fuera del ecosistema que ofrece un servicio, conocimientos especializados o una función legal necesarios en la trayectoria del beneficiario.
Mapeo de servicios	La identificación y el mantenimiento sistemáticos de la información sobre los servicios disponibles, los proveedores, las condiciones de acceso, los canales de acceso, los contactos operativos, las medidas de accesibilidad y la capacidad actual.
Núcleo funcional común	Conjunto de funciones esenciales que definen el modelo de ventanilla única en diferentes contextos: entrada coordinada, evaluación proporcional, planificación del apoyo, acceso a servicios, coordinación de casos, derivación, seguimiento, revisión de resultados, coordinación del ecosistema y continuidad de la información.
Núcleo operativo mínimo	El conjunto mínimo de funciones y capacidades que deben estar suficientemente operativas para que el ecosistema pueda garantizar al beneficiario una trayectoria continua y coherente.
Adaptación contextual	El proceso de adaptar las funciones del Modelo de Referencia a las condiciones jurídicas, institucionales, organizativas y de prestación de servicios al nivel nacional, regional o local, preservando al mismo tiempo el núcleo funcional.
Equivalencia funcional	El principio por el cual los diferentes mecanismos institucionales pueden aplicar el Modelo de Referencia de manera eficaz siempre que cumplan las funciones esenciales y mantengan la lógica de coordinación.
Accesibilidad	El grado en que los beneficiarios pueden comprender, acceder, utilizar y obtener beneficios de los servicios en la práctica. Abarca las siguientes dimensiones del acceso: lingüística, física, digital, informacional, procedimental y práctica.
Ajuste razonable	Ajuste práctico en la comunicación, los procedimientos, los entornos o la prestación de servicios que garantiza la participación equitativa a la persona beneficiaria en la trayectoria común de apoyo.
Equidad	El principio de adaptar el acceso y el apoyo a las necesidades y barreras diferenciadas para que los beneficiarios dispongan de condiciones justas que les permitan beneficiarse de la trayectoria de servicios.
Salvaguardia	Conjunto de procedimientos y responsabilidades destinados a identificar, responder y remitir a instancias superiores los riesgos relacionados con la seguridad, la protección, el abuso, la violencia, la explotación, la trata de personas o la protección de la infancia.
Práctica sensible al trauma	Enfoque de la prestación de servicios que reconoce cómo el conflicto, el desplazamiento, la pérdida y la incertidumbre prolongada pueden afectar al bienestar y a la relación con los servicios; y que promueve la seguridad, la previsibilidad, la dignidad, la confianza y el empoderamiento.
Mediación intercultural	Apoyo profesional que facilita la comunicación, la comprensión mutua y la interacción entre los beneficiarios y las instituciones en contextos marcados por diferencias lingüísticas, culturales e institucionales.

Término	Significado en el Modelo de Referencia
Participación del beneficiario	La involucración significativa de los beneficiarios en las decisiones relativas al apoyo que reciben y, cuando proceda, en el diseño, la revisión, la evaluación y la mejora de los servicios.
Ciclo de retroalimentación y rendición de cuentas	Proceso estructurado mediante el cual se reciben y revisan las opiniones y las quejas de los beneficiarios, se traducen en acciones cuando procede, y se utilizan para mejorar la prestación de servicios y el funcionamiento del ecosistema.
Continuidad de la información	Capacidad para que la información relevante de cada caso acompañe la trayectoria del beneficiario entre organizaciones y profesionales autorizados, de modo que el apoyo pueda basarse en el conocimiento existente y evitar repeticiones innecesarias.
Gestión de datos	Conjunto de responsabilidades, normas y medidas de protección que rigen la forma en que se recopila, se accede, se utiliza, se comparte, se almacena, se conserva y se protege la información personal en todo el ecosistema.
Continuidad del servicio	Capacidad del ecosistema para mantener un apoyo adecuado y una responsabilidad coherente durante las transiciones entre proveedores, los cambios en las circunstancias y las distintas etapas de la trayectoria del beneficiario.
Anclaje institucional	Incorporación de las funciones esenciales del ecosistema en mandatos de las instituciones, responsabilidades, procedimientos o marcos normativos estables, de modo que puedan mantenerse después de la finalización del proyecto.
Sostenibilidad	Capacidad del ecosistema de ventanilla única para mantener en el tiempo sus funciones esenciales mediante una titularidad estable, una disponibilidad suficiente del personal, colaboraciones sólidas, información operativa confiable y una base de financiación adecuada.
Transferibilidad	Capacidad de la estructura funcional del Modelo de Referencia para aplicarse en otros contextos institucionales, territoriales o a distintos grupos destinatarios mediante una adaptación contextual deliberada.
Diseño modular	Organización del apoyo basada en componentes de servicio configurables que pueden activarse y combinarse según las necesidades reales del beneficiario y la estructura de servicios disponible en el ámbito local.

1.5. Metodología de desarrollo y validación

El Modelo de Referencia EU4UA se elaboró a través de un proceso **iterativo y basado en datos empíricos**, que combinó investigación, validación por parte de expertos, pruebas prácticas y revisión por parte de los socios colaboradores, en Rumanía y Polonia.



Gráfico 2. Elaboración y proceso de validación del Modelo EU4UA.

Este proceso iterativo permitió que los resultados de la investigación, las opiniones de los expertos y los datos obtenidos en las pruebas prácticas sirvieran de base para las sucesivas revisiones del modelo. De este modo, se garantizó que el Modelo de Referencia definitivo se basara en la investigación, contara con la validación profesional y se hubiera probado en la práctica en dos contextos nacionales.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Contexto y formulación del problema

El desplazamiento a gran escala provocado por la guerra en Ucrania ha planteado importantes retos a los sistemas de integración en toda Europa. En respuesta a esta situación, la Unión Europea activó la Directiva sobre protección temporal para las personas desplazadas de Ucrania, lo que les permite acceder rápidamente a la protección temporal y a los derechos asociados sin necesidad de obtener el estatuto de refugiado (Consejo de la Unión Europea, 2001, 2022). Posteriormente, la protección temporal se ha prorrogado hasta el 4 de marzo de 2028 (Consejo de la Unión Europea, 2026).

Si bien la protección temporal facilita el acceso a la seguridad y a los servicios esenciales, la inclusión a largo plazo depende de la capacidad de los sistemas nacionales y locales para proporcionar un apoyo que sea accesible, coordinado y adaptado a las necesidades cambiantes. En la práctica, los refugiados pueden encontrarse con obstáculos relacionados con el idioma, la vivienda, la asistencia sanitaria, el reconocimiento de sus cualificaciones, el empleo, el cuidado de menores y la gestión de los trámites administrativos.

Estas dificultades suelen verse agravadas por la forma en que se organizan los servicios. El apoyo puede estar distribuido entre múltiples instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil y proveedores especializados, y se espera que los beneficiarios identifiquen el servicio adecuado y se desplacen entre las distintas organizaciones por su cuenta. Cuando la coordinación es limitada, esto puede conducir a la repetición de trámites, a la información incoherente, a retrasos en el acceso y a la falta de continuidad en el apoyo.

Cada vez más, las políticas y la investigación europeas reconocen la integración como un proceso multidimensional en el que interactúan el empleo, la educación, el aprendizaje del idioma, la vivienda, la salud, las circunstancias familiares y la participación social. El empleo es una dimensión importante de la inclusión a largo plazo y de la independencia económica, pero la capacidad para acceder a un empleo y mantenerlo se ve, a su vez, fuertemente influida por factores como el dominio de la lengua, el cuidado de menores, la estabilidad de la situación de vivienda, la salud y el reconocimiento de las cualificaciones previas (Comisión Europea, 2020; Comisión Europea, 2025; OCDE y Comisión Europea, 2023).

Estas circunstancias ponen de manifiesto la necesidad de contar con sistemas de apoyo integrados y orientados al usuario que conecten los servicios existentes en trayectorias más claras y coherentes, reduzcan las barreras innecesarias de orientación dentro del sistema y faciliten la transición desde la estabilización inmediata hacia la inclusión socioeconómica a largo plazo.

2.2. Retos principales de la integración

Los refugiados procedentes de Ucrania traen consigo experiencias, competencias, situaciones familiares y recursos personales muy diversos. Muchos cuentan con una sólida formación académica y experiencia profesional, sin embargo, sus procesos de integración pueden verse limitados por una combinación de circunstancias individuales y barreras estructurales existentes en los sistemas de los países de acogida.

La integración es multidimensional. El acceso a la regularización de la situación jurídica, la vivienda, la salud, la educación, el aprendizaje del idioma, el cuidado de menores, el empleo y la participación social pueden influir en la capacidad de una persona para alcanzar la estabilidad y la independencia. Estas dimensiones están interrelacionadas y no siguen un orden estrictamente secuencial.

Por ejemplo, la precariedad en materia de vivienda puede limitar la participación en el mercado laboral o en la educación; la falta de servicios de cuidado de menores puede restringir el acceso a cursos del idioma o al trabajo; las barreras lingüísticas pueden afectar a la atención sanitaria, a los trámites administrativos y a la participación en el mercado laboral; y los problemas de reconocimiento de las cualificaciones pueden dar lugar a un descenso en la categoría profesional a pesar de contar con una experiencia previa considerable (Comisión Europea, 2020; Comisión Europea, 2025; OCDE y Comisión Europea, 2023).

Entre los principales retos de integración a los que se enfrentan habitualmente los refugiados de Ucrania se encuentran las barreras lingüísticas y de comunicación, las dificultades para acceder a una vivienda estable y asequible, los obstáculos para acceder a la asistencia sanitaria y la continuidad de la misma, las dificultades para manejarse en los sistemas jurídicos y administrativos, las dificultades relacionadas con el reconocimiento y el uso efectivo de las cualificaciones y la experiencia profesional previas, el acceso limitado a oportunidades de empleo acordes con las competencias y las circunstancias individuales, la insuficiencia de opciones de cuidado de menores y de apoyo a las familias, el malestar psicológico y la incertidumbre relacionados con el desplazamiento, y la fragmentación de la información y de las vías de acceso a los servicios.



Gráfico 3. Principales dimensiones de los retos de integración de los refugiados

Determinados colectivos pueden enfrentarse a **obstáculos adicionales o acumulativos**. Algunos ejemplos son familias monoparentales, personas con discapacidad o con enfermedades crónicas, personas mayores, víctimas de violencia, personas con conocimientos digitales o lingüísticos limitados y personas con redes de apoyo limitadas.

Al mismo tiempo, la vulnerabilidad no debe considerarse la característica definitoria de los refugiados. Muchos beneficiarios cuentan con importantes fortalezas, competencias profesionales, resiliencia y recursos de apoyo informales que pueden contribuir a su trayectoria de integración.

Estos retos ponen de manifiesto la necesidad de adoptar enfoques coordinados, centrados en la persona y proporcionales, capaces de responder a las distintas dimensiones de la integración sin partir del supuesto de que todos los beneficiarios necesitan los mismos servicios o el mismo nivel de apoyo.

2.3. Principios rectores del apoyo integrado

El Modelo de Referencia se basa en un conjunto de principios rectores que sirven de base tanto para el diseño como para la prestación práctica del apoyo integrado. Estos principios proporcionan una base común, al tiempo que permiten que las medidas de aplicación reflejen los contextos nacionales y locales.

Enfoque personalizado basado en las fortalezas. El apoyo debe reflejar las necesidades, prioridades, capacidades, habilidades y recursos disponibles del beneficiario. Los beneficiarios deben participar de forma activa en las decisiones que afecten a su trayectoria de apoyo, mientras que la intensidad de dicho apoyo debe mantenerse siempre proporcional a sus circunstancias y a su capacidad para actuar de forma independiente.

Accesibilidad. Los servicios deben reducir al mínimo las barreras relacionadas con el idioma, la discapacidad, la complejidad administrativa, el acceso físico, las competencias digitales, la movilidad y las responsabilidades de cuidado. Siempre que sea necesario, debe garantizarse la disponibilidad de información clara, comunicación multilingüe, servicios de interpretación, mediación intercultural y acceso asistido.



Gráfico 4. Principios rectores del apoyo integrado

Gestión de casos y continuidad del apoyo. La gestión de casos es un mecanismo esencial para garantizar la continuidad a lo largo de toda la trayectoria que sigue el beneficiario, ya que vincula la evaluación, la planificación del apoyo, la activación o derivación de los servicios, el seguimiento y la revisión de los resultados. Su intensidad debe ser proporcional a las necesidades del beneficiario, a los riesgos, a su nivel de autonomía y al número de servicios o de proveedores implicados.

Coordinación y redes de colaboración. Una integración eficaz requiere cooperación entre instituciones, sectores y proveedores de servicios. Funciones bien definidas, mecanismos funcionales de derivación, intercambio adecuado de información y comunicación periódica deberían hacer posible que las diferentes organizaciones contribuyan a crear una trayectoria coordinada.

Derechos, equidad y ausencia de discriminación. Se debe considerar a los beneficiarios como titulares de derechos y tratarlos con dignidad, justicia y respeto. El diseño y la prestación de los servicios deben tener en cuenta las

diferentes barreras y garantizar un acceso equitativo, una participación informada y unas medidas de protección adecuadas.

Cohesión social y acceso equitativo. El apoyo integrado a los refugiados debe desarrollarse de manera que refuerce, en lugar de socavar, la cohesión social. Cuando los servicios, las prestaciones o los mecanismos de apoyo específicos difieran de los que están a disposición de otros residentes vulnerables, las instituciones deben comunicar claramente el fundamento jurídico, la finalidad y los criterios de elegibilidad de dichas medidas. La implementación también debe procurar, cuando proceda, reforzar los recursos comunitarios compartidos y evitar la competencia innecesaria, las estructuras paralelas o la percepción de un trato no equitativo entre los refugiados y los grupos de la comunidad de acogida que se enfrentan a obstáculos comparables (Comisión Europea, 2020).

Práctica sensible al trauma. La prestación de servicios debe tener en cuenta que el desplazamiento, el conflicto, la pérdida y la incertidumbre pueden afectar al bienestar y al compromiso con las instituciones. El apoyo debe fomentar la seguridad, la previsibilidad, la confianza, la dignidad y el empoderamiento, sin dar por sentado que todos los refugiados hayan sufrido un trauma o necesiten intervención psicológica.

Comunicación intercultural y mediación. Las diferencias lingüísticas y culturales no deben convertirse en obstáculos para el acceso a los derechos y los servicios. Por lo tanto, es posible que se necesiten intérpretes, mediadores interculturales, métodos de comunicación adaptados y prácticas que tengan en cuenta las diferencias culturales en las distintas etapas del proceso.

Estos principios constituyen la base del modelo de servicios, los mecanismos de gobernanza y las orientaciones de aplicación que se presentan en los capítulos siguientes.

2.4. Transferibilidad y diseño modular

Los sistemas de integración varían considerablemente entre países, regiones y municipios. Por este motivo, el Modelo de Referencia se ha concebido como un **marco transferible y modular, y no un modelo institucional fijo**.

La transferibilidad consiste en mantener el **núcleo funcional común**, al tiempo que se permite que la forma en que se organizan esas funciones refleje las realidades nacionales y locales.

Entre las funciones básicas se encuentran la entrada coordinada, la evaluación proporcional de las necesidades, la planificación del apoyo, la gestión de casos con una intensidad adaptada a las necesidades y a la autonomía del beneficiario, el acceso a los módulos de servicios pertinentes, los mecanismos de derivación y seguimiento funcionales, la coordinación del ecosistema y la continuidad de la información adecuada.

La organización de estas funciones puede variar en función de:

- las responsabilidades legales y la legislación nacional,
- las estructuras de servicios públicos y de la sociedad civil existentes,
- la disponibilidad y la capacidad de los servicios locales,
- la organización territorial,
- la mano de obra disponible y los conocimientos especializados,
- los acuerdos de colaboración,
- los sistemas de información y las infraestructuras,
- las condiciones de financiación.

Por consiguiente, dependiendo del contexto, estas funciones pueden recaer en instituciones públicas, ONG u organizaciones especializadas, o bien pueden compartirse a través de mecanismos de gobernanza en los que participen múltiples partes interesadas. El objetivo radica en **la equivalencia funcional y no en la uniformidad institucional**.

Asimismo, la estructura modular permite adaptar las combinaciones de servicios y el nivel de apoyo a las necesidades reales de los beneficiarios. No todas las personas necesitan todos los módulos, y no todos los contextos requieren la misma configuración de proveedores.

> DE AHÍ QUE LA TRANSFERIBILIDAD DEBA ENTENDERSE COMO:
>
> **Núcleo funcional común → adaptación al contexto → aplicación adaptada al ámbito local**
>
> y no una réplica directa de un modelo de organización.

Este enfoque permite que el Modelo de Referencia garantice la coherencia en su lógica de servicio subyacente, al tiempo que se mantiene adaptable a los distintos contextos institucionales y territoriales.

3. EVALUACIÓN DE NECESIDADES

3.1. Fuentes y alcance de la evaluación de necesidades en las que se basa el Modelo de Referencia

La evaluación de necesidades presentada en el Modelo de Referencia se basa en la investigación llevada a cabo en el marco del Paquete de Trabajo 2 (PT2) del proyecto EU4UA, realizado en Rumanía y Polonia entre abril y octubre de 2025. Su objetivo era identificar tanto las necesidades de los refugiados procedentes de Ucrania como las condiciones estructurales que influyen en la posibilidad de acceder, coordinar y mantener un apoyo adecuado.

Las pruebas provienen de tres fuentes empíricas complementarias:

238	21	4
Personas refugiadas de Ucrania encuestadas	**Entrevistas semiestructuradas con proveedores de servicios**	**Grupos focales con personas refugiadas de Ucrania**
171 en Rumanía y 67 en Polonia — analizando el uso de los servicios, la accesibilidad, las barreras y la integración en el mercado laboral	incluyendo representantes de instituciones públicas, ONG y organizaciones que trabajan en diferentes ámbitos del apoyo a la integración	en Rumanía y Polonia, explorando experiencias reales de acceso a los servicios, necesidades pendientes, la integración en el mercado laboral y la participación social

Conjuntamente, estas fuentes ofrecen una perspectiva basada en métodos mixtos que combina los patrones de uso de los servicios con la experiencia institucional y las experiencias vividas por los beneficiarios. La convergencia de los resultados en los tres componentes resulta especialmente relevante para el Modelo de Referencia, ya que se han identificado retos similares desde la perspectiva tanto de los beneficiarios como de los proveedores de servicios.

La encuesta utilizó un muestreo no probabilístico por bola de nieve e incluyó a personas que habían tenido experiencia en el acceso a los servicios de integración. Por lo tanto, sus resultados deben interpretarse como evidencia de patrones observados entre los usuarios de los servicios, y no como datos estadísticamente representativos de toda la población de refugiados ucranianos.

La investigación se llevó a cabo en una fase en la que la respuesta de emergencia inicial estaba dando paso, cada vez más, a la estabilización y a la integración a largo plazo. Por consiguiente, los resultados reflejan tanto las necesidades inmediatas que persisten como una creciente demanda de medidas a largo plazo vinculada a la estabilidad en el ámbito de la vivienda, el idioma, el empleo, la educación, el bienestar psicosocial y la participación social.

3.2. Necesidades clave

El estudio del proyecto EU4UA identificó dos dimensiones interrelacionadas que influyen en los resultados de la integración: las necesidades y los recursos de los beneficiarios, y las condiciones de los proveedores de servicios y del sistema que afectan a la capacidad de respuesta.

Por consiguiente, el éxito de la integración no depende únicamente de la situación individual del beneficiario, sino también de que los servicios sean accesibles, dispongan de recursos suficientes y estén bien coordinados.

En los apartados siguientes se analizan estas dos dimensiones.

3.2.1. Necesidades y recursos de los refugiados

El estudio revela un cambio desde la protección y la estabilización inmediatas hacia la integración a largo plazo; no obstante, no se trata de una progresión lineal simple. Las necesidades inmediatas y las de largo plazo suelen coexistir e influirse mutuamente.

Apoyo legal y administrativo. Comprender cuestiones como la residencia, la documentación, los subsidios y los trámites administrativos sigue siendo fundamental para ejercer los derechos y acceder a varios servicios. Los refugiados han señalado dificultades para gestionar los procedimientos y obtener información coherente, lo que pone de manifiesto la necesidad no solo de asistencia jurídica, sino también de una orientación administrativa clara.

Vivienda y estabilidad material. La vivienda se reveló como una de las preocupaciones estructurales más recurrentes. Las dificultades abarcan la asequibilidad, la inseguridad, la escasa disponibilidad de alojamientos adecuados y la compleja transición tras la finalización de las medidas de apoyo temporal. Los datos de la encuesta muestran que el 50,8 % de los participantes había recurrido o intentado acceder a ayudas en materia de vivienda, mientras que el 32,8 % consideraba difícil acceder a una vivienda.

Asistencia sanitaria. La asistencia sanitaria es, al mismo tiempo, muy utilizada y, a menudo, difícil de acceder. El 69,7 % de los encuestados afirmó haber utilizado o intentado acceder a servicios de asistencia sanitaria, mientras que el 37 % señaló que la asistencia sanitaria era uno de los servicios a los que resultaba más difícil acceder. Entre las barreras se encuentran los trámites administrativos, la

falta de información, las dificultades lingüísticas y la capacidad del sistema. Esto demuestra que el derecho formalmente adquirido o la existencia de un servicio no garantizan necesariamente un acceso efectivo.

Idioma, comunicación y acceso a información fiable. Las barreras lingüísticas aparecen en prácticamente todos los ámbitos de los servicios y fueron la dificultad mencionada con mayor frecuencia, señalada por el 69,7 % de las personas consultadas. La falta de información también constituye un obstáculo importante, según el 43,7 %. De este modo, la traducción, la mediación intercultural y la información multilingüe fiable son condiciones necesarias para el acceso, y no deben considerarse meros apoyos secundarios.

Empleo, competencias y reconocimiento de cualificaciones. Muchos de los encuestados cuentan con una amplia formación académica y experiencia profesional, pero sigue siendo difícil acceder al empleo acorde con esas competencias. La encuesta revela que el 79,4 % de los encuestados tenía formación universitaria. Al mismo tiempo, entre quienes señalaron obstáculos para el acceso al empleo, el 65,5 % mencionó el dominio insuficiente del idioma del país de acogida, el 38,7 % el no reconocimiento de las titulaciones y el 31,5 % la falta de servicios de cuidado de menores. Por lo tanto, los resultados apuntan a la necesidad de establecer trayectorias que articulen el reconocimiento de las cualificaciones, el desarrollo de competencias, la inserción y el apoyo adecuado en el ámbito laboral, en lugar de limitarse únicamente a la inserción laboral.

Educación, servicios de cuidado de menores y apoyo a las familias. La educación sigue siendo una preocupación central para las familias, mientras que la falta de servicios de cuidado de menores puede limitar la participación de los padres en la formación lingüística, la formación profesional y el empleo. El estudio también destaca la importancia de la continuidad educativa, la inclusión en el entorno escolar de acogida y el apoyo a los niños que enfrentan dificultades relacionadas con la migración, el idioma o los aspectos psicosociales.

Salud mental y bienestar psicosocial. El desplazamiento, la incertidumbre, la precariedad en vivienda y empleo, la separación familiar y el aislamiento social pueden contribuir al malestar psicológico. Al mismo tiempo, los servicios psicosociales y de salud mental siguen siendo relativamente poco utilizados. La investigación subraya la importancia de contar con un apoyo accesible y culturalmente sensible, integrado en trayectorias de atención más amplias y no aislado de otras dimensiones de la integración.

Participación social, sentido de pertenencia y no discriminación. La integración es mucho más que el acceso a los servicios formales y al empleo. Los participantes en los grupos focales también describieron el aislamiento social, las experiencias de discriminación y las preocupaciones sobre la integración a largo plazo. La comunidad ucraniana y las redes informales suelen proporcionar información, confianza y apoyo emocional cuando resulta difícil orientarse en los mecanismos institucionales. Estos resultados ponen de relieve la importancia de los contactos con los miembros de la comunidad, la prestación respetuosa de los servicios y la participación activa en los procesos de integración.

Fortalezas y recursos existentes. La investigación también advierte sobre la tendencia a ver a los refugiados principalmente desde la perspectiva de la vulnerabilidad. Muchos participantes demuestran un alto nivel de formación, experiencia profesional, motivación, resiliencia y capacidad para actuar de forma independiente. Las redes informales familiares y comunitarias también constituyen fuentes importantes de apoyo práctico y emocional. Por lo tanto, el Modelo de Referencia debería evaluar no solo **lo que falta**, sino también **lo que el beneficiario ya puede aportar**. Esto respalda un enfoque basado en las fortalezas y proporcional, en lugar de asumir que todas las personas requieren la misma intensidad de intervención.

3.2.2. Necesidades de los proveedores de servicios y condiciones del sistema

Las entrevistas realizadas a los proveedores de servicios ponen de manifiesto que muchas de las dificultades que experimentan los beneficiarios están relacionadas con las condiciones en las que operan las propias organizaciones.

Coordinación e integración de sistemas. Los proveedores de servicios señalaron una colaboración amplia entre instituciones públicas, ONG y otros actores, pero la cooperación sigue siendo fragmentada o depende de las relaciones informales. Por lo tanto, no se trata únicamente de sumar más organizaciones, sino de contar con una infraestructura de coordinación más clara que conecte los servicios existentes.

Delimitación de roles, mandatos y rendición de cuentas. La falta de claridad sobre las responsabilidades institucionales puede generar solapamientos, lagunas y cadenas de derivación excesivamente largas. Los proveedores de servicios necesitan acuerdos mejor definidos que establezcan quién coordina determinadas intervenciones, quién las ejecuta y cómo se asignan las responsabilidades cuando participan varias organizaciones.

Capacidad sostenible para la coordinación y la gestión de casos. Muchas organizaciones, especialmente las ONG, dependen de una financiación limitada en el tiempo. Es posible que las funciones de coordinación, mediación y gestión de casos no reciban el reconocimiento ni la financiación necesarios, lo que compromete la continuidad incluso cuando los servicios individuales siguen disponibles.

Capacidad y competencias del personal. Los proveedores de servicios señalaron la escasez de personal, sobre todo de profesionales especializados, así como la necesidad de contar con capacidad multilingüe, mediación intercultural, prácticas sensibles al trauma, conocimientos jurídicos y administrativos y habilidades de coordinación. La capacidad limitada y la elevada carga de trabajo pueden comprometer directamente la continuidad y la calidad.

Continuidad de la información y orientación en los servicios. Los proveedores señalaron dificultades para compartir información relevante, realizar el seguimiento de las derivaciones y mantenerse al día sobre los servicios disponibles. Por lo tanto, es necesario mejorar la continuidad de la información y la orientación en los servicios, sin olvidar las limitaciones legales, organizativas y de protección de datos.

Adaptación de la respuesta a necesidades y capacidades cambiantes del sistema. La transición de la respuesta de emergencia a la integración a largo plazo puso de manifiesto carencias en materia de vivienda, cuidado de menores, apoyo a la salud mental, reconocimiento de cualificaciones y vías de acceso a un empleo sostenible. Por lo tanto, los proveedores de servicios necesitan mecanismos para identificar la evolución de la demanda, la capacidad actual de los servicios y las necesidades recurrentes no cubiertas, en lugar de basarse en catálogos de servicios estáticos.

Estos resultados indican que el reto de la integración no se limita a la ausencia de servicios individuales. También pone de relieve **desafíos de gobernanza, capacidad y coordinación**.

3.3. Patrones de utilización de los servicios

Los patrones de utilización de los servicios permiten identificar tanto los ámbitos en los que los refugiados buscan apoyo con mayor frecuencia como el grado de accesibilidad real a los servicios existentes.

Las personas encuestadas informaron con mayor frecuencia que utilizaban o intentaban acceder a:

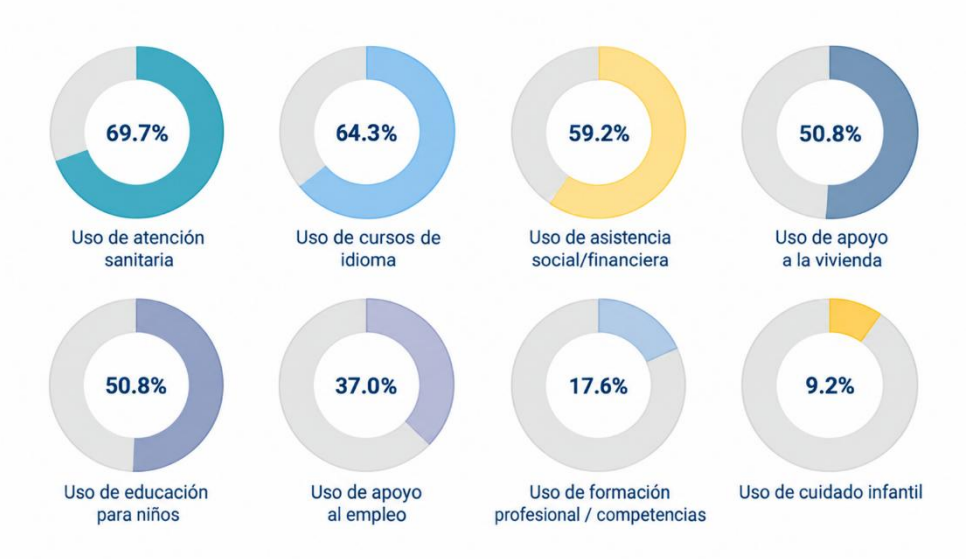


Gráfico 5. Patrones de utilización de los servicios.

Un menor uso de los servicios no debe interpretarse automáticamente como una menor necesidad. Los resultados cualitativos muestran que la disponibilidad limitada, la falta de información, los criterios de elegibilidad, las restricciones horarias y otras barreras de acceso pueden reducir el uso de los servicios que siguen siendo esenciales para los beneficiarios.

Por el contrario, un uso elevado no implica necesariamente que el acceso sea sencillo. La asistencia sanitaria fue el servicio más utilizado, pero también el que con mayor frecuencia se consideró de difícil acceso, seguido de la vivienda y del apoyo al empleo.

Esto pone de manifiesto una diferencia clave para el Modelo de Referencia:

la disponibilidad y la utilización de los servicios no equivalen necesariamente a una accesibilidad efectiva.

La fragmentación también se hizo patente en la forma en que los beneficiarios se orientaban dentro del sistema de ayudas. El **76,1 %** señaló que sus necesidades se atendían en varios lugares, en vez de concentrarse principalmente en un solo lugar. Solo el 11,3 % tuvo que ponerse en contacto con una organización, mientras que el 54,6 % recurrió a dos o tres y el 25,6 % a cuatro o más.

Al mismo tiempo, el **80,7 %** consideró que la posibilidad de acceder a los servicios en un mismo lugar resultaba muy útil. Este dato no debe interpretarse como que todos los servicios deban compartir la misma localización física; más bien, refleja una marcada preferencia por modalidades de acceso más sencillas, integradas y coordinadas.

En general, el uso de los servicios refleja una transición desde la asistencia inmediata hacia la integración a largo plazo, al tiempo que pone de manifiesto una brecha persistente entre la existencia de las ayudas y la capacidad de los beneficiarios para acceder a ellas a través de una trayectoria coherente.

3.4. Barreras y brechas del sistema

Las investigaciones indican de forma sistemática que muchas de las barreras para la integración no solo se deben a circunstancias individuales, sino también a la manera en que están organizados los sistemas de apoyo.

Fragmentación y repetición del mismo proceso

La necesidad de ponerse en contacto con varias organizaciones para satisfacer necesidades interrelacionadas hace que la responsabilidad de la coordinación recaiga en gran medida sobre la persona beneficiaria. Esto puede dar lugar a la repetición de trámites, a la necesidad de explicar reiteradamente la situación personal y a la falta de continuidad entre las intervenciones.

El informe de investigación describe esta carga administrativa y emocional acumulada como **fatiga institucional**.

Barreras de información y lingüísticas

El idioma fue la dificultad más señalada para acceder a los servicios, mientras que la falta de información constituyó otro obstáculo importante. Las personas consultadas recurrían en gran medida a las redes sociales, la familia, los amigos y las redes comunitarias para localizar los servicios, lo cual indica que los canales de información oficiales no siempre ofrecen una orientación lo suficientemente clara, actualizada o accesible.

Por lo tanto, la información constituye en sí misma una condición de acceso.

Complejidad administrativa

Los trámites complejos, los requisitos de acceso poco claros y los largos tiempos de espera generan elevados costes prácticos de tramitación. En la encuesta, el 34,5 % de las personas consultadas señaló que los trámites complicados y los largos tiempos de espera constituían dificultades importantes. Estas barreras pueden afectar de manera desproporcionada a quienes tienen un dominio limitado del idioma o escasa autonomía digital, cargan con responsabilidades de cuidados de terceros, sufren alguna discapacidad o no están familiarizados con los sistemas del país de acogida.

Discontinuidad entre la evaluación, la derivación y el acceso a los servicios

Identificar una necesidad no garantiza que vaya a concretarse una intervención adecuada. Los mecanismos de derivación deficientes, la capacidad insuficiente de los proveedores de servicios y la falta de seguimiento pueden interrumpir la trayectoria de apoyo después de la evaluación.

Esta cuestión se puso de manifiesto posteriormente durante la fase de validación realizada por parte de expertos y la fase piloto, en las que se destacó la importancia de mantener una relación clara entre:

evaluación → establecimiento de prioridades → actuación → activación del servicio/derivación → seguimiento → resultado

así como de evitar situaciones en las que la evaluación se convierta en un mero trámite administrativo sin una trayectoria de servicios realista.

Desigualdades en la prestación de servicios y en la capacidad del personal

Algunas necesidades siguen siendo difíciles de abordar porque los servicios adecuados o los profesionales especializados son escasos, están distribuidos de forma desigual desde el punto de vista geográfico o cuentan con financiación únicamente temporal. La vivienda, el cuidado de menores, el apoyo psicosocial y

las posibilidades de acceso a un empleo sostenible figuraban entre las carencias recurrentes identificadas a lo largo de la investigación.

Gobernanza y brechas interinstitucionales

Los proveedores señalaron que las redes de colaboración están activas, pero no siempre suficientemente estructuradas. Entre los problemas se encuentran la falta de claridad en los mandatos institucionales, la dependencia de una coordinación informal, el escaso reconocimiento del trabajo realizado entre organizaciones y las dificultades para mantener la continuidad de la información.

Por lo tanto, el problema no es simplemente la ausencia de servicios, sino la falta de una **infraestructura de coordinación** fiable que articule los servicios.

Riesgo de reproducir la burocracia mediante mecanismos de integración

La investigación también puso de manifiesto una importante tensión en el diseño del modelo: un sistema de ventanilla única debería reducir la fragmentación sin generar una nueva capa burocrática. Los prestadores señalaron que un único centro físico de grandes dimensiones podría no adaptarse a todos los contextos y que una trayectoria de apoyo uniforme podría resultar inadecuada para los beneficiarios que tienen necesidades, recursos y niveles de autonomía diferentes.

Esta preocupación quedó posteriormente confirmada por la evaluación de los expertos, en la que se recomendó mantener la evaluación exhaustiva de las necesidades y aplicar el modelo de una forma más modular, **proporcional y adaptable**.

3.5. Implicaciones para el diseño del Modelo de Referencia

La investigación ofrece una sólida justificación para el ecosistema de ventanilla única desarrollado en los capítulos siguientes.

La idea central es que el reto de la integración no puede abordarse simplemente añadiendo más servicios independientes. Lo que realmente se necesita es conectar los servicios existentes y los nuevos, a través de una estructura que reduzca la carga que supone orientarse entre los distintos servicios, defina claramente las responsabilidades y adapte el apoyo a la situación real del beneficiario.

Los principales resultados de la investigación se traducen en los siguientes requisitos de diseño:

Resultados de la investigación / brechas en el sistema	Requisitos de diseño del Modelo de Referencia
Los refugiados suelen necesitar apoyo en varios ámbitos interconectados	Evaluación integral y proporcional de las necesidades, junto con un paquete de servicios modular
Los beneficiarios suelen recurrir a varias organizaciones de forma independiente	Función de entrada al sistema designada y una trayectoria coordinada para los beneficiarios

Resultados de la investigación / brechas en el sistema	Requisitos de diseño del Modelo de Referencia
Las barreras lingüísticas y de información condicionan el acceso a los servicios en todos sus ámbitos	Comunicación multilingüe, interpretación, mediación y acceso asistido
Un uso intensivo de los servicios puede coexistir con un acceso difícil	Enfoque en la accesibilidad efectiva y la activación del servicio, y no solo en la disponibilidad formal
Los procedimientos repetidos generan una carga administrativa y emocional	Recopilar la información una sola vez, reutilizarla cuando sea pertinente y evitar reevaluaciones innecesarias
La derivación no siempre se traduce en acceso a los servicios.	Derivación activa, responsabilidad claramente definida, seguimiento y revisión de los resultados
Los beneficiarios presentan necesidades, recursos y niveles de autonomía diferentes.	Intensidad proporcional en la gestión de casos y la profundidad de la evaluación en función de las necesidades
Las capacidades y los recursos existentes no siempre se aprovechan plenamente	Evaluación basada en los puntos fuertes y trayectorias orientadas al reconocimiento de las cualificaciones y al acceso a un empleo adecuado
El cuidado de menores, la vivienda y las necesidades psicosociales pueden afectar la participación en el mercado laboral	Un modelo de integración integral en lugar de una activación laboral planteada de forma aislada
Los proveedores trabajan en redes activas, pero fragmentadas	Mecanismos explícitos de gobernanza, de colaboración y de coordinación del ecosistema
La disponibilidad de los servicios y la capacidad organizativa varían con el tiempo	Mecanismos dinámicos de mapeo de servicios, seguimiento y adaptación
La coordinación y la disponibilidad de personal especializado pueden depender de la financiación a corto plazo	Preparación para la ejecución, sostenibilidad y mecanismos de financiación del núcleo operativo
Los grupos vulnerables se enfrentan a obstáculos específicos	La equidad, la accesibilidad, la salvaguardia y los ajustes razonables integrados en toda la trayectoria
Los refugiados y las redes comunitarias aportan conocimientos y apoyo muy valiosos	Participación de los beneficiarios, ciclos de retroalimentación y participación de los actores comunitarios y de los refugiados
Un único centro físico puede no ser adecuado para todos los contextos	Una lógica de entrada coordinada con canales de acceso flexibles: físicos, digitales, telefónicos y asistidos

Posteriormente, estos requisitos se validaron de manera general mediante la revisión por parte de expertos y la realización de proyectos piloto. Los expertos respaldaron la importancia del **diagnóstico integral, el apoyo centrado en los beneficiarios, la gestión de casos y la coordinación a través de una ventanilla única**.

Por lo tanto, el modelo de servicios presentado en el Capítulo 4 se basa directamente en los datos empíricos identificados en la investigación: combina una trayectoria común y coordinada con módulos de servicio configurables, una intensidad de apoyo diferenciada, un seguimiento claro y un énfasis en traducir las necesidades identificadas en un acceso efectivo a los servicios y en resultados concretos.

4. MODELO DE SERVICIOS: ECOSISTEMA DE VENTANILLA ÚNICA

4.1 Fundamento: de unos servicios fragmentados a un modelo de apoyo integrado

En muchos contextos, los servicios de apoyo a los refugiados se prestan por múltiples instituciones y organizaciones que operan en paralelo. Si bien cada uno de estos actores ofrece un apoyo valioso, la escasa coordinación puede dificultar la orientación dentro del sistema y dar lugar a la repetición de trámites, retrasos y falta de continuidad en el apoyo.

Ante esta situación, el Modelo de Referencia propone pasar de una prestación de servicios fragmentada a **trayectorias de apoyo coordinadas**. Los servicios no se organizan como intervenciones aisladas, sino como componentes interconectados de un proceso de apoyo estructurado. Por consiguiente, el Modelo de Referencia introduce un **ecosistema de ventanilla única** como marco operativo para el apoyo integrado.

El modelo aúna diferentes ámbitos de servicios dentro de un marco de coordinación común. Los servicios pueden ser prestados por instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, proveedores privados u otros actores especializados, pero están conectados funcionalmente a través de una trayectoria común para los beneficiarios.

Una característica clave del modelo es un **acceso claro y coordinado al sistema de apoyo**, a través del cual se puede evaluar a los beneficiarios, orientarlos y ponerlos en contacto con los servicios que mejor se adapten a sus necesidades. Esto reduce la carga que supone para los beneficiarios tener que identificar y gestionar por su cuenta múltiples instituciones, y contribuye a mantener la continuidad entre las diferentes formas de apoyo.

El enfoque de ventanilla única no exige que todos los servicios se presten físicamente en un mismo lugar ni que los preste una única organización. Más bien, crea un **ecosistema coordinado** en el que los proveedores participantes contribuyen según sus respectivos mandatos y conocimientos especializados, mientras que los beneficiarios reciben apoyo como parte de una trayectoria integrada.

En los apartados siguientes se describe el paquete básico de servicios, la forma en que los beneficiarios acceden al sistema y recorren sus distintas etapas, las funciones y competencias profesionales necesarias para gestionar el modelo, así como las medidas de accesibilidad y de apoyo híbrido que permiten a los beneficiarios utilizarlo en la práctica.

4.2. Paquete de servicios básicos y núcleo operativo mínimo

El ecosistema de ventanilla única debería garantizar el acceso a un conjunto de servicios básicos que cubra las principales áreas necesarias para la estabilización, la participación social y la integración socioeconómica a más largo plazo.

El paquete de servicios básicos y el núcleo operativo mínimo representan dos dimensiones complementarias del modelo: el primero define a qué áreas de apoyo se debe tener acceso, mientras que el segundo define las funciones esenciales necesarias para organizar dicho apoyo en una trayectoria coherente y continua para los beneficiarios.

El paquete básico se estructura en torno a tres áreas funcionales interconectadas.

Estabilización y orientación básica

Esta área abarca las condiciones necesarias para la seguridad, la estabilidad básica y el acceso a los servicios esenciales. Incluye apoyo relacionado con la situación jurídica y la documentación, la atención sanitaria, la vivienda y las necesidades básicas, así como información fiable y orientación acerca de los servicios y las instituciones pertinentes.

Integración y participación social

Esta área comprende la participación en la vida cotidiana, educativa y comunitaria. Incluye el aprendizaje del idioma y la orientación sociocultural, la continuidad educativa de niños y jóvenes, el cuidado de menores y el apoyo familiar, así como la salud mental y el apoyo psicosocial.

Integración económica y autonomía

Esta área abarca la participación en el mercado laboral y la autonomía económica. Incluye la orientación laboral, el reconocimiento de cualificaciones y competencias, la formación profesional y el perfeccionamiento de competencias cuando sea necesario, la inserción laboral y la colaboración con las empresas, el asesoramiento laboral y el apoyo en el empleo, así como el fomento del espíritu emprendedor y del autoempleo.

Estas áreas no deben entenderse como una secuencia fija. Representan dimensiones interrelacionadas del proceso de integración, y es posible que los beneficiarios necesiten apoyo en diferentes áreas al mismo tiempo.

En la práctica, el paquete básico se implementa a través de los módulos de servicio configurables descritos en el apartado 4.7. Se pueden activar uno o varios módulos en función de las necesidades identificadas, mientras que los proveedores concretos y los mecanismos de prestación dependerán del contexto nacional y local.

En cambio, el núcleo operativo mínimo establece las funciones esenciales necesarias para articular estos servicios dentro de un ecosistema de ventanilla única plenamente operativo. Estas funciones condicionan la implementación. Su objetivo es garantizar una trayectoria coherente y continua para los beneficiarios, y no una simple red, catálogo o conjunto de servicios independientes.

Por lo tanto, la implementación del Modelo de Referencia siempre debería incluir los siguientes elementos del núcleo operativo mínimo:

- el acceso designado y función de entrada única,
- el triaje y respuesta inmediata,
- el cribado proporcional y evaluación de necesidades,
- el establecimiento de prioridades y planificación del apoyo,
- la responsabilidad claramente definida en la gestión de casos y en la coordinación,
- la activación de servicios y derivación,
- el seguimiento y revisión de resultados,
- la continuidad de la información,
- la coordinación del ecosistema.

Las funciones propias del nivel de los beneficiarios se describen detalladamente en el apartado 4.3, mientras que las condiciones organizativas que permiten su funcionamiento se analizan con mayor profundidad en los apartados 4.4 a 4.6 y en el Capítulo 5.

4.3. Modelo de acceso: ¿cómo avanzan los beneficiarios por el sistema?

El modelo de ventanilla única está organizado en torno a una **trayectoria común de gestión de casos** que une la entrada, la evaluación, la planificación del apoyo, la prestación de servicios y el seguimiento.

La trayectoria básica consiste en:

entrada única → triaje y evaluación de necesidades → gestión de casos → establecimiento de prioridades y planificación del apoyo → activación del servicio y/o derivación externa → seguimiento → revisión de resultados → traslado o cierre

Esta trayectoria proporciona una estructura común, pero no debe convertirse en una secuencia administrativa rígida. El nivel de profundidad de la evaluación, el número de módulos de servicio activados y la intensidad del apoyo en la gestión de casos deben ser proporcionales a la situación del beneficiario, a sus riesgos, a sus necesidades y a su capacidad para actuar de forma autónoma.

4.3.1. Entrada única y apertura del caso

La trayectoria del beneficiario comienza con la **función de entrada única designada**. Se trata del momento en el que se incorpora formalmente a una persona al mecanismo de ventanilla única para que pueda comenzar una trayectoria de apoyo coordinada.

El objetivo de la entrada única es marcar claramente el momento de inicio del proceso tanto para el beneficiario como para las organizaciones implicadas. La organización responsable de la entrada única debe estar claramente definida dentro del sistema local de ventanilla única. No tiene por qué prestar todos los servicios posteriores. Su función en esta fase consiste en garantizar que los casos se abran de manera uniforme y que el beneficiario sepa qué pasos se seguirán a continuación.

En el momento de entrada, el profesional responsable debe:

- dar la bienvenida al beneficiario y explicarle, en un lenguaje y un formato comprensibles, cómo funciona el mecanismo de ventanilla única;
- determinar si es necesario recurrir a servicios de interpretación, mediación intercultural o alguna forma de apoyo en la comunicación;
- explicar qué información va a recopilarse, por qué es necesario hacerlo, cómo se utilizará y quiénes podrán acceder a esa información;
- proporcionar información sobre la confidencialidad, los derechos en materia de protección de datos, la participación voluntaria y los mecanismos de reclamación o de envío de comentarios disponibles;
- recopilar únicamente la información mínima necesaria para identificar a la persona, mantener el contacto e iniciar el proceso de apoyo;
- asignar un identificador único del caso o verificar el identificador ya existente;
- determinar si existe una situación urgente que requiera actuación inmediata;
- iniciar el nivel adecuado de evaluación;
- clarificar quién será el responsable de coordinar la siguiente fase del caso.

El beneficiario debería comprender desde el principio que la planificación del apoyo se realiza de forma colaborativa y que recibir un servicio no implica automáticamente tener que facilitar toda la información personal a todos los proveedores.

Consentimiento, protección de datos y documentación de casos

Los datos deben recopilarse conforme a los principios de **limitación de la finalidad, reducción al máximo de los datos, confidencialidad y acceso restringido**. La organización debe identificar la base jurídica adecuada, con arreglo al RGPD, para el tratamiento que lleve a cabo y aplicar garantías adicionales cuando se traten datos de categorías especiales, como la información sanitaria (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2016).

El beneficiario debe recibir esta información en un formato que pueda comprender. Debe obtenerse su consentimiento siempre que lo exija la normativa aplicable, en particular antes de compartir información personal pertinente con otro proveedor cuando no exista otra base jurídica aplicable. El consentimiento para recibir apoyo, el consentimiento para el tratamiento de datos y el consentimiento para compartir información no deben considerarse automáticamente equivalentes (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2016).

Cuando la organización responsable de la implementación utilice un **acuerdo de prestación de servicios, un acuerdo de gestión de casos u otro contrato similar,** este podrá presentarse en esta fase o después de que se haya acordado el plan de apoyo. Dicho documento podrá aclarar el alcance del apoyo, las responsabilidades del proveedor y del beneficiario, los canales de comunicación, la confidencialidad y los procedimientos de baja y de reclamación. El Modelo de Referencia no establece un formato contractual obligatorio, ya que este dependerá de la legislación nacional y de las prácticas de cada organización.

El apoyo urgente o esencial no debe retrasarse por el mero hecho de que aún no se haya completado la documentación administrativa correspondiente, salvo que un requisito legal impida proceder de otro modo.

Las herramientas del control preliminar y de la evaluación inicial incluidas en el anexo A pueden servir de apoyo a la apertura del caso y a la primera evaluación. Su aplicación debe ser proporcional y no debe implicar la recopilación duplicada de la misma información.

4.3.2. Triaje y respuesta inmediata

La primera decisión operativa consiste en determinar si el beneficiario puede seguir adelante con el proceso de evaluación estándar o si se encuentra en una situación de urgencia que requiera una actuación inmediata.

Por consiguiente, el triaje no es una evaluación exhaustiva. Su objetivo es responder a la siguiente pregunta:

¿Hay algún asunto que deba abordarse ahora, antes de continuar con la trayectoria de apoyo más amplia?

Los posibles problemas urgentes pueden estar relacionados con:

- la seguridad o protección inmediatas;
- la falta de hogar o pérdida inminente de un alojamiento seguro;
- la alimentación u otras necesidades básicas para la subsistencia;
- la atención médica urgente o medicación;
- los motivos graves de preocupación en materia de salvaguardia;
- los menores no acompañados o separados de sus familias;

- los obstáculos legales o relativos a la documentación inmediatos que afecten a la seguridad o al acceso a los derechos fundamentales;
- una crisis psicosocial aguda;
- las barreras de comunicación o de accesibilidad que impiden a la persona acceder de forma segura al apoyo.

En una situación de urgencia, la secuencia operativa es la siguiente:

identificar el problema inmediato → activar la respuesta adecuada → estabilizar → volver a la trayectoria habitual.

No se espera que el profesional del sistema de ventanilla única lleve a cabo intervenciones de urgencia especializadas que excedan su ámbito de competencia. Su responsabilidad consiste en **identificar el problema, evitar retrasos innecesarios y facilitar el acceso al servicio competente**.

Este matiz cobra especial importancia en el ámbito sanitario, de la salud mental, jurídico y de la protección de menores. El mecanismo coordina el acceso; las decisiones especializadas las toman los profesionales debidamente cualificados.

Cuando surja un posible problema de protección —como violencia, explotación, trata de personas o riesgo para la protección del menor—, puede ser necesario interrumpir la entrevista habitual. Deberá activarse un procedimiento confidencial de protección correspondiente, y la información sensible solo se registrará y compartirá de acuerdo con el protocolo pertinente de protección y gestión de datos. Las herramientas del anexo A distinguen explícitamente la información relacionada con la protección del registro general del caso.

4.3.3. Evaluación de necesidades

Cuando no exista una crisis inmediata —o cuando la situación se haya estabilizado suficientemente—, el beneficiario pasa a someterse a una evaluación más amplia.

El objetivo no es simplemente rellenar un formulario, sino adquirir una comprensión suficientemente amplia de la situación del beneficiario para determinar **qué tipo de apoyo necesita, qué medidas deben adoptarse en primer lugar y qué grado de coordinación se requiere**.

La evaluación debe tener en cuenta tanto las **necesidades** como los **recursos disponibles**. En función de las circunstancias del beneficiario, las áreas relevantes pueden incluir:

- situación jurídica y administrativa;
- vivienda y estabilidad material;
- salud, discapacidad y continuidad de la atención;
- salud mental y bienestar psicosocial;

- composición familiar y responsabilidades de cuidados, incluido el cuidado de menores;
- educación;
- idioma y comunicación;
- acceso a los servicios públicos;
- situación laboral, cualificaciones, experiencia profesional y competencias transferibles;
- redes sociales y fuentes de apoyo existentes;
- planes de futuro, cuando sean relevantes para la planificación a largo plazo.

Cuando la discapacidad sea significativa, la evaluación debe ir más allá de las categorías diagnósticas o administrativas y tener en cuenta su **impacto funcional en la vida cotidiana, el acceso a los servicios, la educación y el empleo**, así como las medidas de accesibilidad o los ajustes razonables que resulten necesarios.

La percepción que tiene el beneficiario de su propia situación constituye una parte esencial de la evaluación. Los profesionales deben averiguar cuáles son las prioridades de la persona, qué le gustaría cambiar y qué resultados espera alcanzar. Al mismo tiempo, el criterio profesional sigue siendo determinante, ya que la evaluación puede identificar riesgos, obstáculos o necesidades interrelacionadas que el beneficiario no haya reconocido, no haya comunicado inicialmente o no considere prioritarias en el momento actual.

De ahí que la evaluación deba determinar:

1. ¿Cuáles son, según el beneficiario, sus principales necesidades y prioridades?
2. ¿Existen necesidades o riesgos adicionales que requieran atención profesional?
3. ¿Qué fortalezas, recursos o vínculos actuales con los servicios pueden favorecer la trayectoria?
4. ¿Qué aspectos requieren una intervención inmediata, a corto plazo o a largo plazo?
5. ¿Qué módulos de servicios deben activarse?
6. ¿Es necesaria una evaluación especializada o más detallada?
7. ¿Qué grado de coordinación del caso se requiere?

La evaluación debe ser **suficientemente amplia para detectar las necesidades y**, al mismo tiempo, **suficientemente proporcional para mantener su utilidad.** Por ello, debe basarse en un enfoque que combine **un mínimo común** y **un nivel de profundidad que depende de las necesidades identificadas**.

La evaluación básica debe proporcionar una visión general de los ámbitos relevantes. Solo se debe realizar un análisis más detallado cuando haya motivos para ello. No todos los beneficiarios necesitan todas las partes de la evaluación, todas las evaluaciones especializadas ni todos los formularios del anexo A.

La información recopilada anteriormente debe estar disponible y poder ser reutilizada por los profesionales autorizados. No se debe pedir al beneficiario que repita los datos básicos sobre su persona, su familia, su vivienda, su situación laboral o sus datos de contacto simplemente porque ahora otro profesional se haya incorporado al caso.

Este enfoque constituye una respuesta directa a los testimonios de distintos países sobre la fatiga burocrática y la necesidad de volver a contar una y otra vez las historias personales.

Las herramientas de «Evaluación inicial» y «Evaluación detallada de las necesidades» incluidas en el anexo A pueden servir de apoyo en esta fase. Esta última debería utilizarse cuando proceda, es decir, cuando se justifique una evaluación más exhaustiva del hogar o de otros ámbitos.

4.3.4. Establecimiento de prioridades y planificación del apoyo

La evaluación debe conducir directamente a la toma de decisiones.

Una vez identificadas las necesidades, los riesgos, los puntos fuertes y las preferencias de los beneficiarios, el profesional y el beneficiario deben decidir **qué debe abordarse en primer lugar, qué puede desarrollarse en paralelo y qué puede tratarse en una fase posterior**.

A la hora de establecer prioridades, hay que tener en cuenta:

- el riesgo inmediato y el daño potencial;
- las consecuencias de retrasar la intervención;
- la vulnerabilidad;
- la interdependencia entre las necesidades;
- la viabilidad en la práctica;
- las preferencias y la disponibilidad de los beneficiarios;
- los puntos fuertes y los recursos existentes;
- la capacidad del beneficiario para actuar de forma independiente.

No es necesario aplicar una puntuación numérica rígida. El criterio profesional debe mantenerse como elemento central.

Por ejemplo, el empleo puede ser un objetivo importante a largo plazo, pero puede que sea necesario abordar primero la inestabilidad en materia de vivienda o la falta de servicios de cuidado de menores. Por el contrario, un beneficiario con una vivienda estable, una situación legal regular y un alto grado de autonomía puede pasar directamente al reconocimiento de sus cualificaciones, a la formación lingüística o al apoyo al empleo.

Cuando sea necesario coordinar varias actuaciones o proveedores, deberá elaborarse un **Plan de Acción Personalizado (PAP)** individual junto con el beneficiario.

El PAP no debería repetir los elementos ya evaluados. Debería traducir la evaluación en medidas concretas al establecer:

- las prioridades y los objetivos acordados;
- las medidas concretas;
- el responsable de cada medida;
- el servicio o proveedor implicado;
- el plazo previsto;
- los obstáculos previsibles;
- la forma de evaluar el progreso;
- la fecha de revisión del plan.

Una lógica práctica de planificación sería la siguiente:

necesidad → objetivo → medida → responsabilidad → servicio → plazo → revisión → resultado

En la medida de lo posible, el beneficiario debe comprender y aceptar el plan. Los objetivos deben ser realistas, comprensibles y estar vinculados a las propias prioridades de la persona, en lugar de ser impuestos únicamente por los profesionales.

El PAP del Anexo A también recoge de forma deliberada **los puntos fuertes y los recursos existentes, las preferencias de los beneficiarios, los riesgos y las barreras, los planes de futuro y los mecanismos de seguimiento**, lo que contribuye a un enfoque basado en los puntos fuertes, en lugar de uno centrado exclusivamente en las carencias.

Cuando el proveedor o el sistema nacional exijan un acuerdo formal de prestación de servicios o de gestión del caso, este puede alinearse con el PAP, de modo que el beneficiario reciba una explicación coherente de los objetivos, las responsabilidades, los mecanismos de comunicación y los derechos, en lugar de varios documentos que se solapan.

4.3.5. Activación y derivación del servicio

Una vez acordada una medida, se debe activar el servicio correspondiente.

Esta es la característica fundamental del modelo de ventanilla única: **no se puede remitir al beneficiario de nuevo al sistema fragmentado de servicios para que busque por su cuenta al siguiente proveedor**.

Dentro del ecosistema de ventanilla única, la activación de un servicio suele consistir en poner en contacto al beneficiario con el proveedor participante responsable del servicio en cuestión. Dicho proveedor puede formar parte de otra institución pública, ONG u organización, pero el beneficiario sigue dentro de la misma trayectoria coordinada asociada a su caso.

El profesional que reciba al beneficiario debería, cuando sea pertinente y lo permita la ley, tener acceso a **la información relevante ya recopilada**, de modo que su intervención pueda partir de la evaluación existente, en lugar de realizar una nueva toma de contacto.

Solo debe transmitirse la información necesaria para el servicio destinatario.

Activación de servicios internos frente a derivación externa

Es necesario distinguir entre:

- **Activación del ecosistema/interna**: el servicio está disponible dentro del mecanismo coordinado de ventanilla única, prestado por un proveedor participante.
- **Derivación externa:** El servicio, los conocimientos especializados o los medios necesarios no están disponibles dentro del ecosistema de ventanilla única y, por tanto, para obtener el apoyo es necesario recurrir a los servicios fuera de dicho ecosistema.

El nivel de apoyo necesario puede variar en función de la autonomía del beneficiario. Puede consistir en:

- proporcionar información clara y explicar qué pasos se seguirán a continuación;
- concertar o confirmar una cita;
- facilitar el contacto directo con el proveedor;
- proporcionar apoyo en materia de criterios de elegibilidad y requisitos administrativos;
- transmitir la información acordada;
- ayudar a preparar la documentación;
- acompañar o proporcionar servicios de interpretación cuando sea necesario.

El nivel de apoyo en la derivación puede ir desde el servicio de orientación prestado a un beneficiario autónomo, pasando por la derivación estándar o asistida, hasta la derivación coordinada, que incluye la comunicación directa entre los proveedores y el seguimiento en los casos más complejos.

Una derivación **no se considera completa por el mero hecho de que se hayan facilitado los datos de contacto**.

Cuando se realice una transferencia formal entre organizaciones, el beneficiario debe saber:

- ¿Qué organización recibirá la información?
- ¿Qué servicios prestará?
- ¿Qué información se compartirá?
- ¿Por qué es necesaria esta información?
- ¿Es necesario un consentimiento adicional?

El formulario de derivación que se incluye en el anexo A refleja esta lógica al indicar la organización destinataria, el servicio, el consentimiento para compartir la información, el método de derivación, la aceptación o confirmación y el seguimiento.

Si el beneficiario no acepta compartir información de carácter opcional, los profesionales deben explicarle las posibles consecuencias prácticas e indicar, cuando sea posible, una forma alternativa para que pueda acceder al servicio sin que se revele información de forma innecesaria.

4.3.6. Coordinación de casos durante la prestación de servicios

Una vez que uno o varios servicios/ módulos están activos, la gestión de casos se vuelve particularmente importante.

El gestor de casos **no** sustituye a los profesionales que prestan servicios jurídicos, médicos, psicosociales, laborales, educativos u otros servicios especializados. Por el contrario, la gestión de casos garantiza que dichas actuaciones formen parte de **una trayectoria coherente**.

La función de gestión de casos debe proporcionar una visión general de:

- qué actuaciones están en curso;
- qué proveedor se encarga de cada actuación;
- qué información se ha compartido;
- qué citas o intervenciones están pendientes;
- qué obstáculos han surgido;
- si las distintas intervenciones afectan unas a otras;
- si han cambiado las prioridades.

Cuando varios profesionales trabajan con el mismo beneficiario, debe evitarse cualquier tipo de duplicación. Es posible que un especialista necesite información adicional específica de su ámbito, pero no debe repetir de forma rutinaria toda la evaluación inicial.

Del mismo modo, los profesionales no deben dar por sentado que, una vez finalizada su propia intervención, se han satisfecho todas las necesidades del beneficiario. Los resultados pertinentes deben incluirse en la trayectoria coordinada del caso.

La coordinación de casos puede resultar relativamente sencilla para los beneficiarios capaces de acceder a los servicios de forma autónoma. Para otros —especialmente las personas con varias necesidades interrelacionadas, vulnerabilidades importantes, escasa autonomía lingüística o digital, discapacidad o circunstancias inestables—, puede exigir más contacto y un seguimiento más activo.

Este enfoque proporcional coincide con el criterio de los expertos polacos y rumanos, quienes sostienen que las ayudas deben adaptarse a las necesidades reales, a la autonomía y a las condiciones locales, en lugar de aplicar la misma intensidad a todos los beneficiarios.

4.3.7. Seguimiento y evaluación del progreso

En el seguimiento se responde a una pregunta diferente a la de la derivación:

¿Qué sucedió tras iniciar la actuación?

La función responsable de la gestión de casos debe hacer un seguimiento del progreso en la medida en que la situación lo requiera.

Para cada actuación pertinente, el seguimiento deberá establecer las siguientes cuestiones:

- ¿El beneficiario ha podido acceder al servicio?
- ¿Se ha prestado realmente el servicio?
- ¿La intervención ha respondido a la necesidad identificada?
- ¿Se ha logrado el progreso esperado?
- ¿Ha surgido algún nuevo obstáculo?
- ¿Ha cambiado el grado de urgencia?
- ¿Han surgido nuevas necesidades?
- ¿Es necesario ajustar el plan de apoyo?

Por consiguiente, el seguimiento deberá centrarse **en los resultados y no en el mero cumplimiento de los trámites administrativos**.

Una derivación marcada como «enviada» no significa necesariamente que se haya completado con éxito. Un curso de formación laboral finalizado, sin que haya mejorado el acceso al mercado laboral, puede requerir otra actuación. Una cita médica a la que se haya acudido puede dejar sin resolver un problema de continuidad asistencial. Una derivación a servicios de vivienda puede fracasar porque el servicio no tiene capacidad.

Cuando una medida no dé resultado, el gestor del caso deberá identificar el motivo y, siempre que sea posible:

- eliminar la barrera;
- activar un servicio alternativo;
- revisar la actuación;
- modificar el plazo establecido;
- volver a evaluar el grado de prioridad.

Los fallos recurrentes no deben quedar ocultos en los expedientes individuales. Deben notificarse a través del mapeo de servicios y de los procesos de gobernanza, puesto que la repetición de estos problemas puede revelar **brechas estructurales en el ecosistema**.

El PAP del anexo A incluye campos prácticos para registrar la frecuencia del seguimiento, tomar nota del progreso y revisar el plan, por lo que puede funcionar como el principal registro dinámico durante esta fase.

4.3.8. Revisión de resultados, transición y cierre

El proceso debe distinguir entre:

- **conclusión de una actividad,**
- **conclusión de una intervención de servicio concreta, y**
- **cierre del caso coordinado en su conjunto.**

No son lo mismo.

Un módulo de servicios puede cerrarse cuando se haya completado la intervención prevista y se conozcan sus resultados. Otros módulos pueden mantenerse activos.

Asimismo, el beneficiario puede pasar de una fase de apoyo a otra —por ejemplo, de la estabilización de emergencia a la integración lingüística y laboral— sin que se cierre el caso en su conjunto.

Durante la revisión, el profesional responsable debe tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- ¿Se ha alcanzado el objetivo acordado?
- ¿Se ha satisfecho, reducido o modificado la necesidad identificada?
- ¿Es necesario activar otro servicio?
- ¿Puede el beneficiario continuar las actuaciones por su cuenta?
- ¿Es adecuado todavía el nivel de intervención en la gestión del caso?
- ¿Existen necesidades sin resolver para las que no haya ningún servicio disponible?

Un caso coordinado podrá cerrarse cuando:

- se hayan alcanzado suficientemente los objetivos acordados;
- no se requiera más coordinación activa;
- el beneficiario pueda continuar de forma independiente recibiendo los servicios habituales;
- el apoyo se haya transferido a otro mecanismo a largo plazo adecuado;
- el beneficiario decida dejar de participar.

El cierre debe ser abordado con el beneficiario y quedar registrado. La persona debe comprender:

- los resultados obtenidos;
- las cuestiones que siguen sin resolverse;
- las responsabilidades o los próximos pasos a seguir;
- ¿dónde buscar apoyo en el futuro?;
- ¿cómo volver a ponerse en contacto con el mecanismo de apoyo si cambian las circunstancias?

Una necesidad no atendida no debe registrarse como un resultado satisfactorio simplemente por falta de un servicio adecuado.

Cuando proceda, los beneficiarios también deberían tener la oportunidad de evaluar la accesibilidad, la utilidad, el respeto en la atención y los efectos prácticos del apoyo recibido. El Formulario de valoración del beneficiario que figura en el anexo A incluye estos aspectos, así como diversas barreras, entre ellas el idioma, el transporte, el cuidado de menores, la falta de información y los motivos de preocupación respecto a la seguridad.

Una evaluación sistemática debe servir para mejorar los servicios a nivel del ecosistema, y no para quedar registrada únicamente en los expedientes individuales.

Un caso cerrado podrá reabrirse cuando surjan nuevas necesidades significativas, cambien las circunstancias del beneficiario, una necesidad anteriormente sin resolver pueda ser atendida o se requiera una nueva coordinación. La reapertura debe ser proporcional y debe basarse en el expediente existente en lugar de exigir un nuevo proceso de admisión, a menos que resulte necesario.

4.3.9. Continuidad de la información y uso del conjunto de herramientas del anexo A

La trayectoria operativa descrita anteriormente encuentra respaldo en las herramientas prácticas incluidas en el «Conjunto de herramientas» —Anexo A.

El Conjunto de herramientas no debe confundirse con la trayectoria propiamente dicha, y sus formularios no deben interpretarse como etapas obligatorias y

sucesivas de la misma. Las herramientas sirven de apoyo a diferentes perfiles profesionales dentro de la trayectoria y deben seleccionarse según la situación del beneficiario.

Su uso debe regirse por cinco principios:

Proporcionalidad. Utilizar únicamente el nivel de evaluación, documentación y seguimiento que requiera la situación.

Recopilación única y reutilización pertinente. No se debe solicitar la información básica de forma repetida simplemente porque el mismo campo aparezca en diferentes formularios. La información relevante debe fluir a lo largo del proceso de gestión del caso, sujeta a los controles de acceso y a los requisitos de protección de datos.

Intercambio de la información estrictamente necesaria. Los diferentes profesionales deben recibir exclusivamente la información requerida para su actuación, en lugar de disponer de un acceso ilimitado a todo el expediente del caso.

Modularidad. La evaluación detallada, las herramientas especializadas, la documentación formal de derivación y un seguimiento más intenso deben activarse solo cuando tengan un propósito claro, en lugar de aplicarse automáticamente a todos los beneficiarios.

Criterio profesional y participación del beneficiario. Los formularios deben sistematizar las buenas prácticas, pero no deben sustituir al criterio del profesional ni a la participación del beneficiario en la toma de decisiones.

De ahí que las herramientas se puedan utilizar de la siguiente manera:

- **Formulario de control preliminar** sirve de apoyo a la hora de realizar una valoración rápida en el primer contacto, cuando sea necesario;
- **Formulario de evaluación inicial** sirve de apoyo para la evaluación inicial de necesidades y vulnerabilidades;
- **Evaluación detallada de necesidades** sirve de apoyo para realizar un análisis más profundo cuando esté justificado;
- **Plan de Acción Personalizado (PAP)** transforma las prioridades en actuaciones coordinadas y constituye la base para las revisiones del progreso;
- **Formulario de derivación** sirve de apoyo para formalizar el traspaso del caso, obtener el consentimiento para compartir información, confirmar la derivación y realizar el seguimiento, en caso de que sea necesario documentar dichos pasos;
- **Formulario de valoración del beneficiario** sirve de apoyo para verificar la experiencia de los beneficiarios, la accesibilidad y la mejora de las prestaciones.

La combinación exacta de las herramientas será diferente en cada caso.

Lo que debe permanecer constante es **la lógica de la trayectoria de ventanilla única**.

4.4. Recursos humanos y marco de competencias

El buen funcionamiento del modelo de ventanilla única depende de los profesionales que prestan, coordinan y conectan los servicios a lo largo de toda la trayectoria del beneficiario. Dado que el modelo aúna diferentes ámbitos de apoyo —entre ellos, la asistencia jurídica y administrativa, la vivienda, la asistencia sanitaria, la educación, el aprendizaje del idioma, el empleo y el apoyo psicosocial—, el personal debe contar tanto con conocimientos especializados adecuados a su función como con la capacidad de trabajar en un sistema coordinado de múltiples proveedores.

El Modelo de Referencia no establece una estructura de personal fija ni exige la creación de puestos totalmente nuevos. Más bien, identifica un conjunto de **funciones operativas y áreas de competencia mínimas** que deben estar cubiertas dentro de la organización, o de la red de colaboradores, encargada de la ejecución. Según el contexto local, varias funciones pueden ser desempeñadas por un mismo profesional, mientras que las funciones especializadas pueden ser prestadas a través de organizaciones colaboradoras o servicios externos.

Lo fundamental es que las responsabilidades estén claramente asignadas, que el personal comprenda los límites de sus funciones y que los beneficiarios puedan recorrer la trayectoria sin que se produzcan fallos en la coordinación.

A. Funciones operativas principales

Función de entrada única, admisión y evaluación inicial

Los profesionales asignados a la función de entrada única designada se encargan de recibir formalmente al beneficiario en la trayectoria coordinada, ofrecer una orientación inicial, identificar las necesidades urgentes e iniciar o coordinar la evaluación inicial. Asimismo, deben asegurarse de que quede clara la responsabilidad de la siguiente fase del caso.

Otros proveedores participantes también pueden ser el primer punto de contacto del beneficiario. A menos que tengan asignado formalmente la función de admisión dentro del mecanismo de ventanilla única, deberán facilitarle la información oportuna y remitir al beneficiario a la función de entrada designada, en lugar de duplicar el proceso de admisión y evaluación inicial.

El personal de primera línea debe saber reconocer las situaciones que requieren una actuación urgente y conocer los procedimientos de remisión a instancias superiores y de derivación pertinentes, tanto internos como externos. No se

espera que realicen evaluaciones especializadas que excedan sus competencias profesionales.

Gestión de casos y asesoramiento en materia de integración

Los gestores de casos o los asesores de integración desempeñan un papel clave a la hora de garantizar la continuidad en toda la trayectoria del beneficiario.

En función de la estructura organizativa local, sus funciones pueden incluir:

- asumir o continuar con la responsabilidad del caso tras la entrada y la evaluación;
- apoyar el establecimiento de prioridades entre las necesidades identificadas;
- elaborar o coordinar el Plan de Acción Personalizado;
- poner en contacto a los beneficiarios con los servicios directos o con las opciones de derivación adecuadas;
- coordinar las derivaciones entre distintas organizaciones;
- supervisar el progreso y realizar el seguimiento de las actuaciones acordadas;
- evaluar si las intervenciones han producido los resultados previstos;
- ajustar la trayectoria de apoyo cuando cambien las circunstancias;
- acompañar la transferencia o el cierre del caso.

La gestión de casos debe mantenerse proporcional a la situación del beneficiario. Por consiguiente, la intensidad de la coordinación y el seguimiento puede variar en función de la complejidad de las necesidades, el nivel de riesgo y vulnerabilidad, y la capacidad del beneficiario para acceder a los servicios de forma autónoma.

Funciones de servicio especializado

Algunas necesidades identificadas requieren conocimientos especializados que el gestor de casos no puede, ni debe, proporcionar por su cuenta. Las funciones especializadas pueden incluir, en función del ecosistema de servicios:

- asesoramiento jurídico y administrativo;
- asistencia sanitaria y apoyo médico especializado;
- servicios de salud mental y psicosociales;
- apoyo al empleo, al desarrollo de competencias y a la integración en el mercado laboral;
- apoyo a la educación y al cuidado de menores;
- vivienda o asistencia social especializada;
- servicios de protección y salvaguardia.

Las evaluaciones e intervenciones especializadas deben ser realizadas por profesionales debidamente cualificados cuando sea necesario.

La función de gestión de casos tiene como objetivo garantizar la continuidad a lo largo de toda la trayectoria, mientras que los profesionales especializados asumen la responsabilidad de las decisiones e intervenciones dentro de sus respectivas áreas de competencia.

Apoyo en materia de empleo y mercado laboral

Los asesores laborales pueden ayudar a los beneficiarios a evaluar su experiencia profesional y sus competencias transferibles, identificar los obstáculos para el acceso al empleo, explorar oportunidades realistas en el mercado laboral, acceder a procedimientos de formación o de reconocimiento de cualificaciones, prepararse para la búsqueda de empleo y ponerse en contacto con los empleadores.

Cuando el apoyo al empleo implique varias etapas, entre ellas la formación, el reconocimiento de cualificaciones, la inserción laboral y el apoyo durante el empleo; debe mantenerse vinculado al Plan de Acción Personalizado más amplio y a la trayectoria de gestión del caso

Mediación intercultural y apoyo en materia de interpretación y comunicación

Los mediadores interculturales e intérpretes facilitan la comunicación entre los beneficiarios y los proveedores de servicios, así como ayudan a reducir las barreras lingüísticas y culturales que, de otro modo, podrían comprometer el acceso a los servicios.

Sus funciones pueden incluir la interpretación, la aclaración de los procedimientos institucionales, el apoyo en la comunicación intercultural y el fomento de la confianza entre los beneficiarios y los proveedores de servicios.

La interpretación y la mediación deben servir de apoyo, pero en ningún caso sustituir las responsabilidades del profesional que presta el servicio.

B. Áreas de competencias fundamentales

Los profesionales que trabajan en el ecosistema de ventanilla única deben poseer las competencias adecuadas a su función y nivel de responsabilidad. No todos los profesionales necesitan el mismo nivel de especialización en todas las áreas, pero las siguientes áreas de competencia son especialmente relevantes para la prestación de servicios integrada:

Comunicación y lenguaje accesibles

Los profesionales deben ser capaces de transmitir la información con claridad y de forma que los beneficiarios puedan entenderla. Las organizaciones deben garantizar el acceso a una comunicación multilingüe mediante personal multilingüe, intérpretes, mediadores interculturales, materiales traducidos u otras medidas adecuadas.

La comunicación debe tener en cuenta las diferencias en el nivel de dominio del idioma, el grado de alfabetización, las competencias digitales y la familiaridad con los sistemas administrativos.

Competencia intercultural

Los profesionales deben ser capaces de trabajar de forma respetuosa y eficaz con personas de diferentes orígenes culturales y sociales.

Esto incluye tener conciencia de cómo las expectativas culturales, los estilos de comunicación, las experiencias institucionales previas y el desplazamiento pueden influir en las interacciones con diferentes servicios. La competencia intercultural debe favorecer una comunicación respetuosa sin recurrir a estereotipos ni prejuicios sobre los beneficiarios individuales.

Práctica sensible al trauma

Los profesionales deben comprender que el desplazamiento, los conflictos, las pérdidas y la incertidumbre prolongada pueden afectar al bienestar emocional de una persona, así como a su comunicación, concentración, toma de decisiones y capacidad para acceder a los servicios.

La práctica sensible al trauma debe priorizar la seguridad, la previsibilidad, la dignidad, el respeto y el empoderamiento. El personal debe evitar la repetición innecesaria de información confidencial y reducir al mínimo aquellas prácticas que puedan generar malestar o revictimización.

Adoptar la práctica sensible al trauma no significa que todos los profesionales deban realizar una intervención psicológica. Más bien, implica que deben ser capaces de trabajar con sensibilidad y reconocer cuándo se requiere un apoyo psicosocial o de salud mental especializado.

Protección e identificación de la vulnerabilidad

Los profesionales que intervienen en el primer contacto, la evaluación y la gestión del caso deben saber detectar los indicadores de vulnerabilidad significativa, los motivos de preocupación en materia de protección o las situaciones que requieran una intervención urgente.

Cuando se detecte una posible situación de riesgo en materia de protección, el profesional debe saber:

- qué medidas inmediatas hay que tomar;
- a qué servicio especializado o autoridad hay que dirigirse;
- qué información puede compartirse y en qué condiciones;
- quién asume la responsabilidad del caso tras la derivación o la elevación a instancias superiores.

Por consiguiente, la identificación de la vulnerabilidad debería traducirse en una respuesta adecuada y no quedarse únicamente en una característica registrada en un formulario de evaluación.

Competencias en materia de gestión y coordinación de casos

Los profesionales encargados de la coordinación de casos deben ser capaces de transformar los resultados de las evaluaciones en actuaciones prioritarias y garantizar la continuidad entre los distintos servicios.

Esto incluye la capacidad de:

- distinguir entre las necesidades urgentes, a corto y a largo plazo;
- elaborar planes de apoyo realistas y centrados en el beneficiario;
- identificar los servicios adecuados y disponibles;
- coordinar las derivaciones y los traspasos de casos;
- seguir de cerca si las derivaciones han dado lugar a un acceso efectivo a los servicios;
- revisar los resultados y adaptar la trayectoria cuando sea necesario;
- identificar las necesidades no atendidas o lagunas en los servicios;
- coordinarse con profesionales y organizaciones entre diferentes instituciones.

Prácticas éticas y basadas en los derechos

Los profesionales deben tratar a los beneficiarios como titulares de derechos y garantizar que el apoyo respete la dignidad, la autonomía, la participación informada y la no discriminación.

Los beneficiarios deben participar, en la medida de lo posible, en las decisiones que afecten a su trayectoria de apoyo y deben recibir información comprensible sobre las opciones disponibles, las derivaciones y los pasos a seguir.

Los principios de confidencialidad, de consentimiento informado y de «no hacer daño» deben guiar las interacciones a lo largo de todo el proceso de apoyo.

Confidencialidad y gestión responsable de la información

Los profesionales que participan en la evaluación, la derivación y la coordinación de casos deben comprender los requisitos básicos que rigen la recogida, el almacenamiento y el intercambio de datos personales.

Estos incluyen:

- recoger únicamente la información necesaria para el proceso de apoyo;
- evitar la repetición innecesaria de información personal o sensible;
- obtener el consentimiento cuando sea necesario;
- compartir la información únicamente con profesionales u organizaciones autorizados;

- utilizar canales de comunicación adecuados y seguros;
- respetar los requisitos aplicables en materia de protección de datos.

Esta competencia cobra especial importancia en un ecosistema con múltiples proveedores, en el que puede ser necesario que la información fluya con el beneficiario entre diferentes organizaciones.

Los profesionales también deben comprender que el consentimiento para recibir apoyo, el consentimiento para el tratamiento de datos personales y el consentimiento para compartir información con otro proveedor no necesariamente constituyen el mismo proceso, y deben gestionarse de acuerdo con la base jurídica aplicable y los procedimientos de la organización

Límites profesionales y remisión de casos a instancias superiores

Los profesionales deben comprender los límites de su propio papel y de sus competencias.

Un gestor de casos, por ejemplo, puede detectar un problema de carácter jurídico, médico, psicológico o relacionado con la protección de menores, pero no debe realizar diagnósticos ni intervenciones especializadas a menos que esté debidamente cualificado para hacerlo.

Por consiguiente, el personal debe ser capaz de reconocer cuándo:

- se necesita una evaluación especializada;
- hay que traspasar un caso a un nivel superior;
- se requiere el asesoramiento de otros profesionales;
- otra organización o autoridad competente debe asumir la responsabilidad de una intervención concreta.

Los límites profesionales claros protegen tanto a los beneficiarios como a los profesionales y favorecen el uso adecuado de los servicios especializados.

C. Desarrollo de capacidades, supervisión y apoyo interdisciplinar

Las competencias necesarias para la prestación integral de servicios deben fomentarse mediante el desarrollo profesional continuo, en lugar de asumir que ya están plenamente desarrolladas desde el principio.

Por consiguiente, las organizaciones que apliquen el Modelo de Referencia deberían plantearse una combinación de:

- orientación inicial sobre el modelo de ventanilla única y la trayectoria del beneficiario;
- formación práctica en materia de evaluación, gestión de casos y coordinación de derivaciones;

- formación sobre las prácticas interculturales y sensibles al trauma;
- formación en materia de protección de personas vulnerables y protección de datos.
- formación especializada específica para cada función;
- cursos encaminados a la actualización de conocimientos a medida que cambien los procedimientos o los sistemas de servicios;
- aprendizaje mutuo e intercambio entre organizaciones.

La formación debe adaptarse a las funciones de cada profesional. El personal de primera línea, los gestores de casos, los especialistas y los coordinadores no necesitan las mismas competencias ni el mismo nivel de formación.

Siempre que sea posible, las organizaciones también deberían facilitar el acceso a la **supervisión profesional, las consultas interdisciplinarias o la revisión estructurada de casos**, especialmente ante situaciones complejas o de alto riesgo, o bien cuando estén involucrados varios servicios.

La revisión de casos y la supervisión sirven de apoyo al criterio profesional, evitan la expansión inadecuada de las funciones individuales, mejoran la coherencia entre el personal y ofrecen un mecanismo para abordar casos difíciles que un profesional no podría resolver por sí solo.

D. Estándares mínimos a nivel organizativo

Independientemente de la estructura de personal concreta, una organización o entidad colaboradora que aplique el Modelo de Referencia debe poder demostrar que:

- la responsabilidad de la función de entrada única, admisión y evaluación inicial está claramente asignada;
- la responsabilidad de la coordinación de casos está claramente definida;
- las situaciones urgentes se pueden remitir a instancias superiores de forma adecuada;
- se puede acceder a especialistas siempre que sea necesario;
- las responsabilidades de derivación y seguimiento están claras;
- el personal comprende los requisitos de confidencialidad y de intercambio de información;
- los profesionales trabajan dentro de los límites de su competencia;
- existen oportunidades disponibles de consulta, aprendizaje o supervisión previstas para situaciones complejas.

El objetivo de este sistema no es imponer un modelo uniforme de organización del personal en todos los países u organizaciones, sino garantizar que las **funciones y competencias necesarias para gestionar la trayectoria del beneficiario estén presentes y claramente definidas**.

- **Necesidades individuales**
  Evalúe las necesidades, los puntos fuertes, las prioridades y el contexto de cada persona. Evite los prejuicios y adapte el apoyo a su situación particular.

- **Habilidad para desenvolverse en el sistema y coordinación de casos**
  Ayude a los beneficiarios a comprender los procedimientos, los servicios y los pasos a seguir. Coordine las derivaciones y garantice la continuidad entre los distintos proveedores.

- **Práctica empática y sensible al trauma**
  Aborde con sensibilidad las experiencias de desplazamiento, trauma y estrés. Evite la repetición innecesaria de información confidencial y aprenda a reconocer cuándo se necesita apoyo especializado.

- **Fomento de la autonomía y los derechos**
  Fomente la participación informada, la autonomía y la toma de decisiones. Trate a los beneficiarios como titulares de derechos y facilíteles información clara y accesible.

- **Cooperación interdisciplinar e intersectorial**
  Colabore con otros servicios e instituciones, respete los límites profesionales y derive a especialistas debidamente cualificados cuando sea necesario.

4.5. Dimensión de equidad y accesibilidad

La equidad y la accesibilidad son principios transversales del modelo de ventanilla única y deben aplicarse a lo largo de toda la trayectoria del beneficiario descrita en el apartado 4.3.

Los refugiados pueden enfrentarse a barreras múltiples e interconectadas, tales como el idioma, la discapacidad, la edad, la brecha digital, las responsabilidades de cuidado, la complejidad administrativa o las secuelas del trauma, entre otras formas de vulnerabilidad. Estas barreras afectan no solo a la disponibilidad de un servicio, sino también a la capacidad del beneficiario para acceder al mismo, comprenderlo, utilizarlo y aprovecharlo plenamente.

Por este motivo, la accesibilidad no debe considerarse un servicio independiente. Debe influir en la forma en que se organizan la entrada, la evaluación, la comunicación, la activación o derivación, el seguimiento y la prestación de servicios en todos los módulos.

4.5.1. Accesibilidad en toda la trayectoria del beneficiario

En cada etapa de la trayectoria de apoyo, las organizaciones deben valorar si el beneficiario puede acceder al proceso y participar en él de forma significativa.

La accesibilidad puede requerir atención a los siguientes aspectos:

- idioma y comunicación,
- accesibilidad física,
- accesibilidad digital,
- complejidad administrativa y burocrática,
- alfabetización y competencias digitales,
- limitaciones de movilidad,
- responsabilidades de cuidado,
- necesidades relacionadas con discapacidades,
- barreras emocionales o psicosociales que afecten la participación.

La información debe facilitarse en un lenguaje claro y sencillo y, siempre que sea posible, en las lenguas mayoritarias de la población beneficiaria.

Cuando existan barreras de comunicación, las organizaciones deben facilitar el acceso a servicios de interpretación, mediación intercultural, materiales traducidos u otras formas de apoyo a la comunicación.

Los espacios físicos en los que se prestan las prestaciones deben ser accesibles y seguros, mientras que los servicios digitales deben diseñarse de modo que no supongan barreras adicionales para las personas con competencias digitales limitadas o con acceso a Internet restringido.

4.5.2. Ajustes razonables y necesidades de acceso diferenciadas

Una misma trayectoria puede requerir diferentes formas de apoyo práctico en función del beneficiario.

Según la situación de cada persona, los ajustes razonables pueden incluir:

- tiempo adicional para las citas o las evaluaciones;
- explicaciones simplificadas y detalladas paso a paso;
- servicios de interpretación o mediación intercultural;
- ayuda para cumplimentar formularios o realizar trámites digitales;
- centros de atención accesibles;
- formatos de cita flexibles;
- apoyo remoto o telefónico;
- adaptaciones para personas con discapacidad;
- apoyo ante dificultades relacionadas con el cuidado de menores o personas dependientes;
- participación de profesionales especializados cuando sea necesario.

El objetivo de estas adaptaciones no es crear una trayectoria separada para determinados grupos, sino garantizar un acceso equitativo a la trayectoria común de apoyo.

Debe prestarse especial atención a los beneficiarios que puedan enfrentarse a barreras múltiples o acumulativas, tales como familias monoparentales, personas con discapacidad, personas mayores, víctimas de violencia, personas con un malestar psicosocial significativo, baja alfabetización o competencias digitales limitadas.

4.5.3. Participación, autonomía y no discriminación

La accesibilidad también exige que los beneficiarios puedan participar de forma significativa en las decisiones que afecten a su trayectoria de apoyo.

Por este motivo, los profesionales deben asegurarse de que los beneficiarios:

- reciban información clara sobre las opciones disponibles;
- participen en la definición de prioridades y en la fijación de los objetivos del apoyo;
- comprendan las derivaciones y los pasos a seguir;
- puedan expresar sus preferencias y preocupaciones;
- sean tratados con dignidad y sin discriminación;
- puedan expresar su evaluación del apoyo recibido.

La participación debe ser proporcional a las circunstancias del beneficiario y debe favorecer su autonomía, en lugar de convertirse en una carga administrativa adicional.

Las evaluaciones pueden recogerse en sesiones de asesoramiento, mediante formularios breves, encuestas, consultas o grupos focales. Cuando se identifiquen barreras de accesibilidad recurrentes, esta información debe servir de base para la mejora continua de los servicios y la revisión del ecosistema.

4.5.4. Verificación práctica de la accesibilidad

Como mínimo, los profesionales deben plantearse las siguientes preguntas en las etapas clave de la trayectoria:

- ¿El beneficiario comprende la información facilitada?
- ¿El beneficiario tiene acceso físico y práctico al servicio propuesto?
- ¿Se requieren servicios de interpretación, mediación o apoyo a la comunicación?
- ¿Es necesario adaptar el procedimiento?
- ¿Existen barreras digitales que afecten al acceso?
- ¿Existen responsabilidades de cuidado, discapacidades, problemas de movilidad u otras circunstancias personales que dificulten la participación?
- ¿Se necesita apoyo adicional para garantizar una participación informada y significativa?

Por lo tanto, la accesibilidad debe revisarse a lo largo de todo el proceso, en lugar de evaluarse únicamente en el primer contacto.

4.6. Acceso híbrido, comunicación y apoyo digital

El ecosistema de ventanilla única puede combinar canales de acceso físicos, digitales, telefónicos y asistidos para facilitar la búsqueda, el acceso y el uso de los servicios. A través de estos canales se brinda información, orientación, comunicación, gestión de citas y el seguimiento, pero continúan siendo distintos de la **función de entrada única designada** que se describe en el apartado 4.3

Independientemente del canal utilizado inicialmente, los beneficiarios deben ser vinculados a la función de entrada única designada y, una vez incorporados formalmente, a la trayectoria común del beneficiario. Los canales de acceso no deben crear procesos paralelos de admisión, evaluación o gestión de casos.

La combinación de canales debe reflejar las necesidades de los beneficiarios, la infraestructura local, la disponibilidad de los servicios y los requisitos de accesibilidad. Las soluciones digitales deben ampliar el acceso y garantizar la continuidad del apoyo, sin convertirse en un requisito previo para recibir apoyo.

4.6.1. Canales de acceso complementarios y asistidos

El ecosistema puede integrar:

- **puntos de acceso físicos,** como instituciones públicas, ayuntamientos, ONG, centros comunitarios, servicios de empleo o centros de integración especializados**;**
- **acceso digital,** que facilite la información, orientación, gestión de citas, búsqueda de servicios y acceso a los recursos;
- **asistencia telefónica,** especialmente para la información, las citas, el seguimiento y el contacto continuo;
- **acceso asistido,** incluido el apoyo proporcionado por organizaciones colaboradoras, actores comunitarios o servicios presenciales, cuando los beneficiarios se enfrenten a barreras lingüísticas, de movilidad, digitales, de confianza o derivadas de una discapacidad.

Cuando sea necesario, el acceso asistido puede incluir ayuda para utilizar las plataformas en línea o los formularios digitales, la divulgación de información a través de organizaciones de confianza u otras alternativas de baja tecnología.

Todos los canales de acceso deben seguir estando vinculados a la misma trayectoria del beneficiario.

4.6.2. Información y orientación digital

Un portal digital puede ayudar a los beneficiarios a identificar los servicios disponibles y a ponerse en contacto con la función de entrada única designada. Según la capacidad local, puede proporcionar información sobre:

- los servicios disponibles, los requisitos de acceso y las condiciones de acceso;
- los datos de contacto, la ubicación de los servicios y la gestión de citas;
- los trámites administrativos y las orientaciones prácticas;
- el empleo, la educación, la asistencia sanitaria, la vivienda y el apoyo jurídico;
- las instituciones, los programas, la formación y los eventos pertinentes.

Cuando sea técnica y legalmente viable, las herramientas digitales también pueden facilitar el seguimiento de las derivaciones, el intercambio de información seguro y el seguimiento de las citas.

Las herramientas digitales deben complementar, pero no sustituir, la evaluación profesional, la gestión de casos o la toma de decisiones por parte de especialistas. La información digital debe ser clara, concisa, accesible desde dispositivos móviles, estar disponible en los idiomas relevantes y organizarse en función de las necesidades de los beneficiarios.

4.6.3. Orientación opcional/orientada al futuro y respaldada por la inteligencia artificial

Las herramientas basadas en la IA pueden utilizarse como un componente opcional de la información y la navegación digitales. Su función debe limitarse principalmente a la información general, la orientación y la navegación; por ejemplo, ayudando a los usuarios a localizar información relevante, identificar categorías de servicios o encontrar puntos de contacto adecuados.

Las herramientas basadas en la IA no deben servir para realizar la admisión formal, llevar a cabo evaluaciones profesionales, determinar la elegibilidad, priorizar necesidades, tomar decisiones jurídicas, médicas o psicosociales, ni sustituir la gestión de casos humana o el criterio profesional.

Los usuarios deben poder pasar en todo momento de la orientación automatizada a la asistencia humana. Cualquier servicio basado en la IA debe indicar claramente que las respuestas son automatizadas y debe estar sujeto a revisiones periódicas, actualizaciones y las garantías adecuadas.

4.6.4. Gestión de la información sobre contenidos y servicios digitales

La información digital solo resulta útil si mantiene su precisión y actualidad. Por lo tanto, los proveedores participantes deben mantener actualizada la información sobre sus propios servicios, incluidas las condiciones de elegibilidad, los requisitos de acceso, los puntos de contacto, la disponibilidad de los servicios y los procedimientos de derivación.

A nivel del ecosistema, la función de coordinación designada o el **titular del proceso** debe supervisar la coherencia y la fiabilidad de la información sobre los servicios y las derivaciones. Esto debe incluir revisiones periódicas, corrección de la información desactualizada, verificación de los contactos y procedimientos clave, y medidas claras para notificar los cambios en los requisitos de acceso, la disponibilidad o la capacidad.

Cuando la información sobre los servicios se utilice para la derivación, los cambios deben reflejarse lo antes posible para reducir las derivaciones fallidas y la carga innecesaria para los beneficiarios y los profesionales.

La gestión de la información digital debe seguir ajustándose a los requisitos aplicables en materia de protección de datos, confidencialidad y accesibilidad

4.7. Módulos de servicios

Los módulos de servicios presentados en este apartado representan las principales áreas especializadas de apoyo disponibles dentro del ecosistema de ventanilla única y se activan de acuerdo con la trayectoria del beneficiario descrita en el apartado 4.3.

Los módulos no deben entenderse como vías de servicio independientes o paralelas, ni como una secuencia fija por la que deba pasar todo beneficiario. Se pueden activar uno o varios módulos en función de las necesidades identificadas mediante un control preliminar y una evaluación, y varios módulos pueden operar simultáneamente cuando las necesidades estén interconectadas.

Aunque los servicios puedan ser prestados por diferentes instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, proveedores privados u otros actores participantes, forman parte del mismo **mecanismo de apoyo coordinado**. Por lo tanto, la activación de un módulo suele implicar la conexión del beneficiario con el proveedor adecuado **dentro del ecosistema de ventanilla única**, al tiempo que se mantiene la continuidad de la trayectoria global de gestión del caso.

En situaciones de emergencia o de crisis aguda, puede ser necesario activar módulos relacionados con la seguridad inmediata, la protección, la asistencia sanitaria, el alojamiento o las necesidades básicas antes de llevar a cabo una evaluación más amplia y una planificación a más largo plazo. Una vez que el beneficiario se encuentra estable, o se ha estabilizado, pueden activarse módulos adicionales según las prioridades identificadas en la evaluación y reflejadas en la trayectoria de apoyo individual o en el Plan de Acción Personalizado.

En todos los módulos, la **función de gestión de casos** garantiza la continuidad de la trayectoria del beneficiario. El gestor de casos no presta necesariamente el servicio especializado, pero se asegura de que las necesidades identificadas estén vinculadas al módulo adecuado, supervisa el progreso y, cuando intervienen varios servicios, coordina la contribución de los proveedores y profesionales pertinentes.

Cada proveedor participante debe contar con el personal y las competencias profesionales necesarias para prestar el servicio del que es responsable, de acuerdo con el marco de competencias descrito en el apartado 4.4. Cuando un beneficiario requiera conocimientos altamente especializados o una intervención que no esté disponible dentro del ecosistema de ventanilla única, se podrá organizar **una derivación externa o la intervención de un especialista**.

La información pertinente ya recopilada durante el control preliminar, la evaluación y la planificación del caso debería estar a disposición de los profesionales que participan en la prestación de los módulos activados, siempre que el beneficiario dé su consentimiento y se cumplan los requisitos aplicables en materia de protección de datos. Los proveedores deberían basarse en la información existente sobre el caso, en lugar de repetir evaluaciones innecesariamente. A su vez, los resultados pertinentes, los cambios en las circunstancias y las nuevas necesidades identificadas en el marco de un módulo deberían incorporarse a la trayectoria global de apoyo y al Plan de Acción Personalizado.

Cada módulo se presenta en forma de una práctica ficha operativa que recoge:

- **cuándo debe activarse el módulo,**
- **su finalidad,**
- **las principales decisiones que deben tomarse,**
- **las principales actuaciones que deben llevarse a cabo,**
- **¿cómo se aplica el módulo y cuándo puede ser necesaria la intervención de especialistas externos?,**
- **consideraciones clave para su aplicación,**
- **posibles herramientas y recursos,**
- **el resultado esperado y el siguiente paso.**

Todos los módulos se rigen por los principios comunes de **gestión de casos, activación y derivación coordinada de servicios, seguimiento, revisión de resultados y cierre** descritos en el apartado 4.3. Por consiguiente, estos procedimientos transversales no se repiten en cada módulo.

Los módulos también deben interpretarse en conjunto con el marco de recursos humanos y competencias señaladas en el apartado 4.4 y los principios de equidad, accesibilidad y acceso híbrido descritos en los apartados 4.5 y 4.6.

La estructura modular permite una implementación flexible y proporcional. El número y la combinación de módulos activados deben reflejar las necesidades reales del beneficiario, en lugar de un paquete de servicios predefinido.

Los proveedores específicos, las condiciones de elegibilidad, la capacidad de servicio y las medidas operativas de cada módulo dependerán del contexto nacional y local. Estos aspectos deben establecerse y mantenerse actualizados mediante el mapeo de servicios, los mecanismos de colaboración y gobernanza descritos en los capítulos 5 y 6.

4.7.1. Apoyo en materia legal, documental y de residencia

Ámbito	Instrucciones operativas
¿Cuándo activar este módulo?	Cuando el beneficiario se encuentra en una situación documental o de residencia poco clara o incompleta, necesita ayuda con la protección temporal, la residencia o los trámites administrativos, o se enfrenta a obstáculos relacionados con la documentación para acceder al empleo, la asistencia sanitaria, la educación o los servicios sociales. También si necesita obtener, renovar o actualizar documentos, o requiere asistencia jurídica más allá de la orientación administrativa general.
Objetivo	Resolver o reducir los obstáculos jurídicos, administrativos y relacionados con la residencia que afectan al acceso a los derechos, a los servicios y al proceso de integración en general.
Puntos de decisión clave	¿Se trata de una cuestión urgente que afecta a la seguridad, la protección, la residencia legal o el acceso a los servicios esenciales? ¿Se puede resolver mediante el apoyo jurídico o administrativo disponible en el marco del ecosistema de ventanilla única? ¿El caso requiere conocimientos jurídicos más especializados de los que ofrece este mecanismo? ¿Esta cuestión afecta a otras partes de la trayectoria del beneficiario?
Actuaciones principales	• Aclarar la cuestión jurídica o administrativa. • Identificar el procedimiento, la autoridad o el servicio pertinente. • Explicar los derechos, los requisitos y la documentación necesaria de forma comprensible. • Prestar apoyo en la realización de los trámites administrativos cuando sea pertinente. • Activar el apoyo jurídico o administrativo adecuado disponible dentro del ecosistema de ventanilla única. • Cuando no se disponga de conocimientos jurídicos altamente especializados dentro del mecanismo, organizar una intervención de especialistas externos o una derivación a los mismos.

Ámbito	Instrucciones operativas
	• Reflejar las cuestiones pendientes en el Plan de Acción Personalizado cuando afecten a otras necesidades.
Ejecución del modulo	Este módulo deberá ser realizado por un proveedor participante responsable del apoyo jurídico y administrativo dentro del ecosistema de ventanilla única, utilizando personal que cuente con los conocimientos y las competencias profesionales pertinentes. Cuando el caso requiera asesoramiento jurídico altamente especializado, representación, recurso u otra intervención que no esté disponible dentro del ecosistema, podrá recurrirse a un especialista jurídico externo o a una autoridad competente.
Consideraciones clave para la implementación	Las cuestiones jurídicas o documentales urgentes deben abordarse sin retrasar el apoyo inmediato. La información debe estar actualizada, verificada y adaptada al contexto nacional. La información relevante sobre el caso que ya se haya recopilado debe estar a disposición de los profesionales implicados, siempre que se cuente con el consentimiento necesario y se respeten los requisitos aplicables en materia de protección de datos, a fin de evitar reevaluaciones innecesarias. Las barreras lingüísticas, de alfabetización y digitales pueden requerir servicios de interpretación, información simplificada o procedimientos asistidos.
Herramientas / recursos posibles	Lista de trámites administrativos y documentos, información multilingüe sobre derechos y procedimientos, datos de contacto verificados de las autoridades competentes, información actualizada sobre los requisitos de elegibilidad y los procedimientos, información relevante compartida sobre el caso y contactos para obtener asistencia jurídica externa especializada cuando sea necesario.
Resultados esperados / próximo paso	Se ha aclarado la cuestión jurídica o administrativa y se ha activado el procedimiento o servicio pertinente, el beneficiario comprende los próximos pasos; se ha iniciado, obtenido, renovado o actualizado la documentación necesaria cuando ha resultado procedente, o bien se ha activado el apoyo jurídico especializado cuando ha sido necesario; cualquier obstáculo sin resolver queda reflejado en la trayectoria de apoyo más amplia, y la responsabilidad de la próxima actuación está clara.

4.7.2. Mediación en materia de vivienda y necesidades básicas

Ámbito	Instrucciones operativas
¿Cuándo activar este módulo?	Cuando el beneficiario carece de alojamiento seguro o estable, corre el riesgo de quedarse sin hogar o de perder su vivienda, necesita pasar de una vivienda temporal a otra más sostenible, se enfrenta a obstáculos de acceso al mercado inmobiliario local o no puede satisfacer necesidades básicas esenciales como la alimentación, la ropa o los artículos domésticos imprescindibles.
Objetivo	Reducir la inseguridad inmediata en materia de vivienda y la inestabilidad relacionada con las necesidades básicas, así como apoyar al beneficiario para que avance hacia unas condiciones de vida más seguras y sostenibles que le permitan participar en el proceso de integración más amplio.
Puntos de decisión clave	¿Existe algún riesgo inmediato para la seguridad o de quedarse sin hogar que requiera una intervención urgente? ¿Hay necesidades básicas que no estén cubiertas en la actualidad? ¿Se necesita una solución de emergencia antes de planificar una vivienda a más largo plazo? ¿Qué opciones de vivienda se encuentran disponibles y son realmente accesibles? ¿La situación de la vivienda afecta a otras prioridades del Plan de Acción Personalizado, como el empleo, la educación, la salud o el cuidado de menores?

Ámbito	Instrucciones operativas
Actuaciones principales	• Aclarar la situación actual de vivienda del beneficiario y sus necesidades básicas inmediatas. • Abordar los riesgos urgentes relacionados con el alojamiento o las necesidades básicas sin retrasar la prestación de un apoyo más amplio. • Identificar las opciones adecuadas de vivienda, alojamiento o apoyo social disponibles dentro del ecosistema de ventanilla única. • Explicar las condiciones de elegibilidad, los procedimientos, los requisitos de alquiler y las responsabilidades pertinentes. • Facilitar el contacto y el acceso a los proveedores de vivienda, los programas de alojamiento o los servicios de asistencia social. • Cuando proceda, apoyar la transición desde un alojamiento de emergencia o temporal hacia una solución más estable. • Reflejar en el Plan de Acción Personalizado los problemas aún sin resolver relacionados con la vivienda o las necesidades básicas, cuando estos afecten a otras áreas de apoyo.
Ejecución del modulo	Este módulo debe ser realizado por los proveedores participantes responsables de la mediación en materia de vivienda, el apoyo al alojamiento, la asistencia para cubrir las necesidades básicas o los servicios sociales relacionados dentro del ecosistema de ventanilla única. Dependiendo de la configuración local, esto puede implicar a autoridades públicas, servicios sociales, ONG, proveedores de vivienda u otras entidades participantes. Cuando no se disponga de una solución adecuada dentro del ecosistema, puede ser necesario considerar opciones externas de vivienda o de apoyo social especializado.
Consideraciones clave para la implementación	La seguridad inmediata y la estabilización deben tener prioridad en los casos de falta de vivienda, alojamiento inseguro o privaciones graves. Las opciones de vivienda deben tener en cuenta la composición familiar, la accesibilidad para personas con discapacidad, la seguridad, la asequibilidad y la ubicación. La información sobre la disponibilidad y los requisitos de acceso debe estar actualizada, ya que la oferta de viviendas puede cambiar rápidamente. Las barreras lingüísticas, digitales o administrativas pueden requerir asistencia adicional. La información relevante sobre el caso que ya se haya recopilado debe aprovecharse para evitar evaluaciones repetidas.
Herramientas / recursos posibles	Registro actualizado de opciones de vivienda y alojamiento, información sobre requisitos y trámites, lista de chequeo relativa a las necesidades básicas y de vivienda, datos de contacto de los servicios de asistencia social y de los proveedores participantes, información sobre trámites y derechos en materia de alquiler, y recursos locales de alojamiento de emergencia y de apoyo comunitario.
Resultados esperados / próximo paso	Se han abordado los riesgos inmediatos relacionados con la vivienda o las necesidades básicas, o bien se ha activado una respuesta adecuada, el beneficiario comprende las opciones disponibles y los próximos pasos, y se ha facilitado, en la medida de lo posible, el acceso a una vivienda, un alojamiento o un servicio de apoyo social adecuados; cualquier inestabilidad en materia de vivienda que quede sin resolver se refleja en la trayectoria de apoyo más amplia con una próxima actuación claramente definida.

4.7.3. Orientación en el sistema sanitario

Ámbito	Instrucciones operativas
¿Cuándo activar este módulo?	Cuando el beneficiario necesita ayuda para acceder a la asistencia sanitaria, tiene dudas sobre los requisitos de acceso, la inscripción o los servicios disponibles, padece una enfermedad crónica que requiere una atención continua, necesita acceder a servicios de atención primaria, especializados o de rehabilitación, o bien se enfrenta a barreras lingüísticas, administrativas, digitales o de accesibilidad para moverse por el sistema sanitario.
Objetivo	Facilitar sin demoras el acceso adecuado a la asistencia sanitaria, ayudando al beneficiario a comprender cómo funciona el sistema de salud, a identificar el servicio pertinente y a superar las barreras prácticas que impiden recibir asistencia.
Puntos de decisión clave	¿Existe algún problema inmediato de salud o seguridad que requiera acceso a la atención de urgencia? ¿Se puede atender esta necesidad mediante servicios de atención primaria u ordinaria, o se requiere atención sanitaria especializada? ¿Qué procedimiento de elegibilidad, registro o derivación se aplica? ¿Se necesitan servicios de interpretación, medidas de accesibilidad u otras medidas de apoyo? ¿Esta necesidad relacionada con la salud afecta a otras partes de la trayectoria de apoyo al beneficiario?
Actuaciones principales	• Aclarar las necesidades de acceso a la asistencia sanitaria del beneficiario y cualquier barrera existente. • Cuando surja un problema inmediato de salud o de seguridad, facilitar el acceso al servicio de urgencias o de asistencia sanitaria adecuado sin retrasar la intervención por la necesidad de completar el proceso de evaluación más amplio. • Identificar al proveedor de asistencia sanitaria o al servicio adecuado disponible dentro del ecosistema de ventanilla única. • Explicar de forma comprensible los procedimientos relevantes en materia de elegibilidad, inscripción, citas y derivaciones. • Prestar apoyo en la inscripción, la concertación de citas o la comunicación con los profesionales sanitarios cuando sea necesario. • Facilitar el acceso a la asistencia sanitaria especializada, la rehabilitación u otros servicios pertinentes cuando lo indiquen los profesionales sanitarios competentes. • Reflejar las necesidades sanitarias persistentes en el Plan de Acción Personalizado cuando estas afecten a otras áreas de apoyo.
Ejecución del modulo	La orientación en el sistema de salud y el apoyo al acceso deben correr a cargo de los proveedores participantes responsables de esta función dentro del ecosistema de ventanilla única. El mecanismo de ventanilla única facilita el acceso, la coordinación y la continuidad de la trayectoria del beneficiario; la evaluación clínica, el triaje médico, el diagnóstico y el tratamiento siguen siendo responsabilidad de profesionales sanitarios debidamente cualificados. Cuando el servicio sanitario o la especialización necesarios no estén disponibles dentro del ecosistema, se debe facilitar el acceso a un proveedor externo adecuado.
Consideraciones clave para la implementación	El mecanismo no debe intentar sustituir los servicios de urgencias, diagnósticos o clínicos. Cuando se detecte un problema inmediato de salud o seguridad, el acceso a servicios sanitarios competentes debe prevalecer sobre la realización de trámites administrativos o procedimientos de evaluación no urgentes. Las barreras lingüísticas y de comunicación pueden requerir servicios de interpretación o mediación cultural. Puede ser necesario prestar especial atención a las personas con discapacidad, enfermedades crónicas, necesidades relacionadas con el embarazo, necesidades de rehabilitación o que requieran la continuidad de un tratamiento en curso. Solo se debe acceder

Ámbito	Instrucciones operativas
	a la información sanitaria y compartirla cuando sea necesario para la prestación de servicios, conforme a los requisitos de consentimiento, confidencialidad y protección de datos aplicables. La información sobre los requisitos, procedimientos de acceso y proveedores disponibles debe mantenerse actualizada.
Herramientas / recursos posibles	Catálogo de proveedores y de servicios sanitarios actualizado, información sobre los requisitos de acceso a la asistencia sanitaria y la inscripción, materiales multilingües de orientación en el sistema de salud, información sobre los procedimientos para gestionar citas y derivaciones, recursos de interpretación o mediación cultural, y datos de contacto de los servicios sanitarios de atención primaria, especializada, de rehabilitación y de urgencias.
Resultados esperados / próximo paso	El beneficiario comprende cómo acceder al servicio de salud adecuado y, cuando ha sido necesario, se le ha conectado con el proveedor correspondiente, las urgencias se han derivado a los servicios sanitarios competentes, y las necesidades sanitarias persistentes se han integrado en la trayectoria de apoyo más amplia, cuando ja resultado procedente; se han identificado claramente las medidas adicionales, el acceso a especialistas o el seguimiento que sean necesarios.

4.7.4. Salud mental y apoyo psicosocial

Ámbito	Instrucciones operativas
¿Cuándo activar este módulo?	Cuando el beneficiario muestra signos de malestar emocional, manifiesta estrés, ansiedad, dificultades vinculadas a un trauma, un bajo estado de ánimo o problemas para afrontar las responsabilidades cotidianas, sufre aislamiento social, separación familiar o una incertidumbre significativa, o bien necesita apoyo para adaptarse al desplazamiento y a un nuevo entorno social o cultural.
Objetivo	Apoyar el bienestar emocional, la resiliencia y la estabilidad psicosocial, reducir las barreras para la participación en la vida cotidiana y en las actividades de integración, y garantizar el acceso sin demora a la atención especializada en salud mental cuando sea necesario.
Puntos de decisión clave	¿El beneficiario sufre un malestar psicosocial que pueda resolverse con apoyo básico o comunitario? ¿Es necesaria la evaluación o la intervención de un profesional cualificado en salud mental? ¿Existen indicios de malestar grave, riesgo de daño, trauma vinculado a la violencia u otra situación que requiera una intervención urgente por parte de un especialista o de los servicios de emergencia? ¿Existen barreras lingüísticas, culturales o de accesibilidad que afecten al acceso al apoyo? ¿La situación psicosocial afecta a otros ámbitos de la trayectoria del beneficiario?
Actuaciones principales	• Aclarar las necesidades de apoyo psicosocial del beneficiario dentro de los límites de la función profesional correspondiente. • Proporcionar o activar un apoyo psicosocial básico, asesoramiento, apoyo entre personas en situaciones similares o actividades grupales dentro del ecosistema de ventanilla única. • Facilitar el acceso a la evaluación y a la atención especializada en salud mental cuando lo indique la naturaleza o la gravedad de la necesidad. • Proporcionar información comprensible sobre el apoyo disponible y, cuando proceda, recursos para la gestión del estrés y el fomento de la resiliencia. • Cuando se detecte un malestar grave o un riesgo inmediato para la seguridad, facilitar el acceso rápido al profesional cualificado adecuado, al servicio de emergencia o de intervención en crisis, en lugar de intentar gestionar la situación desde una función no especializada.

Ámbito	Instrucciones operativas
	• Coordinar la asistencia psicosocial con otros módulos activados cuando las presiones relacionadas con la vivienda, el empleo, la familia, la salud u otros factores contribuyan a las dificultades del beneficiario. • Reflejar las necesidades psicosociales persistentes en el Plan de Acción Personalizado cuando afecten a la trayectoria de apoyo en su conjunto.
Ejecución del modulo	El módulo debe ser realizado por los proveedores participantes en el ecosistema de ventanilla única que cuenten con las competencias adecuadas en materia psicosocial o de salud mental. En función del nivel de apoyo necesario, en la ejecución pueden participar psicólogos, orientadores, trabajadores sociales, personal psicosocial cualificado, facilitadores de apoyo mutuo entre personas en situaciones similares u otros profesionales debidamente cualificados. La evaluación psicológica, el diagnóstico, la psicoterapia y otras intervenciones clínicas especializadas solo deben ser realizadas por profesionales facultados para ello. En caso de que no se disponga de atención de salud mental altamente especializada o de urgencia dentro del ecosistema, se debe facilitar el acceso a un servicio externo adecuado.
Consideraciones clave para la implementación	El apoyo debe ser confidencial, sensible a las diferencias culturales y atento a posibles traumas. Las barreras lingüísticas pueden requerir servicios de interpretación debidamente organizados o apoyo multilingüe, mientras que los mediadores culturales pueden ayudar a mejorar la comprensión y la implicación. Las herramientas de evaluación psicológica y sus resultados deben utilizarse con cautela cuando existan dudas sobre su fiabilidad lingüística o adecuación cultural. Puede ser necesario prestar especial atención a las personas supervivientes de violencia o traumas, así como a otras personas altamente vulnerables. Solo se debe acceder a la información sobre salud mental y compartirla cuando sea necesario, conforme a los requisitos de consentimiento, confidencialidad y protección de datos aplicables. Integrar el apoyo psicosocial en el mecanismo más amplio de ventanilla única también puede reducir el estigma y facilitar el acceso.
Herramientas / recursos posibles	Sesiones de apoyo psicosocial o asesoramiento, información psicosocial adaptada a las características culturales y lingüísticas, actividades grupales y de apoyo entre personas en situaciones similares, recursos para la gestión del estrés y el fomento de la resiliencia, herramientas adecuadas de evaluación psicosocial utilizadas por profesionales cualificados, registro actualizado de servicios especializados de salud mental y de atención en situaciones de crisis, y recursos en materia de interpretación y mediación cultural.
Resultados esperados / próximo paso	El beneficiario tiene acceso a un nivel de apoyo psicosocial o de salud mental adecuado a sus necesidades, las preocupaciones inmediatas se han remitido a especialistas competentes o a los servicios de urgencias cuando ha sido necesario, y las necesidades psicosociales persistentes se han integrado en la trayectoria de apoyo más amplia cuando procede; se han identificado claramente el progreso, la continuidad de la atención y cualquier apoyo adicional necesario.

4.7.5. Aprendizaje del idioma y orientación cultural

Ámbito	Instrucciones operativas
¿Cuándo activar este módulo?	Cuando el beneficiario tiene un conocimiento limitado del idioma del país de acogida, se enfrenta a barreras de comunicación al interactuar con instituciones, empleadores o proveedores de servicios, tiene dificultades para comprender las normas sociales o institucionales relevantes, o bien necesita apoyo lingüístico para participar en la educación, la formación profesional, el empleo o la vida comunitaria.
Objetivo	Fortalecer las habilidades lingüísticas prácticas y la comprensión del contexto social e institucional del país de acogida, mejorando así la capacidad del beneficiario para

Ámbito	Instrucciones operativas
	acceder a los servicios, participar en la educación y el empleo, e integrarse en la vida cotidiana y comunitaria.
Puntos de decisión clave	¿Cuál es el nivel actual de idioma del beneficiario y qué competencias lingüísticas son más relevantes para sus objetivos inmediatos y a largo plazo? ¿Es suficiente un curso de idioma general o se necesitan cursos con fines específicos académicos, profesionales o laborales? ¿Qué orientación cultural o institucional ayudaría al beneficiario a manejarse de forma más independiente en la vida cotidiana y a acceder a los servicios? ¿El cuidado de menores, los horarios de trabajo, el transporte, el acceso a las tecnologías digitales o la experiencia educativa previa limitan su participación?
Actuaciones principales	• Determinar el nivel lingüístico actual del beneficiario, sus necesidades de formación y sus prioridades prácticas en materia de comunicación. • Identificar las oportunidades adecuadas para el aprendizaje del idioma disponibles dentro del ecosistema de ventanilla única. • Facilitar la inscripción en cursos o programas de formación apropiados. • Proporcionar o activar una orientación cultural que abarque las instituciones, los servicios, los trámites cotidianos y las normas sociales relevantes. • Cuando proceda, conectar el aprendizaje del idioma con los objetivos educativos, de formación profesional o laborales del beneficiario. • Adaptar el formato de aprendizaje o identificar apoyo adicional cuando el cuidado infantil, los horarios laborales, la movilidad, el acceso digital u otras barreras afecten a la participación. Reflejar los objetivos y el progreso relevantes en materia de aprendizaje del idioma en el Plan de Acción Personalizado cuando estén ligados a otros objetivos de integración.
Ejecución del modulo	El módulo debe ser realizado por los proveedores participantes en el ecosistema de ventanilla única que cuenten con la capacidad adecuada en materia de enseñanza de idiomas, educación u orientación cultural. En función de la configuración local, esto puede incluir academias de idiomas, centros educativos para adultos, organizaciones de formación profesional, ONG, entidades comunitarias u otras instituciones participantes. En caso de que no se disponga de una modalidad específica de formación lingüística dentro del ecosistema, se pueden buscar alternativas externas que resulten adecuadas.
Consideraciones clave para la implementación	En la medida de lo posible, el apoyo lingüístico debe ir unido a las necesidades prácticas y los objetivos de integración del beneficiario, en lugar de considerarse una actividad aislada. Las oportunidades de aprendizaje deben tener en cuenta los diferentes niveles de partida, el grado de alfabetización y el historial educativo. Puede ser necesario contar con horarios flexibles, formatos accesibles, medidas compatibles con el cuidado de menores, así como con apoyo para la participación digital. La orientación cultural debe proporcionar información práctica sin caer en estereotipos ni presentar la adaptación cultural como una asimilación unidireccional. La información relevante obtenida en evaluaciones anteriores debe aprovecharse en lugar de recopilarse de nuevo.
Herramientas / recursos posibles	Herramientas de evaluación o de nivelación lingüística utilizadas por proveedores cualificados, índice de cursos de idiomas y proveedores de formación, información multilingüe sobre los programas disponibles, materiales informativos sobre la cultura y las instituciones, recursos de aprendizaje en línea o semipresenciales, cuando estén disponibles; recursos de aprendizaje del idioma aplicados a profesiones específicas o a la formación profesional, según corresponda.
Resultados esperados / próximo paso	El beneficiario tiene acceso a una opción de aprendizaje del idioma y/o de orientación cultural adecuadas a sus necesidades y objetivos; se han eliminado, en la medida de lo posible, las barreras de participación más relevantes, y el progreso en el aprendizaje del idioma favorece una mayor independencia a la hora de acceder a los

Ámbito	Instrucciones operativas
	servicios y participar en la educación, el empleo o la vida comunitaria. Cuando sea necesario, se ofrece un apoyo lingüístico adicional o más especializado.

4.7.6. Continuidad de la educación (niños/jóvenes)

Ámbito	Instrucciones operativas
¿Cuándo activar este módulo?	Cuando un niño o un joven no está matriculado en un centro educativo, ha sufrido interrupciones en su escolarización, tiene dudas sobre la asignación de su plaza, la equivalencia de cursos o el reconocimiento de estudios anteriores, o se enfrenta a barreras lingüísticas, de aprendizaje o de otro tipo que le impiden participar.
Objetivo	Apoyar la continuidad de la educación facilitando el acceso a una escolarización adecuada y ayudando a las familias a entender el sistema educativo del país de acogida y a orientarse en él.
Puntos de decisión clave	¿El niño o el joven está matriculado actualmente? ¿Qué nivel educativo es el adecuado? ¿Se cuenta con los estudios o expedientes previos y están reconocidos? ¿Hay barreras lingüísticas, de aprendizaje, de accesibilidad o psicosociales que afecten a su participación?
Actuaciones principales	• Aclarar la situación educativa actual y cualquier interrupción en la escolarización. • Proporcionar información sobre la matriculación, la asignación de plazas y las vías educativas disponibles. • Facilitar la matriculación y la comunicación con los centros o las autoridades educativas cuando sea necesario. • Cuando proceda, facilitar la colaboración con el centro educativo que acoge al alumno para identificar medidas prácticas que favorezcan la inclusión, el apoyo lingüístico y la continuidad educativa. • Activar el apoyo lingüístico, las clases particulares u otra asistencia educativa cuando sea adecuado. • Vincular las necesidades educativas con otros módulos pertinentes cuando sea necesario.
Ejecución del modulo	Realizado por las instituciones educativas o de apoyo social participantes en el ecosistema de ventanilla única, en colaboración con los centros y las autoridades educativas competentes. La asignación formal de plaza, las decisiones en materia de reconocimiento y la evaluación educativa especializada siguen siendo responsabilidad de las autoridades competentes o de los profesionales cualificados.
Consideraciones clave para la implementación	Se debe prestar especial atención a la escolarización interrumpida, las barreras lingüísticas, la discapacidad, la escasa experiencia educativa previa y las dificultades psicosociales relacionadas con el desplazamiento. La información debe ser accesible tanto para los padres como para los jóvenes. Para este efecto, se ofrecerán servicios de interpretación o mediación cultural cuando sea necesario. La información educativa ya existente debe aprovecharse siempre que sea posible. Los centros educativos también pueden necesitar información, orientación o apoyo especializado para atender de manera eficaz a los alumnos con experiencia de migración, escolarización interrumpida o necesidades relacionadas con el desplazamiento.
Herramientas / recursos posibles	Lista de pasos para matricularse en un centro, información sobre el sistema educativo y los procedimientos de reconocimiento, índice de centros educativos y servicios de apoyo educativo, guías multilingües para las familias, recursos de apoyo lingüístico y clases particulares.
Resultados esperados / próximo paso	El niño o el joven está escolarizado o vinculado a una trayectoria educativa adecuada, la familia comprende los trámites pertinentes, se han identificado claramente los apoyos educativos o complementarios necesarios.

4.7.7. Cuidado de menores y apoyo a las familias

Ámbito	Instrucciones operativas
¿Cuándo activar este módulo?	Cuando el cuidado de menores u otras responsabilidades familiares limitan la participación del beneficiario en actividades de integración tales como el aprendizaje del idioma, la educación, la formación, el empleo, el asesoramiento o los trámites administrativos; cuando el acceso a los servicios de cuidado de menores o a la educación infantil es limitado; o cuando se necesita apoyo familiar adicional.
Objetivo	Reducir las barreras relacionadas con el cuidado de menores y facilitar el acceso de las familias a los servicios de guardería, educación infantil y apoyo familiar, permitiendo así que los padres y cuidadores participen más plenamente en el proceso de integración.
Puntos de decisión clave	¿Qué necesidad relacionada con el cuidado de menores o el apoyo familiar está limitando la participación? ¿Se necesita una solución en el ámbito del cuidado de menores de carácter permanente, temporal o flexible? ¿Existen obstáculos relacionados con la disponibilidad, el coste, la inscripción, el idioma o la accesibilidad? ¿La familia necesita servicios adicionales de apoyo social o familiar?
Actuaciones principales	• Aclarar las responsabilidades en materia de cuidado de menores y las necesidades de apoyo familiar. • Proporcionar información sobre las opciones disponibles de cuidado de menores, educación infantil y apoyo familiar. • Facilitar los trámites de inscripción y acceso cuando sea necesario. Identificar soluciones adecuadas de cuidado de menores —ya sean regulares, temporales o flexibles— que afectan a la participación en otros servicios. • Activar servicios adicionales de apoyo familiar o social cuando sea necesario. • Coordinar este módulo con los de educación, empleo, aprendizaje del idioma u otros módulos activados cuando las responsabilidades de cuidado de menores afectan a la participación.
Ejecución del modulo	Realizado por proveedores que ofrecen servicios de cuidado de menores, educación infantil, servicios sociales o comunitarios dentro del ecosistema de ventanilla única. Dependiendo de la configuración local, estos pueden ser centros públicos de cuidado de menores, ONG, organizaciones comunitarias u otros proveedores autorizados. Cuando no se dispone de un servicio adecuado dentro del ecosistema, se puede buscar una alternativa externa.
Consideraciones clave para la implementación	Se debe prestar especial atención a las familias monoparentales, con redes de apoyo limitadas, en situaciones vulnerables o que se enfrentan a barreras económicas, lingüísticas o de accesibilidad. Las soluciones en materia de cuidado de menores deben ser seguras, adecuadas a las necesidades del menor y, en la medida de lo posible, compatibles con la participación de los padres en otras actividades de integración. Se debe aprovechar la información ya disponible sobre las familias para evitar recopilarla de manera reiterada.
Herramientas / recursos posibles	Lista de servicios de cuidado de menores y educación infantil, información sobre los requisitos y los trámites de inscripción, lista de chequeo relativa al acceso al servicio de cuidados de menores, información sobre opciones de cuidado de menores temporales o flexibles, datos de contacto de servicios de apoyo familiar, orientación parental o asistencia social, y orientación multilingüe para madres y padres.
Resultados esperados / próximo paso	La familia tiene acceso a una solución adecuada de cuidado de menores o apoyo familiar siempre que se encuentre disponible. Se han reducido los obstáculos relacionados con el cuidado que impedían la participación y se han identificado claramente las necesidades adicionales de apoyo familiar que requieren medidas complementarias.

4.7.8. Apoyo al empleo y a la integración en el mercado laboral

Ámbito	Instrucciones operativas
¿Cuándo activar este módulo?	Cuando el beneficiario necesita apoyo para definir sus objetivos laborales, hacer uso de sus competencias y cualificaciones previas, acceder a formación cuando resulte necesario, identificar oportunidades de empleo adecuadas, incorporarse al mercado laboral o mantener el empleo tras la contratación.
Objetivo	Para facilitar una trayectoria coherente desde la evaluación de competencias y la orientación profesional hasta el empleo sostenible, incluyendo el reconocimiento de cualificaciones, la formación cuando resulte necesaria, la inserción laboral, la participación de las empresas y el apoyo durante el empleo.
Puntos de decisión clave	¿Cuáles son los objetivos laborales, las cualificaciones y las competencias transferibles del beneficiario? ¿Pueden utilizarse directamente sus cualificaciones adquiridas previamente o es necesario su reconocimiento? ¿Es adecuada la inserción directa en un puesto de trabajo o es necesario primero recibir formación adicional o mejorar las competencias? ¿Qué barreras afectan al acceso o la permanencia en el empleo? ¿Se requiere la implicación del empleador o asesoramiento laboral? Las oportunidades de empleo en otros lugares de la UE, ¿son relevantes para los planes del propio beneficiario?
Actuaciones principales	**Orientación profesional y reconocimiento de cualificaciones:** revisar la experiencia profesional, la educación, las cualificaciones y las competencias transferibles. También se deben aclarar los objetivos profesionales a corto y largo plazo, así como proporcionar orientación sobre los procedimientos de reconocimiento de cualificaciones y el acceso a las profesiones reguladas. **Formación profesional y mejora de las competencias:** cuando resulte necesario el desarrollo de competencias adicionales, certificación o cualificaciones para acceder a un empleo adecuado, se debe facilitar el acceso del beneficiario a programas pertinentes de formación profesional, mejora de competencias, reciclaje profesional, idiomas, competencias digitales o programas puente. Esto incluye períodos de prácticas, aprendizaje profesional u otras modalidades de aprendizaje en el entorno laboral, según proceda. **Inserción laboral y participación de los empleadores:** proporcionar orientación sobre el mercado laboral y la búsqueda de empleo, así como prestar apoyo en la preparación del CV, las candidaturas y las entrevistas cuando resulte necesario. Asimismo, se deben identificar vacantes adecuadas, facilitar el contacto con los empleadores e implicarles, cuando proceda, en la aclaración de los requisitos del puesto en cuestión, la identificación de las necesidades de competencias y el apoyo a la contratación. **Asesoramiento laboral y apoyo durante el empleo:** una vez iniciado el empleo, asegurar un apoyo proporcional en materia de adaptación al lugar de trabajo, comunicación, comprensión de las tareas, accesibilidad, ajustes razonables y mantenimiento del empleo. En este proceso se debe implicar al empleador con el consentimiento del empleado, reduciendo gradualmente el apoyo a medida que aumenten su independencia y estabilidad en el lugar de trabajo

Ámbito	Instrucciones operativas
Ejecución del modulo	Realizado por proveedores que ofrecen servicios de empleo, orientación profesional, formación y empleo asistido dentro del ecosistema de ventanilla única. Estas actuaciones se realizan en cooperación con las empresas, los servicios públicos de empleo, las organizaciones de formación y las autoridades competentes en el reconocimiento de cualificaciones. En el caso de personas con discapacidad u otras que requieran un apoyo más intensivo, pueden intervenir asesores laborales especializados o profesionales del empleo asistido.
Consideraciones clave para la implementación	El apoyo al empleo debe aprovechar las competencias y la experiencia previas, evitando una desvalorización profesional innecesaria. La información sobre la formación, las cualificaciones, la experiencia profesional y las competencias debe recopilarse una sola vez para ser reutilizada a lo largo de toda la trayectoria. Las barreras lingüísticas, de cuidado de menores, de discapacidad, de accesibilidad o de cualquier otro tipo deben abordarse a través de los módulos correspondientes. Se debe tratar a los empleadores como colaboradores en la contratación, la formación, la adaptación del lugar de trabajo y la retención del personal, respetando en todo momento la autonomía, el consentimiento y la confidencialidad del beneficiario. Cuando proceda, las trayectorias de empleo o emprendimiento también pueden incluir oportunidades en el ámbito de las empresas sociales y la economía social en general. Se puede plantear la movilidad laboral dentro de la UE cuando resulte relevante para los planes del propio beneficiario, utilizando información fiable y canales de empleo seguros, con especial atención a los derechos laborales, la desinformación, el empleo informal y los riesgos de explotación.
Herramientas / recursos posibles	Perfil de conocimientos y competencias, herramientas para elaborar el currículum y buscar empleo, información sobre el mercado laboral y portales de empleo, redes de empresas, recursos para el reconocimiento de cualificaciones, listados de centros de formación, prácticas y otras oportunidades de aprendizaje en el entorno laboral, planes de orientación laboral o de apoyo en el puesto de trabajo, orientación sobre ajustes razonables, herramientas para el empleo asistido, y plataformas europeas relevantes relacionadas con el empleo y la movilidad. Véase también el anexo B —Conjunto de herramientas de apoyo al empleo—, que ofrece una selección estructurada de recursos prácticos para facilitar la preparación para el empleo, la evaluación de competencias, la fijación de objetivos, el análisis del mercado laboral, la activación y el apoyo continuo.
Resultados esperados / próximo paso	El beneficiario dispone de una trayectoria laboral clara y realista y ha avanzado, según corresponda, hacia el reconocimiento de sus cualificaciones, la formación, la búsqueda de un empleo adecuado o la inserción laboral. Cuando se consiga un empleo, el beneficiario recibe el nivel de apoyo en el lugar de trabajo necesario para facilitar su adaptación al entorno laboral, el mantenimiento del puesto de trabajo y una mayor independencia.

4.7.9. Apoyo al emprendimiento y al autoempleo

Ámbito	Instrucciones operativas
¿Cuándo activar este módulo?	Cuando el beneficiario está interesado en el trabajo por cuenta propia, el trabajo autónomo o la creación de una empresa, cuenta con experiencia profesional o competencias que pueden servir de base para una actividad empresarial, tiene un acceso limitado al empleo tradicional o desea explorar la viabilidad de una idea de negocio.

Ámbito	Instrucciones operativas
Objetivo	Apoyar a los beneficiarios a la hora de evaluar y desarrollar trayectorias realistas de emprendimiento o trabajo por cuenta propia, así como a comprender los requisitos administrativos, financieros y normativos que conllevan.
Puntos de decisión clave	¿Es el emprendimiento una opción realista y bien fundamentada para el beneficiario? ¿De qué competencias, experiencia y recursos dispone? ¿Se necesita formación adicional, tutoría o apoyo al desarrollo empresarial? ¿Existen barreras legales, financieras, lingüísticas o de acceso al mercado? ¿Es relevante y adecuado el acceso a la financiación inicial, microfinanciación u otro mecanismo de financiación?
Actuaciones principales	• Analizar la idea de negocio, la motivación para emprender y la experiencia profesional relevante. • Proporcionar información sobre el registro de empresas, la fiscalidad, los requisitos normativos y las ayudas disponibles. • Apoyar la elaboración de un plan de negocio básico y un análisis de mercado, cuando proceda. • Encaminar al beneficiario a formación en emprendimiento, tutoría, incubadoras o redes de apoyo empresarial. • Cuando se necesite financiación, proporcionar información sobre subvenciones para la creación de empresas, microfinanciación, financiación social u otros mecanismos de financiación legítimos, adecuados y disponibles. • Cuando resulte pertinente, combinar la financiación con apoyo en materia de educación financiera, tutoría empresarial y una planificación realista del pago de la deuda. • Proporcionar o activar orientación empresarial en las primeras etapas, cuando resulte necesario.
Ejecución del modulo	Prestados por los proveedores de apoyo al emprendimiento participantes en el ecosistema de ventanilla única, tales como organizaciones de asesoramiento empresarial, ONG, incubadoras, servicios públicos de empleo u otros proveedores especializados. Cuando la financiación forme parte de la trayectoria, la cooperación también podrá incluir a instituciones de microfinanciación autorizadas, proveedores de financiación social, fundaciones u otros organismos de financiación legítimos. El asesoramiento jurídico, contable o financiero especializado deberá correr a cargo de profesionales debidamente cualificados.
Consideraciones clave para la implementación	El emprendimiento debe presentarse como una vía posible de acceso al empleo, no como una respuesta por defecto a las barreras del mercado laboral. El apoyo debe tener en cuenta las competencias lingüísticas, digitales y financieras, el acceso al capital, el conocimiento de la normativa y las redes profesionales. Las ideas de negocio y las opciones de financiación deben evaluarse de forma realista, teniendo en cuenta la asequibilidad, las condiciones de devolución de la deuda, la sostenibilidad y el riesgo financiero. Solo deben considerarse los mecanismos de financiación alternativos cuando sean transparentes, legales y adecuados a la situación del beneficiario.
Herramientas / recursos posibles	Evaluación de ideas de negocio o del grado de preparación, plantillas de planes de negocio, herramientas de análisis del mercado, programas de formación y tutoría para el emprendimiento, incubadoras y redes de apoyo a las empresas, información sobre requisitos de registro, fiscales y normativos, subvenciones para la creación de empresas, programas de microfinanciación o financiación social, recursos de educación financiera, y tutoría relacionada con la financiación de empresas.
Resultados esperados / próximo paso	El beneficiario ha tomado una decisión informada sobre si desea emprender una actividad empresarial y, cuando proceda, cuenta con un plan viable para el siguiente paso que incluye formación, preparación empresarial, registro, financiación o apoyo a la empresa en su fase inicial.

5. REDES DE COLABORACIÓN, GOBERNANZA Y COORDINACIÓN DEL ECOSISTEMA

5.1. ¿Por qué las redes de colaboración son importantes en el ecosistema de ventanilla única?

El modelo de «ventanilla única» descrito en el capítulo 4 solo puede funcionar si las organizaciones responsables de las distintas áreas de apoyo son capaces de trabajar juntas como **un único ecosistema de servicios coordinado**.

Esta es una característica fundamental del modelo. No se espera que la «ventanilla única» sea una única organización que preste todos los servicios que un beneficiario pueda necesitar. La asistencia jurídica, la vivienda, la asistencia sanitaria, la educación, el aprendizaje del idioma, el apoyo al empleo, los servicios psicosociales, el cuidado de menores y otras intervenciones seguirán, a menudo, repartidas entre diferentes instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, proveedores especializados, instituciones educativas, empresas, organizaciones de la economía social y actores comunitarios.

Por consiguiente, lo que convierte a estos servicios independientes en **un ecosistema de ventanilla única** no es la ubicación conjunta ni la titularidad institucional, sino la existencia de **relaciones operativas que los articulan a fin de formar una trayectoria única para el beneficiario**.

Desde la perspectiva del beneficiario, esto significa que incorporarse al mecanismo no debería suponer tener que volver a moverse de manera independiente por una red fragmentada. Una vez identificadas las necesidades, el sistema debería ser capaz de remitir a la persona a los proveedores pertinentes, aclarar las responsabilidades, transferir la información necesaria para la siguiente intervención cuando proceda, realizar un seguimiento de las transiciones importantes y garantizar la continuidad entre los servicios.

Desde la perspectiva organizativa, esto exige algo más que saber qué otras organizaciones existen. Los actores participantes necesitan formas acordadas de colaboración para que la trayectoria siga siendo funcional cuando la responsabilidad pase de un proveedor a otro.

Por lo tanto, los acuerdos de colaboración deben permitir que el ecosistema:

- mantenga la entrada única designada y la trayectoria coordinada descritas en el apartado 4.3;
- garantice que el servicio pertinente pueda activarse una vez identificada la necesidad;
- aclare qué organización es responsable de cada intervención y del seguimiento posterior;

- facilite la transferencia y la reutilización adecuadas de la información relevante del caso, evitando nuevas evaluaciones innecesarias y la recopilación de manera reiterada de la misma información;
- coordine los casos en los que intervienen varios servicios de forma simultánea;
- mantenga información actualizada sobre la disponibilidad de los servicios, los requisitos y las condiciones de acceso, así como su capacidad;
- proporcione mecanismos de remisión a instancias superiores cuando la vía de atención habitual no funcione;
- identifique las lagunas o barreras recurrentes en los servicios que no puedan resolverse a nivel de cada caso individual;
- adapte los acuerdos de cooperación a medida que cambien las necesidades de los beneficiarios, los servicios y las condiciones institucionales.

Las redes de colaboración deben basarse, en la medida de lo posible, en **las estructuras existentes de los servicios públicos, comunitarios, especializados y de la sociedad civil**, en lugar de crear un sistema paralelo independiente destinado exclusivamente a los refugiados. El valor añadido de la ventanilla única consiste en conectar tales capacidades mediante una estructura de coordinación más clara.

Esta distinción es importante: **una red se convierte en un ecosistema de ventanilla única solo cuando las organizaciones están vinculadas mediante responsabilidades acordadas, canales de prestación de servicios, flujos de información y mecanismos de coordinación que permiten al beneficiario percibir el apoyo como un proceso continuo, más que como una serie de contactos inconexos.**

La configuración institucional puede variar entre países y territorios. Lo que debe permanecer constante es la capacidad del ecosistema para garantizar **una trayectoria coordinada que abarque múltiples organizaciones y proveedores de servicios**.

5.2. Estructura de gobernanza y responsabilidad en materia de coordinación

El ecosistema de ventanilla única requiere un mecanismo de gobernanza que deje claro **quién es responsable de mantener el sistema operativo en su conjunto**.

Esta responsabilidad a nivel del sistema debe distinguirse de las funciones operativas descritas en el capítulo 4:

- la **función de entrada única,** que consiste en la admisión formal de los beneficiarios en la trayectoria;
- la **función de gestión de casos,** que garantiza la continuidad para cada beneficiario;

- los **proveedores especializados**, encargados de llevar a cabo las intervenciones pertinentes;
- la **función de coordinación del ecosistema o de titular del proceso,** que mantiene las condiciones organizativas que permiten que tales trayectorias funcionen entre las distintas instituciones.

El Modelo de Referencia no establece qué tipo de organización debe asumir la función de coordinación del ecosistema. En función del contexto nacional y local, dicha función puede asignarse a una autoridad pública, a una ONG u organización especializada, o a una estructura de gestión conjunta.

Sea cual sea el modelo institucional, la función de coordinación debe contar con un mandato claro y la capacidad operativa suficiente para:

- articular y mantener la red de colaboradores,
- aclarar las funciones y las aportaciones de las organizaciones participantes,
- mantener el mapa de servicios operativos,
- supervisar los compromisos adoptados sobre la activación de servicios, la derivación de casos y la remisión a instancias superiores,
- garantizar que se comuniquen los cambios en los servicios, los criterios de elegibilidad o la capacidad;
- fomentar los procedimientos comunes de coordinación e intercambio de información,
- abordar los problemas operativos entre las distintas entidades,
- analizar las brechas recurrentes en los servicios, las derivaciones fallidas y los cuellos de botella, y
- coordinar la revisión periódica y el desarrollo del ecosistema.

La coordinación no debe depender únicamente de las relaciones informales entre profesionales individuales. La función debe seguir siendo plenamente reconocible incluso cuando cambien el personal o las organizaciones.

Elementos esenciales de gobernanza

Independientemente de la configuración institucional, un ecosistema operativo de ventanilla única debería contar, como mínimo, con:

- una función de coordinación del ecosistema claramente designada,
- una función de punto único de entrada claramente designada,
- una responsabilidad reconocible en la gestión de casos cuando resulte necesaria una coordinación continua,
- un mapa operativo de los servicios participantes y externos,
- procedimientos establecidos para la activación, la derivación y la remisión a instancias superiores de casos,
- acuerdos consensuados sobre el intercambio de información y la confidencialidad,
- puntos de contacto operativos designados en todas las organizaciones participantes, y
- un mecanismo para revisar las brechas en los servicios, los fallos recurrentes y los cambios en su capacidad.

Los actores que desempeñen estas funciones pueden variar según el contexto, pero las funciones en sí mismas deben mantenerse plenamente reconocibles.

5.2.1. Modelos de gobernanza posibles

El presente Modelo de Referencia no impone un único modelo institucional que deba utilizarse en todos los contextos. Los modelos de gobernanza pública, compartida o liderada por ONG pueden resultar adecuados, dependiendo de los mandatos locales, la capacidad, la confianza, las estructuras de servicios existentes y los recursos disponibles.

Modelo coordinado por un organismo público

En este modelo, un ayuntamiento, una autoridad local o regional, un servicio social público, un servicio de empleo u otro organismo público competente asume la función de coordinación del ecosistema.

Entre las posibles ventajas se incluyen:

- una mayor legitimidad institucional y un mandato formal,
- una conexión más fluida con los servicios oficiales y las prestaciones públicas,
- un mayor potencial de integración en los sistemas administrativos generales,
- el acceso a las estructuras públicas de información y derivación ya establecidas,
- mejores perspectivas de institucionalización y financiación pública a largo plazo, y
- una mayor capacidad para armonizar el mecanismo con las políticas locales, regionales o nacionales.

Este modelo puede resultar especialmente adecuado cuando el organismo público ya cuenta con un amplio mandato de coordinación y suficiente capacidad operativa.

Algunos de los posibles retos pueden incluir procedimientos más rígidos, una adaptación más lenta, barreras administrativas entre departamentos, una flexibilidad limitada a la hora de trabajar con beneficiarios fuera de los marcos de elegibilidad estándar, o la duplicación de esfuerzos cuando los servicios públicos no reconocen las evaluaciones o el trabajo social realizados por las ONG.

Por este motivo, la coordinación pública debería incluir mecanismos prácticos para reconocer y utilizar la información, las evaluaciones y el apoyo relevantes ya proporcionados por los socios no públicos de confianza, siempre que la ley lo permita.

Modelo coordinado por ONG u organizaciones especializadas

En este modelo, una ONG con experiencia, una organización con fines sociales o un proveedor especializado en integración asume la función de coordinación y sirve de enlace entre los servicios públicos, otras ONG, los proveedores especializados, las empresas y otros actores.

Entre las posibles ventajas se incluyen:

- la proximidad a los beneficiarios y a las comunidades,
- una mayor confianza entre los grupos que puedan mostrarse reacios a acudir a los organismos públicos,
- flexibilidad y una adaptación más rápida a las necesidades emergentes,
- experiencia práctica en la gestión de casos, la divulgación y el apoyo en múltiples ámbitos,
- una mayor capacidad para combinar los servicios oficiales con el apoyo de bajo umbral o comunitario, y
- redes consolidadas con la sociedad civil, las entidades financiadoras y los proveedores especializados.

Esto puede resultar especialmente útil cuando los sistemas públicos están fragmentados o cuando las ONG ya desempeñan funciones sustanciales de integración y gestión de casos.

Sin embargo, un modelo liderado por ONG puede enfrentarse a retos relacionados con la autoridad formal, el acceso a los sistemas oficiales, el reconocimiento de sus evaluaciones por parte de los organismos públicos, la dependencia de la financiación basada en proyectos y la continuidad organizativa.

Cuando una ONG u organización especializada asuma la función de coordinación operativa, este sistema deberá mantenerse compatible con las responsabilidades legales de las autoridades públicas. Un modelo operativo liderado por ONG no debe interpretarse como una transferencia de las responsabilidades legales o políticas de las autoridades públicas a la sociedad civil.

Modelo de gobernanza compartida o conjunta

Un modelo compartido reúne a instituciones públicas y actores no públicos en el marco de un mecanismo de gobernanza formal o semiformal, un consorcio o una plataforma de coordinación.

Su principal ventaja es la posibilidad de combinar:

- el mandato legal, la estabilidad institucional y el acceso a las políticas de las autoridades públicas;
- la flexibilidad, la proximidad a los beneficiarios y la experiencia especializada de las ONG;

- los conocimientos operativos de los proveedores especializados;
- la perspectiva del mercado laboral de las empresas y los actores de la economía social; y
- la experiencia y las aportaciones de las organizaciones comunitarias y de refugiados.

Este modelo puede reducir las debilidades que supone depender exclusivamente de la administración pública o de la sociedad civil, proporcionando una mayor apropiación colectiva del mecanismo.

También requiere contar con unos mecanismos de toma de decisiones especialmente claros. Sin una función de coordinación designada, la gobernanza compartida puede convertirse en una gobernanza dispersa. Por lo tanto, la red de colaboradores debería definir quién articula el mecanismo, quién gestiona la información operativa, cómo se toman las decisiones, cómo se resuelven los desacuerdos y quién es responsable del seguimiento.

Elección del modelo de gobernanza

No existe un modelo universalmente preferible. La opción adecuada debe seleccionarse teniendo en cuenta:

- los mandatos legales vigentes,
- la capacidad organizativa,
- la legitimidad y confianza,
- el acceso a los sistemas públicos,
- la experiencia en la gestión de casos,
- la cobertura de los servicios,
- la estabilidad de la financiación,
- la capacidad para la gestión de datos,
- el alcance territorial, y
- la capacidad para mantener la coordinación en el tiempo.

En la práctica, el modelo más eficaz suele ser **híbrido**, combinando el respaldo institucional público con una sólida participación operativa de las ONG y otros proveedores.

5.3. Mapeo de las partes interesadas y de los servicios

El mapeo de las partes interesadas proporciona la base organizativa del ecosistema; sin embargo, una simple lista de organizaciones no es suficiente.

El objetivo práctico consiste en comprender:

qué tipo de apoyo existe, quién puede prestarlo, en qué condiciones, cuál es su capacidad actual y cómo se puede activar el servicio.

El mapeo debe partir de la trayectoria del beneficiario y de los módulos de servicios descritos en el capítulo 4.

Entre los actores relevantes pueden incluirse:

- las autoridades públicas locales, regionales y nacionales;
- los servicios de asistencia social y de protección de la infancia,
- los servicios públicos de empleo,
- los proveedores de asistencia sanitaria,
- las instituciones de educación y formación profesional,
- las universidades,
- los proveedores de vivienda y alojamiento,
- las ONG y las organizaciones humanitarias,
- los proveedores de apoyo especializado y en materia de salud mental y apoyo psicosocial (MHPSS),
- los servicios de cuidado de menores y de apoyo familiar,
- las empresas y las organizaciones patronales,
- las empresas sociales y las organizaciones de la economía social,
- los proveedores de servicios de interpretación y mediación intercultural,
- las organizaciones comunitarias y lideradas por refugiados, y
- los servicios especializados en materia jurídica, de protección o de respuesta ante crisis.

Para cada servicio relevante, el mapa operativo debería aclarar, en la medida de lo posible:

- el servicio prestado,
- la cobertura geográfica,
- el grupo destinatario y los criterios de elegibilidad,
- el procedimiento de acceso o de derivación,
- el punto de contacto designado,
- los requisitos de documentación pertinentes,
- las disposiciones relativas al idioma y a la accesibilidad,
- la capacidad actual o las limitaciones significativas, y
- si el proveedor participa directamente en el ecosistema o constituye una alternativa externa de derivación.

Esto resulta importante porque **saber que una organización existe no es lo mismo que saber que su servicio se encuentra disponible o es accesible**.

Así pues, el mapeo debería combinar un mapa relativamente estable de los actores con información dinámica sobre **la disponibilidad, los requisitos de acceso y la capacidad de los servicios**.

Clasificación de los actores dentro del ecosistema

A efectos prácticos, los **actores** pueden clasificarse según su relación operativa con el mecanismo:

Proveedores participantes principales

Organizaciones que participan formalmente en el desempeño de una o más funciones o en la prestación de módulos de servicios dentro del mecanismo coordinado, trabajando bajo acuerdos de coordinación consensuados.

Proveedores asociados o de apoyo

Organizaciones que aportan información, actividades de proximidad, recursos, vínculos con la comunidad o apoyo ocasional, sin asumir una responsabilidad regular sobre un módulo de servicios básico.

Proveedores de derivación externos

Servicios ajenos al ecosistema participante a los que se puede recurrir cuando el servicio, los conocimientos especializados o la capacidad necesarios no estén disponibles internamente.

Esta distinción ayuda a aclarar qué transferencias representan la **activación de un servicio dentro del ecosistema** y cuáles constituyen una **derivación externa**, tal y como se describe en el apartado 4.3.5.

5.4. Establecimiento de acuerdos de cooperación

Una vez identificados los actores pertinentes, la cooperación debe traducirse en acuerdos prácticos.

No todas las colaboraciones requieren un acuerdo formal complejo. Sin embargo, la cooperación que resulte fundamental para la trayectoria del beneficiario no debe depender únicamente de los contactos personales informales.

En función de la legislación nacional y las prácticas organizativas, los acuerdos pueden adoptar la forma de convenios de cooperación, memorandos de entendimiento, protocolos de derivación, acuerdos de intercambio de datos, acuerdos marco u otros instrumentos adecuados.

Cuando proceda, deberán aclarar:

- la función de cada organización participante,
- los servicios o recursos aportados,
- las personas de contacto responsables,
- los procedimientos para la activación del servicio y su derivación,
- las condiciones para aceptar, rechazar o redirigir las derivaciones,
- las responsabilidad del seguimiento y la retroalimentación,
- los procedimientos ante situaciones urgentes o complejas,
- los requisitos de intercambio de información y confidencialidad,
- los canales de comunicación ante cambios en la disponibilidad o la capacidad,

- los mecanismos de remisión a instancias superiores y resolución de problemas, y
- las condiciones acordadas para la revisión, modificación o rescisión de la colaboración.

El objetivo no es formalizar cada interacción, sino garantizar que **los aspectos fundamentales de la trayectoria se mantengan previsibles incluso cuando cambien las personas, los programas o las circunstancias organizativas**.

Reconocimiento del trabajo realizado entre distintas organizaciones

Debe prestarse especial atención a evitar la duplicación de esfuerzos entre los proveedores públicos y no públicos.

Cuando resulte adecuado desde el punto de vista jurídico y profesional, los acuerdos de colaboración deben establecer claramente cómo las evaluaciones, los Planes de Acción Personalizados, las derivaciones u otras actuaciones relevantes relacionadas con los casos —llevadas a cabo por una organización participante— pueden ser utilizadas por otra entidad colaboradora.

Esto puede requerir un acuerdo sobre:

- los estándares mínimos de documentación,
- las responsabilidades profesionales,
- el consentimiento e intercambio de información conforme a la ley,
- los requisitos de verificación, y
- las circunstancias en las que sea realmente necesaria una evaluación complementaria.

El objetivo no consiste en aceptar automáticamente toda la documentación externa, sino en evitar que se exija sistemáticamente a los beneficiarios repetir la misma evaluación por el mero hecho de que la responsabilidad haya pasado de una organización a otra.

Esto responde directamente a la preocupación expresada por los profesionales rumanos en relación con la duplicación de esfuerzos entre la gestión de casos a cargo de las ONG y los procedimientos públicos.

5.4.1. Incorporación y salida del ecosistema

Dado que los ecosistemas de servicios evolucionan, los acuerdos también deben definir cómo las organizaciones se incorporan, suspenden temporalmente su participación o abandonan el mecanismo.

Antes de convertirse en un proveedor participante activo, una organización debe, según proceda:

- confirmar la función o el servicio que asegurará,
- identificar a las personas de contacto responsables,
- aclarar las condiciones de elegibilidad y la capacidad actual,
- establecer procedimientos de activación del servicio y de su derivación,
- confirmar los mecanismos de intercambio de información y confidencialidad aplicables,
- identificar las limitaciones de accesibilidad o del servicio conocidas,
- comprender cómo deben comunicarse los resultados de las derivaciones y los cambios de capacidad, y
- confirmar que el personal responsable cumple con las competencias requeridas para el servicio prestado.

En caso de que un proveedor deje de estar disponible temporalmente o se retire de forma permanente, la función de coordinación deberá garantizar que:

- se actualice sin demora la disponibilidad de su servicio,
- se revisen los casos activos,
- se identifiquen trayectorias de servicio alternativas siempre que resulte posible,
- se informe a los profesionales y beneficiarios pertinentes cuando resulte necesario, y
- el cambio no deje desatendida la responsabilidad de las intervenciones en curso.

Esto contribuye a garantizar la continuidad cuando se produzcan cambios en la financiación, en el personal o en la capacidad organizativa.

5.5. Mecanismos de coordinación y resolución de problemas interinstitucional

Los acuerdos de colaboración por sí solos no bastan para crear un ecosistema que funcione. El mecanismo también requiere **prácticas de coordinación periódicas y adecuadas**.

Coordinación periódica del ecosistema

La coordinación periódica entre las organizaciones participantes puede servir para:

- comunicar cambios en los servicios o en los requisitos de acceso,
- actualizar la disponibilidad de los servicios y los contactos operativos,
- revisar los procedimientos de activación y derivación de servicios,
- identificar retrasos recurrentes o limitaciones de capacidad,
- debatir las brechas de servicio que surjan,

- adaptar las respuestas a las necesidades cambiantes, y
- compartir el aprendizaje operativo.

La frecuencia y la forma deben ajustarse al tamaño y la complejidad del ecosistema. Se puede recurrir a reuniones, comunicación digital segura, personas de enlace designadas u otros mecanismos.

Coordinación de casos complejos

Cuando un beneficiario tenga varias necesidades interrelacionadas que requieran una intervención de múltiples proveedores, puede resultar apropiado celebrar **una reunión estructurada sobre el caso o una revisión interdisciplinar del mismo**.

Dichas reuniones deben:

- tener un objetivo claramente definido,
- contar únicamente con la participación de los profesionales relevantes,
- cumplir los requisitos aplicables en materia de confidencialidad y protección de datos,
- distinguir entre la responsabilidad de la gestión de casos y la responsabilidad profesional de los especialistas, y
- concluir con las medidas acordadas, los responsables designados y los próximos pasos definidos.

Remisión a instancias superiores y resolución de problemas

Las entidades colaboradoras deben fijar un procedimiento para aquellas situaciones en las que la trayectoria habitual falle o la responsabilidad no esté clara.

Entre los ejemplos pueden incluirse:

- riesgo urgente que requiera una intervención especializada,
- incapacidad reiterada de un proveedor para aceptar casos,
- incertidumbre respecto a la responsabilidad institucional,
- problemas grave de protección,
- decisiones contradictorias sobre la elegibilidad, y
- ausencia de un servicio necesario para atender una necesidad prioritaria.

La remisión a instancias superiores no debe consistir en el mero traslado del problema a otra parte. Debe garantizar que la **responsabilidad de determinar la siguiente actuación se mantenga plenamente reconocible**.

Los problemas recurrentes deben formar parte de una revisión a nivel del ecosistema, en lugar de gestionarse indefinidamente como dificultades aisladas de cada caso.

5.5.1. Participación y responsabilidad de los refugiados

Un ecosistema coordinado no debe basarse únicamente en las perspectivas institucionales.

Los beneficiarios y las comunidades de refugiados deben tener oportunidades adecuadas para contribuir al **aprendizaje, la mejora y, cuando sea viable, el diseño conjunto de los servicios**.

La participación puede incluir:

- comentarios de evaluación durante o después de la prestación del servicio,
- mecanismos accesibles de quejas y sugerencias,
- breves encuestas a los usuarios,
- grupos focales o sesiones de consulta,
- paneles consultivos o grupos de usuarios,
- participación de organizaciones lideradas por refugiados,
- funciones de apoyo mutuo o de enlace comunitario,
- funciones de asistencia intercultural,
- participación en la revisión de la información sobre los servicios o de las guías de orientación.

El requisito clave es un **ciclo de retroalimentación**. La información recopilada debe revisarse y, cuando corresponda, dar lugar a actuaciones concretas.

Siempre que sea posible, las organizaciones también deben comunicar cómo los comentarios de los beneficiarios han influido en los cambios.

La participación debe ser voluntaria y no debe afectar al acceso a los servicios ni a las prestaciones.

Este enfoque refleja las recomendaciones de los expertos de que la participación de los beneficiarios debe ir más allá de las encuestas de satisfacción y contribuir de forma más sistemática al diseño, la implementación y la evaluación de los servicios.

5.6. Intercambio de información, confidencialidad y gestión de datos

Un ecosistema coordinado requiere que la información pertinente siga la trayectoria del beneficiario cuando sea necesario, al tiempo que se protege la privacidad y se limita la circulación innecesaria de datos personales.

Los apartados 4.3 y 4.4 describen los principios aplicables a la información específica de cada caso. A nivel del ecosistema, las organizaciones participantes deben establecer **medidas compatibles y claramente comprendidas para un intercambio de información legal y seguro.**

Estas medidas deben aclarar, cuando proceda:

- qué categorías de información pueden intercambiarse,
- con qué objetivo se comparte la información,
- qué profesionales u organizaciones cuentan con acceso autorizado,
- las bases jurídicas aplicables a su tratamiento e intercambio,
- cuándo se requiere el consentimiento y cómo se documenta,
- cómo se protege la información de categorías especiales y la información altamente sensible,
- los canales de comunicación y de gestión de la información seguros,
- el control del acceso,
- los criterios para la conservación, eliminación o anonimización,
- los procedimientos en caso de incidentes de seguridad de los datos o de divulgación indebida.

El intercambio de información debe regirse por los siguientes principios:

limitación de la finalidad → minimización de datos → acceso según la necesidad de conocer → transferencia segura

El propósito no es el intercambio de datos sin restricciones ni la existencia de silos aislados.

La información relevante debe apoyar la continuidad de la trayectoria, siempre que la ley lo permita, sin obligar al beneficiario a facilitar repetidamente la misma información a distintos proveedores.

Cuando las organizaciones utilicen sistemas informáticos diferentes, la interoperabilidad técnica total no es una condición previa para el funcionamiento del ecosistema. El requisito inmediato es un método **legal, seguro y viable para transferir la información mínima necesaria**. La interoperabilidad digital puede reforzar esta función posteriormente.

5.7. Estándares mínimos de calidad y rendición de cuentas

El ecosistema también debe mantener un nivel básico de coherencia entre los proveedores participantes.

Esto no requiere procedimientos organizativos ni modelos de servicio idénticos. Sin embargo, la participación en una trayectoria común exige un conjunto mínimo de estándares comunes.

Los proveedores participantes deben poder demostrar, en la medida en que sea relevante para su función:

- el respeto por la dignidad, la autonomía y la participación informada de los beneficiarios;
- la no discriminación y el acceso equitativo;

- los procedimientos de protección y mecanismos de remisión a instancias superiores;
- la confidencialidad y la gestión responsable de la información;
- la comunicación sin demora sobre la activación del servicio o los resultados de la derivación;
- la accesibilidad de la información y los servicios;
- la comunicación de cambios significativos en la disponibilidad del servicio o en los riesgos;
- la participación en los mecanismos de coordinación y revisión acordados.

Las organizaciones participantes deben disponer de un procedimiento claro para denunciar y responder ante casos de discriminación, incluidos los problemas relacionados con la conducta de los proveedores de servicios. Dichas preocupaciones deben examinarse con prontitud, adoptando las medidas correctivas o de protección adecuadas cuando sea necesario, sin que el acceso al apoyo se vea afectado negativamente porque un beneficiario plantee una preocupación o una queja.

Cuando se produzcan problemas significativos o reiterados, la función de coordinación debe facilitar las aclaraciones necesarias, así como llevar a cabo las medidas correctivas pertinentes.

En función de la gravedad del problema, esto puede implicar:

- la aclaración de procedimientos,
- la orientación o formación adicional para el personal,
- la revisión de responsabilidades,
- los cambios en el proceso de derivación,
- la suspensión temporal de las derivaciones, o
- la reconsideración del papel del proveedor dentro del ecosistema.

La garantía de calidad debe ser proporcional y contribuir a la mejora, en lugar de generar una carga administrativa adicional.

5.8. Contextualización del ecosistema

El sistema de gestión de ventanilla única debe adaptarse al contexto de servicios nacional y local, en lugar de replicar de forma automática esquemas de otros contextos.

Antes de crear el ecosistema, las entidades implicadas deben tener en cuenta:

- las obligaciones legales de las instituciones públicas,
- los acuerdos de cooperación vigentes entre el sector público y las ONG,
- la distribución territorial de los servicios,
- la disponibilidad de proveedores especializados,
- las estructuras en materia de gestión de casos y de coordinación existentes,
- la capacidad local y regional,

- los requisitos legales y relativos al intercambio de datos,
- las redes de respuesta a crisis y de integración operativas,
- las iniciativas en curso financiadas a través de programas nacionales o europeos.

Esto resulta fundamental, ya que una misma función puede organizarse de forma diferente según el país o la región.

Las experiencias analizadas en Polonia ilustran esta diversidad. Los Centros de Integración de Extranjeros, los centros interculturales locales, los órganos de coordinación y las redes de ONG muestran distintas maneras de articular la atención directa, la gestión de casos, la información y la colaboración intersectorial.

Estos ejemplos deben tomarse como mera **referencia y no como modelos institucionales**.

El mismo principio se aplica a Rumanía, donde la respuesta a la crisis de los refugiados ha puesto de manifiesto la importancia de la cooperación entre los servicios sociales públicos, organismos de empleo, ayuntamientos, ONG y las entidades comunitarias, al tiempo que ha revelado el riesgo de duplicación si los mecanismos funcionan de forma aislada. Por este motivo, el grupo focal recomendó alinearse con los mecanismos públicos existentes, así como con aquellos gestionados por ONG o basados en proyectos, en lugar de crear otro nivel de coordinación paralelo.

Los catálogos de servicios específicos de cada país y los recursos de derivación deben recogerse en los anexos correspondientes y actualizarse al margen de la estructura fija del Modelo de Referencia.

5.9. Mantenimiento y desarrollo del ecosistema en el tiempo

El sistema de gestión de ventanilla única debe entenderse como una estructura de coordinación dinámica.

Las necesidades de los beneficiarios evolucionan, los programas llegan a su fin, los criterios de elegibilidad cambian, se produce rotación de personal y surgen nuevos servicios mientras otros pierden capacidad.

Por este motivo, la función de coordinación del ecosistema debe revisar periódicamente los siguientes elementos:

- las organizaciones participantes,
- la disponibilidad y capacidad de los servicios,
- los contactos operativos,
- las vías de activación de servicios y de derivación externa,
- las derivaciones fallidas recurrentes,

- las necesidades de los beneficiarios sin resolver,
- los solapamientos o duplicaciones innecesarias,
- las barreras de accesibilidad,
- los problemas de coordinación,
- los comentarios de los beneficiarios y de los profesionales,
- las necesidades emergentes en materia de políticas o servicios.

No todos los cambios requieren un rediseño del ecosistema. Algunos pueden solucionarse con una simple actualización de los datos de contacto, la incorporación de un nuevo proveedor o la aclaración de un procedimiento. Otros, en cambio, pueden evidenciar carencias estructurales que requieran capacidad adicional, recursos o actuaciones institucionales.

Por este motivo, la información obtenida de los casos individuales debe contribuir al desarrollo del sistema.

Un ciclo de aprendizaje útil: **prestación del servicio → información sobre resultados y opiniones de usuarios → identificación de problemas recurrentes → revisión del ecosistema → ajuste de servicios, colaboradores o procedimientos**

La incapacidad reiterada para satisfacer un mismo tipo de necesidad no debe reducirse a un simple problema de gestión de casos, sino que debe reconocerse como una posible deficiencia estructural que exige una respuesta a nivel del ecosistema.

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

6.1. Objetivo de este capítulo

Los capítulos 4 y 5 definen el modelo de ventanilla única propiamente dicho: la trayectoria del beneficiario, los módulos de servicios, las funciones profesionales, la estructura de gobernanza, los acuerdos y mecanismos de colaboración.

Este capítulo aborda una cuestión distinta:

¿Cómo puede una organización o una red de colaboración evolucionar desde el Modelo de Referencia hacia un ecosistema local de ventanilla única plenamente operativo?

Su objetivo es, por tanto, ayudar a los actores responsables de la implementación a evaluar su grado de preparación, adaptar el modelo a su contexto, preparar las condiciones operativas necesarias, poner en marcha el mecanismo, supervisar su funcionamiento y mejorarlo con el tiempo.

La implementación debe entenderse como un **proceso estructurado pero adaptable**. Las funciones básicas del Modelo de Referencia deben mantenerse, mientras que los arreglos institucionales, las configuraciones de los proveedores, los procedimientos y los formatos de ejecución pueden ajustarse a las realidades nacionales, regionales y locales.

6.2. ¿Qué debe mantenerse sin cambios y qué puede adaptarse?

EQUIVALENCIA FUNCIONAL, NO UNIFORMIDAD INSTITUCIONAL

La transferibilidad no implica reproducir la misma estructura institucional en todos los contextos.

El modelo de ventanilla única puede estar coordinado por diferentes tipos de organizaciones, operar a distintos niveles territoriales y combinar diversos proveedores de servicios. Sin embargo, la adaptación no debe eliminar las funciones esenciales que hacen del modelo un sistema integrado de ventanilla única.

Elementos básicos que deben mantenerse sin cambios

La implementación local debe mantener:

- función de entrada única designada;
- trayectoria coherente para los beneficiarios;
- evaluación de las necesidades y planificación del apoyo proporcionales;
- responsabilidad claramente asignada en la gestión de casos cuando se requiera una coordinación continua;
- acceso a los módulos de servicios pertinentes;
- activación coordinada de los servicios y mecanismos de derivación externa;
- seguimiento y revisión de los resultados;
- función de coordinación del ecosistema claramente definida;
- cooperación operativa entre los prestadores participantes;
- medidas adecuadas para garantizar la continuidad de la información, la confidencialidad y la protección de datos;
- accesibilidad y participación de los beneficiarios;
- mecanismos de seguimiento, revisión y mejora de los servicios.

El diseño detallado de estos elementos se describe en los capítulos 4 y 5 y no debe recrearse a nivel local desde cero.

Elementos que se pueden adaptar

En función del contexto local, los actores encargados de la implementación pueden adaptar:

- la organización encargada de la función de entrada única;
- la organización o la red de colaboración que coordina el ecosistema;
- la cobertura territorial;
- el número y el tipo de proveedores participantes;
- qué servicios se prestan dentro del ecosistema y cuáles dependen de la derivación a servicios externos;
- la organización del personal y la combinación de perfiles profesionales;
- los procedimientos operativos y la documentación local, siempre que se sigan cubriendo las funciones requeridas;
- los mecanismos de acceso físico, telefónico, digital y asistido;
- la frecuencia y el formato de los procesos de coordinación;
- los indicadores de seguimiento locales adicionales;
- el ritmo y la secuencia de la implementación.

El objetivo es, por lo tanto, **lograr la equivalencia funcional en lugar de la uniformidad institucional**.

6.3. Evaluación del grado de preparación organizativa

Antes de que comience la implementación, la organización o asociación debe evaluar si se cumplen en la medida suficiente las condiciones mínimas necesarias para que el modelo funcione.

El objetivo de la evaluación del grado de preparación no es retrasar la implementación hasta que se den las condiciones ideales, sino identificar los recursos disponibles, las posibilidades de adaptación de los sistemas actuales y las brechas que deben subsanarse antes o durante el proceso.

A. Mandato institucional y titularidad

Los actores encargados de la implementación deben determinar lo siguiente:

- ¿Existe una organización o asociación con el mandato y la legitimidad suficientes para coordinar la implementación?
- ¿Está claramente asignada la función de coordinación del ecosistema?
- ¿Existe una organización capaz de asumir la función de entrada única designada?
- ¿Son compatibles las responsabilidades propuestas con los mandatos legales e institucionales existentes?
- ¿Existe un compromiso organizativo suficiente para mantener el mecanismo más allá de una fase piloto o de un proyecto inicial?

B. Capacidad del servicio

Los actores encargados de la implementación deben evaluar:

- ¿Qué módulos de servicios descritos en el capítulo 4 ya están disponibles a nivel local?
- ¿Cuáles pueden ser prestados por los proveedores participantes?
- ¿Cuáles requieren una derivación externa?
- ¿Existen brechas importantes a nivel geográfico, de elegibilidad o de accesibilidad?
- ¿Son los servicios esenciales suficientemente accesibles para el grupo destinatario previsto?
- ¿Existen limitaciones de capacidad conocidas que puedan hacer que las derivaciones fallen de forma recurrente?

El objetivo no es exigir que todos los servicios estén disponibles antes de la implementación, sino comprender **qué puede aportar de forma realista el ecosistema y dónde persisten las brechas sin resolver**.

C. Preparación de la red de colaboración

Las preguntas relevantes incluyen:

- ¿Se ha identificado a los actores necesarios del sector público, de la sociedad civil y a los especialistas?
- ¿Están dispuestos y son capaces de participar?
- ¿Se han designado los contactos operativos?
- ¿Se pueden utilizar los mecanismos de cooperación existentes?
- ¿Se requieren acuerdos formales o semiformales para las partes críticas de la trayectoria?
- ¿Pueden las organizaciones comunicar de forma fiable los cambios en los servicios y los resultados de las derivaciones?

D. Preparación en materia de recursos humanos y competencias

La organización o la red de colaboración debe determinar si se dispone en la medida suficiente de las funciones y competencias descritas en el apartado 4.4.

Esto implica tener en cuenta:

- la disponibilidad de personal;
- la experiencia en gestión de casos;
- la capacidad lingüística e intercultural;
- la competencia en materia de salvaguardia;
- la disponibilidad de profesionales especializados;
- los conocimientos en materia de protección de datos;
- el acceso a supervisión o a consultas interdisciplinares.

A la hora de evaluar la preparación, no solo debe tenerse en cuenta si existen las competencias necesarias, sino también si la **disponibilidad del personal es suficiente para el volumen de casos previsto y para la previsible intensidad del apoyo**.

Cuando la disponibilidad del personal o la capacidad especializada sean insuficientes, debe ajustarse el alcance de la implementación, en lugar de poner en marcha una trayectoria que no pueda proporcionar la continuidad o el seguimiento adecuados.

E. Preparación en materia de información y datos

La evaluación del grado de preparación debe tener en cuenta si:

- la información relevante de los casos puede registrarse de forma segura;
- las organizaciones participantes disponen de mecanismos legales y viables para el intercambio de información necesario;
- puede controlarse el acceso autorizado;

- la información sobre los servicios puede mantenerse y actualizarse;
- los sistemas digitales existentes pueden respaldar el mecanismo o si, en un primer momento, resulta más realista optar por soluciones más sencillas y seguras.

No es necesaria una interoperabilidad técnica total antes de la puesta en marcha. Sin embargo, la falta de un método legal y viable para transferir la información esencial puede impedir que el ecosistema funcione como una trayectoria coordinada.

F. Preparación financiera y operativa

Los actores encargados de la implementación deben determinar si se dispone de recursos suficientes de cara a las funciones que requieren continuidad, en particular:

- coordinación del ecosistema,
- entrada única y admisión,
- gestión de casos,
- capacidad especializada esencial,
- mantenimiento de la información sobre los servicios,
- apoyo en materia de interpretación y accesibilidad,
- gestión segura de la información.

En los capítulos 7 y 8 se abordan en detalle las opciones de sostenibilidad y financiación.

Decisión sobre el grado de preparación

La revisión del grado de preparación debería dar lugar a una de las tres conclusiones prácticas siguientes:



6.4. Protocolo de adaptación local

Una vez evaluado el grado de preparación, el Modelo de Referencia debe adecuarse al contexto nacional y local. La adaptación debe basarse en el sistema existente, en lugar de asumir que es necesario crear una estructura completamente nueva.

Para cada elemento fundamental del Modelo de Referencia, los actores encargados de la implementación deben determinar:

1. **¿Qué existe ya?**
   ¿Qué instituciones, servicios, procedimientos, personal y redes desempeñan ya la función requerida?
2. **¿Qué se puede utilizar sin modificaciones?**
   Deben mantenerse los mecanismos existentes, siempre que cumplan los requisitos del modelo.
3. **¿Qué requiere una adaptación operativa?**
   Es posible que ya existan algunas funciones, pero requieren traspasos de competencias, flujos de información, una asignación de funciones o procedimientos de derivación más claros.
4. **¿Qué requiere un acuerdo entre organizaciones?**
   La cooperación puede requerir protocolos, acuerdos formales, mecanismos de intercambio de datos o procedimientos conjuntos.
5. **¿Qué requiere más capacidad o recursos adicionales?**
   Puede ser necesario crear un servicio, una función profesional, una herramienta digital o capacidad de coordinación.
6. **¿Qué es lo que actualmente no se puede resolver a nivel local?**
   Algunas barreras pueden depender de la legislación nacional, las competencias legales, la capacidad de los servicios regionales o de condiciones estructurales más amplias.

Una distinción útil es:

Tipo de adaptación	Ejemplo	Respuesta adecuada
Adaptación operativa	vía de contacto local, configuración del personal	adaptar a nivel local
Adaptación entre organizaciones	procedimiento conjunto de derivación o traspaso	acordar entre los socios colaboradores
Modificación institucional/procedimental	reconocimiento de la evaluación de otro proveedor	revisar el procedimiento institucional o el acuerdo formal
Barrera legal/sistémica	competencia legal o restricción jurídica	remitir a la autoridad o al nivel político competentes

El resultado del proceso de adaptación debería consistir en una **configuración de la implementación local** que identifique:

- el centro encargado de la coordinación;
- el centro encargado de la entrada única;
- los proveedores participantes;
- la cobertura del servicio;
- las áreas de derivación externa;
- los procedimientos operativos locales;
- las medidas de gestión de la información.

6.5. Preparación de la implementación

Una vez acordada la configuración local, se debe preparar un conjunto determinado de elementos prácticos antes de que comience la prestación del servicio.

6.5.1. Confirmar las responsabilidades operativas

Las funciones definidas en los capítulos 4 y 5 deben asignarse a organizaciones y profesionales debidamente identificados.

Como mínimo, el documento de implementación local debe identificar al encargado de:

- la coordinación del ecosistema,
- la entrada única y la apertura de casos,
- la gestión de casos,
- la prestación de servicios especializados,
- el mantenimiento de la información sobre los servicios,
- la supervisión de la protección de datos y la gestión de la información,
- la remisión a instancias superiores de los casos relacionados con la salvaguardia,
- el seguimiento y la revisión de la implementación.

Cuando varias organizaciones compartan una función, el acuerdo debe aclarar cómo se coordina o transfiere la responsabilidad.

Cuando las responsabilidades se reparten entre varias organizaciones, las redes de colaboración encargadas de la implementación pueden utilizar una **matriz RACI** o una herramienta equivalente de asignación de responsabilidades para aclarar quién es el responsable (*Responsible*), quién rinde cuentas (*Accountable*), a quién se consulta (*Consulted*) y a quién se informa (*Informed*) en cada función o etapa crítica de la trayectoria del beneficiario. Dicha herramienta puede respaldar una coordinación más clara más allá de los límites organizativos, especialmente en lo que respecta a la entrada, la evaluación, la gestión de casos, la activación y derivación de servicios, el seguimiento, la

salvaguardia, la gestión de la información y la coordinación del ecosistema. La asignación de responsabilidades debe mantenerse coherente con los mandatos legales, las competencias profesionales y las responsabilidades institucionales existentes.

6.5.2. Confirmar el mapa de servicios operativos

Antes del lanzamiento, los proveedores participantes deben confirmar la información sobre los servicios descrita en el apartado 5.3, entre ellos:

- los criterios de elegibilidad vigentes,
- las vías de acceso,
- los contactos operativos,
- las limitaciones de capacidad conocidas,
- la disponibilidad de los servicios,
- las alternativas de derivación externa, cuando proceda.

El equipo de implementación debe distinguir claramente entre:

- los servicios disponibles dentro del ecosistema participante,
- los recursos asociados o de apoyo,
- las opciones de derivación externa,
- las brechas del servicio conocidas.

El mapa de servicios debe ser operativo en la práctica, no solo descriptivo.

6.5.3. Establecer los acuerdos y procedimientos esenciales

Cualquier cooperación esencial para el funcionamiento de la trayectoria del beneficiario debe contar con los acuerdos mínimos descritos en el capítulo 5.

Se debe dar prioridad a los acuerdos que afecten a:

- la activación de los servicios,
- la derivación externa,
- la transferencia o la continuidad de la responsabilidad,
- el intercambio de información,
- la remisión a instancias superiores de casos urgentes,
- la salvaguardia,
- la comunicación de los resultados de las derivaciones,
- los cambios significativos en la disponibilidad de los servicios.

El mecanismo no debe ponerse en marcha partiendo del supuesto de que estas cuestiones se resolverán de manera informal una vez que surjan casos difíciles.

Cuando proceda, dichos acuerdos operativos también deberán definir tiempos de respuesta indicativos para los casos urgentes, prioritarios y rutinarios, adecuados al contexto local, teniendo en cuenta los requisitos legales, la capacidad del servicio y la naturaleza de la necesidad identificada. Estos plazos deben facilitar la rendición de cuentas y un seguimiento oportuno, sin que se consideren normas universales rígidas. En caso de que no se cumpla un plazo acordado, debe quedar claro quién es el responsable de comunicar el retraso, identificar una vía alternativa o remitir el caso a instancias superiores.

6.5.4. Preparar al personal

Antes de la implementación, los profesionales relevantes deben recibir una orientación adecuada a su función que abarque los siguientes elementos:

- el objetivo y la estructura del servicio de ventanilla única,
- sus propias responsabilidades,
- la integración de su función en la trayectoria global,
- el uso de las herramientas pertinentes del Anexo A,
- los procedimientos de derivación y traspaso,
- la salvaguardia y la remisión a instancias superiores,
- la confidencialidad y el intercambio de información,
- la accesibilidad y la comunicación,
- el acceso a la supervisión o a consultas con especialistas,
- los riesgos de implementación identificados y las medidas correctivas.

La formación debe centrarse en cómo funciona el modelo en la práctica, y no solo en el contenido de los formularios individuales.

6.5.5. Elaborar el dosier mínimo de implementación

Antes de la puesta en marcha, los socios colaboradores encargados de la implementación deben crear un dosier operativo conciso que contenga, según proceda:

- la configuración local de la implementación,
- las funciones asignadas y las personas de contacto,
- el mapa de servicios actualizado,
- los acuerdos esenciales de cooperación y derivación,
- los procedimientos de intercambio de información,
- las vías de salvaguardia y remisión de casos a instancias superiores,
- los materiales de orientación para el personal,
- los mecanismos de seguimiento y revisión,
- los riesgos de implementación identificados y las medidas correctivas.

El objetivo consiste en proporcionar una referencia práctica para la implementación, y no en crear más burocracia.

6.6. Implementación por fases

La ventanilla única no tiene por qué alcanzar necesariamente, desde el primer día de funcionamiento, la totalidad de la escala prevista.

Cuando se disponga de recursos limitados, pocos socios colaboradores o escasa experiencia organizativa, un enfoque por fases puede reducir los riesgos de implementación, al tiempo que se mantiene el núcleo operativo mínimo.

Fase 1. Preparación y adaptación

Las actividades clave incluyen:

- la evaluación del grado de preparación,
- la adaptación local,
- la confirmación de las responsabilidades operativas y de gobernanza,
- la identificación de las partes interesadas y de los servicios,
- los acuerdos de colaboración,
- la preparación del personal, los procedimientos y los sistemas de información.

Fase 2. Puesta en marcha controlada

La puesta en marcha puede comenzar dentro de un territorio, un grupo destinatario o una configuración de los servicios definidos.

Durante esta fase, se debe prestar especial atención a los siguientes elementos:

- ¿La función de entrada única opera según lo previsto?
- ¿Se comprenden las responsabilidades?
- ¿Circula adecuadamente la información pertinente?
- ¿Funcionan en la práctica la activación de servicios y la derivación?
- ¿Es suficiente la capacidad de gestión de casos?
- ¿Algún procedimiento supone una carga innecesaria o una duplicación de tareas?

La puesta en marcha controlada es especialmente útil cuando las organizaciones participantes no han colaborado previamente en una trayectoria operativa compartida.

Fase 3. Consolidación

Una vez que la implementación inicial esté operativa, la atención se centra en:

- corregir los traspasos deficientes,
- abordar los fallos recurrentes en las derivaciones,
- simplificar la documentación innecesaria,
- mejorar la información sobre los servicios,

- aclarar las responsabilidades,
- reforzar la capacidad del personal,
- incorporar nuevos proveedores o servicios cuando se hayan identificado brechas significativas.

Fase 4. Expansión o ampliación de escala

A continuación, el mecanismo puede expandirse geográfica u organizativamente, o bien en cuanto a la cobertura de los servicios.

La ampliación de escala debe reproducir las **funciones básicas y los requisitos mínimos de calidad**, pero no necesariamente el mismo organigrama, la combinación de proveedores o el formato de prestación.

Antes de la expansión, los actores encargados de la implementación deben confirmar que el mecanismo existente es lo suficientemente estable y que esta ampliación no debilitará la coordinación, la capacidad de gestión de casos ni la calidad del servicio.

6.7. Lista de chequeo relativa a la preparación del lanzamiento

Inmediatamente antes de la puesta en marcha, los actores encargados de la implementación deben poder responder afirmativamente o identificar una medida correctiva clara para las siguientes cuestiones:

- ¿Se ha asignado la función de coordinación del ecosistema?
- ¿Está operativa la función de entrada única designada?
- ¿Se han mapeado los proveedores participantes y las opciones de derivación externa?
- ¿Están actualizados los contactos operativos?
- ¿Se comprenden los procedimientos de activación y derivación de servicios?
- ¿Se pueden remitir a instancias superiores las situaciones urgentes y relacionadas con la salvaguardia?
- ¿La responsabilidad de la gestión de casos es fácil de identificar, con un nivel de coordinación activa adaptado a las necesidades del beneficiario?
- ¿Están los profesionales pertinentes suficientemente preparados para desempeñar sus funciones?
- ¿Es la disponibilidad del personal proporcional al alcance previsto de la implementación?
- ¿Se puede registrar e intercambiar la información necesaria de forma legal y segura?,
- ¿Se dispone de servicios de interpretación y medidas de accesibilidad cuando sea necesario?
- ¿Están configuradas las herramientas pertinentes del Anexo A para un uso proporcional?
- ¿Existe un mecanismo para notificar cambios en los servicios o derivaciones fallidas?

- ¿Existe un proceso básico de seguimiento y revisión?
- ¿Sabe el personal a qué instancias superiores remitir los problemas de implementación?

No es necesario eliminar todas las limitaciones contextuales antes de la puesta en marcha. Sin embargo, **las brechas críticas que impidan el acceso seguro, la continuidad, la derivación, la protección de la información o la salvaguardia deben abordarse antes de que comience la implementación rutinaria.**

6.8. Gestión de riesgos de implementación y planificación de la continuidad

La implementación debe incluir un proceso sencillo de gestión de riesgos.

El objetivo no es crear un sistema de notificación independiente, sino identificar las condiciones que podrían socavar el mecanismo y definir cómo mitigar dichos riesgos.

Los riesgos comunes pueden incluir:

Riesgo	Respuesta posible
un proveedor clave se retira o pierde capacidad	activar una trayectoria alternativa, actualizar el mapa de servicios, revisar los casos afectados
la carga de trabajo de gestión de casos supera la capacidad disponible	volver a evaluar la intensidad, redistribuir los casos, aumentar la disponibilidad de personal o reducir el alcance de la implementación
las derivaciones fallan repetidamente	verificar la disponibilidad del servicio, revisar la trayectoria, remitir a instancias superiores la brecha en el ecosistema
la rotación de personal afecta a la continuidad	recurrir a las funciones definidas en los documentos, los procedimientos de traspaso y los registros compartidos
no es posible intercambiar información entre organizaciones	establecer una alternativa legal y segura, además de aclarar los acuerdos relativos al intercambio de información
las barreras lingüísticas o de accesibilidad impiden el uso del servicio	reforzar los servicios de interpretación, el acceso asistido o la aplicación de ajustes razonables
las responsabilidades de la coordinación se vuelven difusas	realizar una revisión de la coordinación y aclarar las funciones
la interrupción de la financiación pone en peligro una función esencial	dar prioridad al núcleo operativo mínimo y activar medidas de sostenibilidad
los procedimientos se vuelven excesivamente complejos	simplificar la documentación manteniendo las funciones esenciales
los cambios en el entorno de los servicios locales generan una carga excesiva	actualizar el mapa de servicios y adaptar las trayectorias operativas

Medidas de continuidad

En el caso de las funciones críticas, las organizaciones encargadas de la implementación deben identificar soluciones básicas de contingencia para hacer frente a:

- la ausencia o la rotación del personal,
- la indisponibilidad temporal de los proveedores,
- la interrupción de la financiación,
- el fallo de los sistemas esenciales de comunicación o información.

En función del contexto, las medidas de continuidad pueden incluir:

- protocolos de sustitución o respaldo para las funciones de coordinación críticas,
- procedimientos de traspaso definidos en los documentos,
- proveedores de servicios o vías de derivación alternativas,
- acceso seguro a las copias de seguridad de la información operativa esencial,
- procedimientos para informar a los beneficiarios y a los profesionales afectados.

La planificación de la continuidad resulta especialmente importante, ya que la eficacia del modelo depende de una coordinación estable, incluso cuando el entorno de los servicios locales cambie.

6.9. Seguimiento de la implementación

El seguimiento debe servir para comprobar si el modelo **funciona como una trayectoria integrada**, en lugar de limitarse a contabilizar las actividades.

Un marco mínimo de seguimiento que resulte manejable debe abarcar cuatro dimensiones.

A. Acceso y capacidad de respuesta

Los posibles indicadores incluyen:

- el número de beneficiarios que se incorporan formalmente a la trayectoria,
- el tiempo transcurrido desde el contacto inicial hasta la primera respuesta adecuada,
- las barreras de accesibilidad identificadas,
- el uso de servicios de interpretación u otros ajustes razonables cuando sea necesario.

B. Funcionamiento de la trayectoria

Los posibles indicadores incluyen:

- la proporción de casos que requieren apoyo coordinado,
- los servicios o módulos activados,
- la aceptación o finalización de las derivaciones,
- las derivaciones fallidas recurrentes,
- los casos que requieren remisión a instancias superiores,
- los retrasos significativos entre la actuación acordada y el acceso al servicio.

C. Continuidad y resultados

El seguimiento debe distinguir entre:

Productos (*outputs*): actividades completadas, citas a las que se ha acudido, derivaciones realizadas y planes elaborados.

Resultados (*outcomes*): si la necesidad identificada se ha resuelto o reducido, si se ha logrado el acceso efectivo, si se ha producido algún avance y si sigue siendo necesaria una mayor coordinación.

Esta distinción es importante porque la finalización de una actividad no significa necesariamente que se haya resuelto la necesidad del beneficiario.

D. Calidad de la implementación

La información relevante puede incluir:

- las opiniones de los beneficiarios,
- las opiniones de los profesionales,
- la duplicación recurrente de procedimientos o la carga operativa excesiva,
- la ambigüedad de funciones sin resolver,
- la exactitud de la información sobre los servicios,
- los problemas significativos en materia de salvaguardia o calidad,
- las necesidades recurrentes sin satisfacer,
- los cambios en la capacidad de los proveedores.

El seguimiento debe mantenerse proporcional. El objetivo es generar información que facilite la toma de decisiones y la mejora general, en lugar de recopilar datos que nunca se utilicen.

6.10. Registro de incidencias de implementación e identificación de problemas en tiempo real

Además de la supervisión habitual, los actores encargados de la implementación pueden llevar un **registro sencillo de incidencias**.

En el registro se pueden anotar problemas operativos recurrentes o significativos, tales como:

- las derivaciones fallidas o retrasadas,
- las responsabilidades difusas,
- los servicios indisponibles,
- las evaluaciones duplicadas recurrentes,
- los fallos de comunicación entre proveedores,
- las limitaciones de personal o el exceso en el volumen de casos,
- las dificultades para compartir información,
- las barreras de accesibilidad recurrentes,
- los cuellos de botella en los procedimientos.

Para cada incidencia, el registro puede identificar:

- el problema,
- la fecha o el período en que se identificó,
- la parte de la trayectoria afectada,
- el actor responsable del seguimiento,
- las medidas adoptadas,
- el estado actual y
- si la incidencia indica una brecha más amplia en el ecosistema.

El objetivo es permitir la identificación y el abordaje de los problemas de implementación **mientras el mecanismo está en funcionamiento**, en lugar de limitarse únicamente a la evaluación periódica.

6.11. Revisión de la implementación y medidas correctivas

El seguimiento y el registro de incidencias deben dar lugar a una revisión periódica de la implementación.

En las revisiones se puede evaluar lo siguiente:

- ¿Qué aspectos funcionan según lo previsto?
- ¿En qué ámbitos siguen experimentando los beneficiarios una fragmentación?
- ¿Qué derivaciones o transiciones entre servicios fallan repetidamente?
- ¿Están claras las responsabilidades del personal?
- ¿La capacidad de gestión de casos es proporcional a la demanda?

- ¿Los procedimientos generan duplicaciones innecesarias?
- ¿Siguen actualizados los mapas de servicios y los puntos de contacto?
- ¿Han surgido nuevas necesidades o barreras de accesibilidad?
- ¿Existen brechas que no puedan resolverse mediante la gestión individual de los casos?
- ¿Es necesario adaptar la configuración local de la implementación?

Las medidas correctivas pueden incluir:

- simplificar un procedimiento,
- aclarar las responsabilidades,
- revisar una vía de derivación,
- cambiar un contacto operativo,
- impartir formación adicional,
- incluir o sustituir a un proveedor,
- reforzar la capacidad de gestión de casos,
- revisar un acuerdo,
- remitir un problema estructural a la autoridad competente y
- reducir o ampliar el alcance de la implementación.

La revisión debe distinguir entre:

- los problemas de los casos particulares,
- los problemas de implementación,
- las brechas a nivel del ecosistema o del propio sistema.

El hecho de que un caso no prospere no exige un rediseño del modelo; sin embargo, los problemas recurrentes no deben tratarse como sucesos aislados.

6.12. Uso del conjunto de herramientas de implementación

Las herramientas prácticas incluidas en los anexos A y B sirven de apoyo en diferentes etapas de la trayectoria del beneficiario descrita en el capítulo 4, por lo que no deben interpretarse como flujos de trabajo de implementación independientes o excluyentes.

El anexo A ofrece herramientas generales de gestión de casos y de apoyo a la trayectoria que pueden resultar útiles en el primer contacto, la evaluación, la derivación, la planificación del apoyo, el seguimiento y la recopilación de opiniones de los beneficiarios.

El anexo B ofrece un conjunto de herramientas complementarias orientadas al empleo para aquellos beneficiarios para quienes la integración en el mercado laboral constituya un objetivo adecuado y relevante. Estas herramientas respaldan las distintas fases de la intervención centrada en el empleo, incluyendo la estabilización inicial y la evaluación del grado de preparación, la identificación de prioridades, la evaluación de competencias y recursos, el establecimiento de

objetivos, el mapeo del mercado laboral y de la red de apoyo, la activación, la búsqueda de empleo y el apoyo continuo.

Durante la implementación, las organizaciones participantes deben determinar:

- qué documentos y procedimientos institucionales existentes ya cumplen las funciones requeridas,
- qué herramientas de los anexos A y B deben adoptarse, adaptarse o utilizarse de forma selectiva;
- qué información recopilada en una fase anterior puede reutilizarse,
- qué herramientas o elementos se requieren de forma habitual y cuáles deben activarse en función de las condiciones específicas,
- cómo se registrará, almacenará y pondrá a disposición de los profesionales autorizados la información,
- cómo pueden cumplirse los requisitos locales de documentación sin duplicar la información ya recopilada a través de las herramientas del Modelo de Referencia.

El uso de las herramientas debe mantenerse proporcional a las necesidades, prioridades, autonomía y etapa de la trayectoria de apoyo del beneficiario. No todos los beneficiarios necesitan todas las herramientas y una misma herramienta puede utilizarse con distintos niveles de profundidad en función de la situación.

El anexo B debe utilizarse dentro de la trayectoria más amplia de integración laboral descrita en el apartado 4.7.8, además de mantenerse vinculado al Plan de Acción Personalizado más amplio del beneficiario y al proceso de gestión de casos. De este modo, la intervención orientada al empleo debe coordinarse con otros módulos de servicios pertinentes cuando las necesidades de vivienda, cuidado infantil, salud, idioma o apoyo psicosocial afecten a la participación en el mercado de trabajo.

Ambos conjuntos de herramientas tienen por objetivo reforzar una práctica profesional estructurada, coherente y centrada en la persona. Deben orientar el criterio profesional, en lugar de sustituirlo, y deben adaptarse a los requisitos nacionales, organizativos y profesionales existentes cuando sea necesario.

El principio central de la implementación consiste en:

adaptar las herramientas al flujo de trabajo en vez de rediseñar el flujo de trabajo en torno a los formularios.

Este enfoque ayuda a preservar la lógica operativa fundamental del Modelo de Referencia, al tiempo que evita duplicaciones innecesarias, la documentación excesiva y el uso rígido de las herramientas.

6.13. Ampliación de escala y replicación

La replicación del modelo debe basarse en el **núcleo funcional común**, en lugar de copiar la configuración institucional de un país concreto.

Antes de extender el modelo a otro municipio, región, organización o grupo destinatario, el nuevo entorno debe llevar a cabo sus propios procesos de:

- evaluación del grado de preparación,
- identificación y el mapeo de las partes interesadas y de los servicios,
- análisis jurídica e institucional,
- evaluación de capacidades,
- adaptación local.

Los elementos que han funcionado en otros lugares pueden servir de ejemplos útiles, pero la implementación local debe tener en cuenta:

- las obligaciones legales,
- la organización territorial de los servicios,
- la infraestructura de integración existente,
- las condiciones del mercado laboral,
- la disponibilidad de servicios especializados,
- las relaciones entre el sector público y las ONG,
- los mecanismos de financiación,
- los sistemas de información,
- las condiciones de accesibilidad,
- las características y necesidades de la población destinataria.

De este modo, la ampliación de escala se entiende mejor como:

modelo común → evaluación del grado de preparación local → adaptación contextual → implementación → revisión

en lugar de:

modelo de éxito en un lugar → reproducción directa en otros lugares.

Cuando el modelo se adapte a un grupo vulnerable distinto de la población refugiada, la transferibilidad debe evaluarse con especial cuidado. La estructura de coordinación común puede seguir siendo pertinente, pero es posible que sea necesario adaptar sustancialmente la evaluación de riesgos, los requisitos de salvaguardia, las autoridades competentes, los módulos de servicios y los calendarios de intervención a las características del nuevo grupo destinatario.

6.14. Mejora continua

La implementación debe considerarse un proceso iterativo y no un resultado definitivo.

El entorno de los servicios, las necesidades de los beneficiarios, la legislación, la financiación y la capacidad institucional seguirán cambiando. De este modo, la solución de ventanilla única debe ser capaz de aprender de la propia implementación y responder a los cambios sin perder su estructura central.

Se puede utilizar un ciclo sencillo de mejora continua:

PLANIFICAR: evaluar el grado de preparación, identificar las brechas y acordar las adaptaciones;
→ EJECUTAR: implementar la configuración local acordada;
→ VERIFICAR: supervisar el funcionamiento de la trayectoria, los resultados y las opiniones de los usuarios;
→ ACTUAR: ajustar los procedimientos, la capacidad, las redes de colaboración o los servicios cuando sea necesario.

La mejora continua no implica rediseñar constantemente el modelo, sino optimizar **la eficacia de sus funciones** esenciales **dentro del contexto local**, preservando al mismo tiempo la estructura del Modelo de Referencia.

7. SOSTENIBILIDAD

7.1. ¿Qué significa la sostenibilidad del ecosistema de ventanilla única?

La sostenibilidad del ecosistema de ventanilla única no se limita a la continuidad de los servicios individuales tras la finalización de un proyecto o de un ciclo de financiación.

El modelo es sostenible cuando las **funciones que permiten operar a los servicios independientes como una trayectoria coordinada** perduran en el tiempo. Entre ellas se incluyen la responsabilidad institucional de la coordinación, una capacidad suficiente de gestión de casos, la eficacia de las redes de colaboración, el mantenimiento de la competencia profesional, la precisión de la información sobre los servicios y una financiación viable para el núcleo operativo.

Esta distinción es importante porque los servicios individuales pueden seguir existiendo mientras el mecanismo integrado en sí desaparece. Si la coordinación cesa, se pierde la capacidad de gestión de casos, se debilitan los acuerdos de colaboración o deja de actualizarse la información esencial, los beneficiarios pueden volver a experimentar el sistema de apoyo como un conjunto de organizaciones fragmentado.

Por este motivo, la sostenibilidad debe entenderse desde varias dimensiones interrelacionadas:

- **sostenibilidad institucional:** las funciones básicas están integradas en los mandatos, responsabilidades y procedimientos habituales de la organización,
- **sostenibilidad financiera:** las funciones esenciales cuentan con una base de financiación fácil de identificar y suficientemente estable,
- **sostenibilidad de las redes de colaboración:** la cooperación operativa se mantiene más allá de los proyectos concretos o las relaciones personales,
- **sostenibilidad del personal:** se mantienen las competencias pertinentes y una disponibilidad de personal suficiente,
- **sostenibilidad operativa:** la información, la documentación y la infraestructura de los servicios esenciales siguen siendo funcionales,
- **sostenibilidad adaptativa:** el ecosistema puede seguir desempeñando sus funciones básicas a medida que cambian las condiciones institucionales, de personal, de financiación o de los servicios.

El objetivo no es preservar todas las estructuras creadas en el proyecto en su forma original. Los proveedores, las tecnologías y los acuerdos organizativos pueden evolucionar. Lo que debe mantenerse sostenible es el **núcleo funcional del ecosistema coordinado**.

7.2. Anclaje institucional y titularidad

> APROVECHAR LO QUE YA EXISTE
>
> La sostenibilidad a largo plazo requiere que las funciones del modelo de ventanilla única se integren en las prácticas institucionales habituales, en lugar de seguir dependiendo de estructuras temporales creadas en el marco de proyectos.

Cuando el modelo se adopta a nivel nacional, el anclaje institucional también puede articularse a través de un marco nacional que define las funciones básicas y las normas operativas mínimas, al tiempo que permite a los mecanismos de implementación regionales o locales reflejar las estructuras y la capacidad de los servicios territoriales.

Por lo tanto, el mecanismo de gobernanza establecido en el capítulo 5 debería integrarse progresivamente en los mandatos, procedimientos y responsabilidades institucionales habituales.

El arraigo institucional puede incluir:

- incorporar funciones de coordinación a las responsabilidades organizativas existentes,
- integrar los procedimientos pertinentes de admisión, evaluación, gestión de casos o planificación del apoyo en la prestación habitual de los servicios,
- integrar los acuerdos de cooperación y derivación en los mecanismos interinstitucionales consolidados,
- incorporar el enfoque de ventanilla única en las estrategias locales, regionales u organizativas,
- adoptar los procedimientos y herramientas pertinentes del Modelo de Referencia como práctica operativa estándar,
- formalizar la cooperación entre el sector público y las ONG cuando sea importante para la continuidad,
- reconocer el modelo en las guías operativas o políticas pertinentes.

La institucionalización debe basarse en las estructuras existentes siempre que sea posible. El objetivo no es crear un sistema paralelo permanente, sino que las instituciones y organizaciones existentes puedan cumplir las funciones necesarias mediante una coordinación más sólida.

Al mismo tiempo, la institucionalización no debe entenderse como la transferencia de todas las responsabilidades a una única organización. La ventanilla única sigue siendo un ecosistema con múltiples proveedores. Por consiguiente, la sostenibilidad depende tanto de una **titularidad estable de la estructura de coordinación** como de la participación continua de las organizaciones responsables de los servicios pertinentes.

Esto reviste especial importancia en contextos en los que las ONG han acumulado una considerable experiencia en la gestión de casos y en la integración a través de programas temporales. Cuando dichas funciones son esenciales para el ecosistema, la planificación de la sostenibilidad debería considerar cómo pueden reconocerse, mantenerse o integrarse en mecanismos institucionales a más largo plazo, en lugar de desaparecer después de que finalicen los proyectos concretos.

7.3. Financiación sostenible del núcleo operativo

El ecosistema de ventanilla única no puede seguir funcionando si sus funciones de coordinación y gestión de casos dependen exclusivamente de una financiación temporal.

En sus comentarios, los expertos señalaron sistemáticamente la necesidad de reconocer la coordinación, la gestión de casos y las funciones de apoyo relacionadas como **componentes estructurales del modelo de servicios** y no como actividades administrativas temporales vinculadas a un proyecto.

Por consiguiente, la planificación de la sostenibilidad debería identificar una base de financiación suficientemente estable para el núcleo operativo descrito en el capítulo 8, concretamente: la coordinación del ecosistema, la ventanilla única, la gestión de casos y las funciones de apoyo necesarias para garantizar la continuidad.

No es necesario que estas funciones se financien a partir de la misma fuente. Lo importante es que cada función crítica cuente con una **base de financiación claramente identificada y suficientemente estable antes de que finalice la financiación temporal del proyecto**.

Cuando la financiación temporal permita prestar servicios o desarrollar capacidades adicionales, el Plan de Transición hacia la Sostenibilidad deberá aclarar si estos se mantendrán, se integrarán en los sistemas generales o se suspenderán sin que ello afecte al núcleo operativo mínimo.

Cuando los recursos disponibles sean limitados, deberá darse prioridad al mantenimiento del núcleo operativo mínimo, en lugar de intentar mantener todas las actividades financiadas durante la fase del proyecto o la fase piloto.

En el capítulo 8 se abordan las fuentes de financiación específicas y las opciones de priorización.

7.4. Continuidad de las redes de colaboración y memoria institucional

> CONSTRUIR MEMORIA INSTITUCIONAL, NO DEPENDENCIA DE PERSONAS CONCRETAS
>
> El ecosistema de ventanilla única depende de la cooperación entre organizaciones. Para que esta cooperación sea sostenible, no debe depender exclusivamente de profesionales individuales ni de relaciones personales informales.

La rotación del personal, la reestructuración organizativa, el cierre de programas o los cambios en la dirección pueden debilitar rápidamente un ecosistema si no se institucionalizan los conocimientos operativos.

Por consiguiente, la continuidad de las redes de colaboración debe garantizarse mediante:

- funciones organizativas claramente definidas y recogidas en los documentos correspondientes,
- puntos de contacto institucionales, en lugar de depender de una sola persona,
- acuerdos o protocolos de cooperación vigentes, cuando proceda;
- protocolos formalizados de derivación, traspaso y remisión a instancias superiores;
- el mantenimiento y la actualización de las guías operativas y los procedimientos de trabajo,
- mecanismos de traspaso cuando se produzca un cambio de personal clave,
- la continuidad de datos pertinentes y conocimientos organizativos en el registro,
- la confirmación periódica de que los acuerdos de cooperación críticos siguen activos.

El objetivo es crear una **memoria institucional**.

Cualquier profesional que se incorpore al mecanismo debería ser capaz de comprender cómo funciona el ecosistema sin tener que reconstruirlo a partir de contactos personales o prácticas no registradas.

Por consiguiente, las redes de colaboración sostenibles deberían preservar tanto la **relación entre las organizaciones** como los **conocimientos operativos necesarios para que dicha relación funcione en la práctica**.

7.5. Sostenibilidad del personal y retención de conocimientos

Las competencias necesarias para gestionar el sistema de ventanilla única se describen en el apartado 4.4. La sostenibilidad exige que dichas competencias sigan disponibles a medida que cambian las condiciones del personal y de la organización.

Esto puede implicar:

- integrar la orientación sobre el modelo de ventanilla única en la formación inicial del nuevo personal,
- actualizar materiales de formación específicos para cada función,
- impartir formación de actualización cuando cambien la legislación, los servicios o los procedimientos,
- utilizar enfoques de formación de formadores cuando sea adecuado,
- fomentar el aprendizaje mutuo y el intercambio de conocimientos entre las organizaciones participantes,
- mantener el acceso a la supervisión o a la consulta interdisciplinar,
- registrar por escrito los traspasos de responsabilidades para las funciones de gestión de casos y coordinación,
- establecer mecanismos de sucesión o de sustitución para los puestos clave.

La retención de conocimientos es especialmente importante cuando las organizaciones dependen de especialistas financiados por proyectos, cuya experiencia podría perderse al finalizar la financiación.

La carga de trabajo también debe considerarse una cuestión de sostenibilidad. Un modelo que depende de que el personal trabaje constantemente por encima de su capacidad real para gestionar los casos no es sostenible, aunque se mantengan sus estructuras formales.

Por consiguiente, las organizaciones participantes deben evaluar periódicamente si los recursos humanos siguen siendo proporcionales a la demanda y si las funciones esenciales pueden mantenerse sin comprometer la calidad del servicio ni la estabilidad del personal.

7.6. Sostenibilidad de sistemas de información e infraestructura operativa

> PRESERVAR LA FUNCIÓN, NO LA TECNOLOGÍA
>
> Las funciones de información sobre los servicios, documentación y comunicación establecidas en los capítulos 4 a 6 requieren que se mantenga una responsabilidad institucional claramente definida una vez finalizada la financiación del proyecto.

Por este motivo, la planificación de la sostenibilidad debe identificar quién se encargará de mantener:

- la información operativa esencial sobre los servicios,
- la documentación y los procedimientos compartidos relevantes,
- la información necesaria para facilitar la activación de los servicios y la derivación de casos,
- cualquier infraestructura digital utilizada para la comunicación, la coordinación o el intercambio seguro de información relacionada con los casos.

Cuando se utilicen sistemas digitales, deben quedar claras las responsabilidades en materia de:

- mantenimiento técnico,
- acceso autorizado,
- seguridad y protección de datos,
- actualizaciones,
- copias de seguridad o migración al cambiar de sistema.

El objetivo no es necesariamente mantener indefinidamente una plataforma digital o una solución tecnológica específica. Las tecnologías pueden cambiar.

Lo que debe preservarse es la **función operativa de la continuidad de una información fiable, segura y actualizada.**

7.7. Adopción generalizada y mayor institucionalización

El valor a largo plazo del Modelo de Referencia depende no solo de que las organizaciones que lo implementen originalmente sigan utilizándolo, sino también de que se integre en la práctica profesional e institucional en general.

Esta adopción generalizada puede incluir:

- incorporar el Modelo de Referencia en los programas habituales y en los procedimientos de prestación de servicios,
- integrar los elementos pertinentes en las directrices organizativas o normas de la práctica profesional,
- garantizar el acceso de los profesionales al Modelo de Referencia y a sus herramientas,
- utilizar enfoques de formación de formadores y de aprendizaje mutuo para transferir los conocimientos sobre su implementación,
- compartir la experiencia de implementación con las autoridades públicas y los responsables políticos,
- promover el modelo a través de redes profesionales, la economía social, la integración y la sociedad civil,
- utilizar los resultados de la implementación para impulsar un mayor reconocimiento institucional de los enfoques integrados de ventanilla única.

La adopción generalizada debería centrarse en **los principios funcionales y la estructura de coordinación del modelo**, más que en la réplica directa de una configuración institucional concreta.

El proceso de adaptación e implementación del Modelo de Referencia en nuevos entornos se aborda en el capítulo 6.

7.8. Revisión de la sostenibilidad y plan de transición

La sostenibilidad debe revisarse antes de que finalice la fase inicial de implementación, el proyecto o el periodo de financiación, en lugar de abordarse únicamente cuando los recursos estén a punto de agotarse.

Una revisión práctica de la sostenibilidad debería examinar:

- ¿Qué funciones básicas dependen actualmente de una financiación temporal?
- ¿Qué organización seguirá siendo responsable de la coordinación del ecosistema?
- ¿Cómo se mantendrá operativa la función de entrada única designada?
- ¿Cómo se mantendrá la capacidad necesaria para la gestión de casos?
- ¿Qué acuerdos de colaboración fundamentales seguirán operativos?
- ¿Quién asumirá la responsabilidad de la información operativa esencial?
- ¿Se han garantizado suficientemente las funciones y competencias clave del personal?
- ¿Qué sistemas de información o herramientas requieren una titularidad o mantenimiento continuos?
- ¿Existen brechas previsibles en los servicios, la disponibilidad del personal o la financiación?
- ¿Qué funciones pueden integrarse en los procedimientos o presupuestos institucionales habituales?

- ¿Qué elementos requieren financiación adicional, decisiones institucionales o apoyo político?

El resultado de esta revisión debería traducirse en un **Plan de Transición hacia la Sostenibilidad**.

Se puede utilizar una estructura sencilla:

Plan de sostenibilidad y transición del proyecto

Función principal	Situación actual	Propietario tras el final del proyecto	Acción para la sostenibilidad	Riesgo principal
Coordinación del ecosistema	Estructura financiada por el proyecto	Institución/asociación designada	Integrar en el mandato y los recursos institucionales habituales	Cese de la coordinación
Función de ventanilla única	Proyecto piloto/ punto de servicio	Organización anfitriona designada	Incorporar en la vía habitual de prestación de servicios	Acceso poco claro
Gestión de casos	Personal temporal	Proveedor de servicios responsable	Garantizar una capacidad de personal continua	Interrupción de los casos
Acuerdos de colaboración	Red del proyecto	Organizaciones participantes	Mantener los acuerdos y los contactos institucionales	La cooperación se vuelve informal
Información operativa	Equipo del proyecto	Función de coordinación del ecosistema	Establecer una propiedad y un mantenimiento habituales	Información sobre los servicios desactualizada
Conocimiento del personal	Formación en el marco del proyecto	Organizaciones participantes	Inducción, formación de actualización y traspaso de conocimientos	Pérdida de experiencia
Infraestructura de información	Sistema apoyado por el proyecto	Propietario operativo designado	Mantenimiento o acuerdo de transición	Pérdida de la continuidad de la información

El plan debe establecer claramente las responsabilidades, las medidas necesarias y los plazos correspondientes para cada una de las funciones esenciales.

Por consiguiente, el objetivo de la planificación de la sostenibilidad **no es preservar todas las estructuras creadas por el proyecto**, sino garantizar que las funciones básicas del ecosistema de ventanilla única sigan contando con **la titularidad institucional, la capacidad operativa y una base de financiación adecuada a lo largo del tiempo**.

8. FINANCIACIÓN

8.1. Principios y prioridades de financiación

El modelo de financiación del ecosistema de ventanilla única puede variar según los contextos nacionales, regionales y locales. Puede financiarse a partir de una única fuente pública estable, o bien de múltiples fuentes complementarias. El Modelo de Referencia no prescribe un modelo de financiación concreto. Lo importante es que el elegido sea lo suficientemente estable, esté bien coordinado y se ajuste a la estructura funcional del ecosistema.

La financiación debe ajustarse a las funciones necesarias para el funcionamiento del modelo, más que a los límites organizativos de cada proveedor. Por consiguiente, debe:

- proteger el núcleo operativo mínimo del ecosistema,
- garantizar la continuidad de la responsabilidad a lo largo de toda la trayectoria del beneficiario,
- permitir que las necesidades prioritarias identificadas se traduzcan en servicios reales,
- subsanar las brechas de servicios y capacidad identificadas a nivel local,
- apoyar el acceso equitativo y las adaptaciones necesarias,
- evitar la duplicación innecesaria de servicios ya financiados,
- reducir la dependencia de las funciones críticas respecto a la financiación a corto plazo,
- impedir que la multiplicidad de fuentes de financiación fragmente las responsabilidades operativas.

Cuando los recursos sean limitados, la financiación deberá priorizarse en el siguiente orden:

1. Núcleo operativo mínimo: coordinación del ecosistema, la función de entrada única designada, una gestión de casos proporcional, activación y derivación de servicios, el seguimiento y la continuidad de la información esencial.
2. Acceso a servicios prioritarios: los módulos de servicios necesarios para responder a las necesidades identificadas durante la evaluación, el mapeo de servicios y el seguimiento de la implementación.
3. Personal y acceso equitativo: personal suficiente, conocimientos especializados, servicios de interpretación, mediación intercultural, medidas de accesibilidad y ajustes razonables.
4. Infraestructura de apoyo: mecanismos de gestión de la información, comunicación y seguimiento que sean seguros y proporcionales.

Una vez que se hayan financiado adecuadamente las medidas para subsanar las brechas en el núcleo operativo y en los servicios prioritarios, los recursos adicionales podrán destinarse al desarrollo, la divulgación, la innovación o la ampliación de servicios relevantes a nivel local.

Tanto si la financiación procede de una sola fuente como de varias, los beneficiarios deben seguir una trayectoria coordinada.

8.2. ¿Qué hay que financiar?

Hay cuatro ámbitos que requieren una atención especial a la hora de planificar la financiación del ecosistema de ventanilla única.

1. Coordinación y continuidad de la trayectoria

La financiación debería cubrir las funciones que conectan los servicios individuales en una trayectoria coordinada del beneficiario. Dependiendo de la configuración local, estas pueden incluir:

- coordinación del ecosistema,
- entrada única designada y capacidad de admisión,
- gestión de casos y seguimiento,
- derivación y coordinación entre organizaciones,
- actualización de la información sobre los servicios y las derivaciones,
- seguimiento de la implementación y revisión de la calidad,
- mecanismos seguros de gestión de la información.

Estas funciones son esenciales incluso cuando los servicios individuales ya se financian a través de los sistemas públicos existentes, los presupuestos de las organizaciones o programas externos. Sin una coordinación y capacidad de gestión de casos suficientes, el ecosistema puede convertirse en un simple directorio o red de servicios, en lugar de un sistema integrado de ventanilla única.

2. Prestación de servicios

La financiación debe garantizar que las necesidades prioritarias identificadas mediante la evaluación se traduzcan en servicios adecuados y accesibles.

Es posible que algunos módulos de servicios ya estén financiados a través de los sistemas generales o programas existentes. En consecuencia, los recursos adicionales deben centrarse en subsanar las brechas reales de disponibilidad, capacidad o accesibilidad de los servicios, en lugar de crear una oferta paralela innecesaria.

La combinación de servicios necesaria variará según el contexto y deberá basarse en:

- las necesidades de los beneficiarios,
- el mapa operativo de servicios,
- las responsabilidades legales,
- la oferta existente, tanto pública como privada,
- la capacidad actual de los servicios,

- las derivaciones fallidas recurrentes,
- el seguimiento de la implementación y la recopilación de opiniones de los usuarios.

El objetivo no es necesariamente financiar todos los servicios a través del mecanismo de ventanilla única, sino garantizar que la trayectoria del beneficiario cuente con vías viables para acceder a los servicios necesarios.

3. Personal y acceso equitativo

La financiación debe tener en cuenta la disponibilidad y las competencias del personal necesarias para gestionar el ecosistema de forma segura y eficaz. En función de las necesidades identificadas, esto puede incluir:

- personal de primera línea y de gestión de casos,
- personal profesional especializado,
- formación inicial y continua del personal,
- supervisión y consulta interdisciplinar,
- servicios de interpretación y mediación intercultural,
- comunicación accesible,
- ajustes razonables,
- acceso asistido para los beneficiarios que se enfrenten a barreras lingüísticas o digitales, así como a barreras derivadas de la discapacidad, la movilidad, las responsabilidades de cuidados u otras.

La disponibilidad de personal debe ser proporcional al volumen de casos previsto y a la intensidad probable del apoyo. Cuando el personal o los especialistas sean insuficientes, deberá ajustarse el alcance de la implementación o garantizarse la disponibilidad de recursos adicionales.

4. Información operativa e infraestructura de apoyo

La financiación también podrá cubrir los mecanismos necesarios para garantizar la continuidad y la coordinación fiables de la información, entre los que se incluyen:

- la gestión segura de la información de los casos,
- la confirmación y el seguimiento de las derivaciones,
- la información actualizada sobre los servicios y los datos de contacto,
- la comunicación entre las organizaciones participantes,
- el seguimiento de la implementación y los resultados,
- las interfaces digitales o telefónicas accesibles, cuando proceda;
- el mantenimiento, la seguridad y el acceso autorizado a los sistemas de información utilizados.

Las soluciones digitales deben ser proporcionales a las necesidades operativas. Deben facilitar un flujo de trabajo acordado y simplificado, en lugar de reproducir formularios innecesarios o crear requisitos administrativos adicionales.

8.3. Posibles modelos y fuentes de financiación

Las siguientes opciones representan posibles mecanismos de financiación. No es necesario combinarlas, y el modelo adecuado dependerá del contexto institucional, jurídico y financiero.

A. Financiación pública nacional

Cuando el ecosistema de ventanilla única se adopta dentro de un marco nacional de integración, inclusión social, empleo o servicios públicos, sus funciones básicas pueden financiarse a través del presupuesto nacional o de un programa nacional específico.

La financiación nacional puede aportar continuidad, cobertura territorial, estabilidad institucional y estándares mínimos comunes. No exige que todos los servicios sean prestados directamente por instituciones públicas. Un modelo financiado con fondos públicos puede seguir funcionando como un ecosistema de proveedores múltiples en el que participan autoridades regionales y locales, municipios, ONG, proveedores especializados y otros actores competentes.

B. Financiación pública local y regional

Los presupuestos municipales o regionales pueden financiar funciones y servicios que sean de competencia local o regional, incluida la coordinación del ecosistema, el apoyo social, las ayudas vinculadas a la vivienda, el apoyo al empleo, los servicios comunitarios o las medidas de accesibilidad requeridas a nivel local.
La financiación local y regional debe reflejar la organización territorial de los servicios y el reparto de responsabilidades entre las instituciones públicas y los proveedores participantes.

C. Financiación mediante fondos europeos y recursos de distintos programas

Los programas europeos, nacionales y regionales pueden complementar la financiación estructural cuando sus objetivos y condiciones de elegibilidad se ajusten a las necesidades de implementación identificadas.

La financiación a través de estos programas puede resultar especialmente relevante para:

- realizar pruebas piloto o ampliar el modelo,
- desarrollar la cooperación institucional,
- subsanar las brechas identificadas en los servicios,
- reforzar la capacidad del personal,
- mejorar la accesibilidad,
- desarrollar mecanismos de gestión de la información,
- probar innovaciones relevantes a nivel local.

Dado que los programas y las condiciones de elegibilidad cambian con el tiempo, conviene verificar las oportunidades de financiación disponibles en el contexto nacional y programático pertinente.

D. Recursos filantrópicos y privados

Las fundaciones, las organizaciones filantrópicas y las iniciativas empresariales pueden complementar la financiación pública o proveniente de programas, especialmente en lo que se refiere a la innovación, los servicios específicos, la divulgación, la accesibilidad, el desarrollo de capacidades o las actividades piloto. Estos recursos pueden aportar una flexibilidad útil. Sin embargo, las funciones críticas como la coordinación del ecosistema, la entrada única, la gestión de casos y la continuidad de la información no deben depender exclusivamente de la financiación filantrópica o privada a corto plazo cuando existan mecanismos más estables.

E. Participación de los empleadores y de los agentes de la economía social

Los empleadores y los agentes de la economía social pueden contribuir a medidas específicas del mercado laboral, entre las que se incluyen:

- formación específica, sectorial o en el lugar de trabajo,
- aprendizaje basado en el trabajo,
- prácticas o períodos de aprendizaje en empresas,
- tutoría en el lugar de trabajo,
- procesos de incorporación,
- orientación profesional,
- adaptación del puesto de trabajo,
- medidas de mantenimiento del empleo.

Estas contribuciones deben mantenerse vinculadas a la trayectoria más amplia de empleo y gestión de casos, y deben complementar, en lugar de sustituir, la responsabilidad del proceso de integración en su conjunto.
Distintas partes del ecosistema pueden financiarse a partir de fuentes diferentes. En tales casos, el reparto de la financiación no debe dar lugar a una fragmentación de responsabilidades ni a brechas entre la evaluación, el acceso a los servicios, la derivación y el seguimiento.

8.4. Revisión y continuidad de la financiación

La financiación debe revisarse periódicamente, antes de que finalice un período de financiación temporal y antes de cualquier ampliación significativa del ecosistema.

La revisión debe tener en cuenta:

1. **¿Se financian de forma sostenible las funciones operativas mínimas?** Esto incluye la coordinación del ecosistema, la entrada única, la gestión proporcional de casos, la derivación, el seguimiento y la continuidad de la información esencial.
2. **¿Pueden las necesidades prioritarias identificadas traducirse en servicios reales?** La revisión debe identificar los módulos de servicios que cuentan con financiación suficiente, las áreas con capacidad insuficiente y las necesidades para las que actualmente no existe una trayectoria de servicio viable.
3. **¿Es adecuada la disponibilidad de personal y de especialistas?** Deben tenerse en cuenta los niveles de personal, la carga de trabajo, las competencias requeridas, la disponibilidad de especialistas, los servicios de interpretación y mediación, y el acceso a supervisión.
4. **¿Están cubiertas las necesidades de accesibilidad y gestión de la información?** La revisión debe incluir los ajustes razonables, el acceso facilitado, el intercambio seguro de información, el mantenimiento de la información sobre los servicios y la infraestructura operativa esencial.
5. **¿Qué funciones corren riesgo de continuidad?** Se debe prestar especial atención a las funciones que dependen de financiación temporal, a los futuros déficits de financiación, a la retirada de proveedores, a la duplicación entre programas y a las responsabilidades que no cuentan con una base de financiación futura claramente definida.

Cuando se utilicen varias fuentes de financiación, la función de coordinación del ecosistema debe mantener una visión general básica de:

- qué funciones básicas cuentan con una financiación estable,
- qué funciones dependen de una financiación temporal,
- qué brechas en los servicios o en la capacidad siguen sin financiación,
- cuándo finalizan los períodos de financiación pertinentes,
- cuándo los mecanismos de financiación suponen un riesgo de discontinuidad operativa.

La revisión de la financiación debe dar lugar a decisiones claras sobre:

- las funciones que pueden continuar en el marco de los mecanismos existentes;
- las funciones que requieren financiación adicional o de sustitución;
- las actividades que pueden integrarse en los presupuestos institucionales ordinarios;
- los servicios o funciones que se deban reducir, transferirse o suspenderse;

- las responsabilidades para subsanar las brechas de financiación identificadas;
- las medidas necesarias para garantizar la continuidad de los beneficiarios activos.

Los resultados de la revisión de la financiación deben servir de base para el Plan de Transición hacia la Sostenibilidad descrito en el apartado 7.8. Las disposiciones detalladas relativas a la titularidad institucional, la responsabilidad tras la finalización del proyecto y la transición operativa deben recogerse en dicho plan para evitar repeticiones innecesarias en este capítulo.

El principio central de financiación consiste en:

financiar las funciones que mantienen la trayectoria de los beneficiarios, garantizar que las necesidades prioritarias se traduzcan en servicios reales y proteger la continuidad cuando cambien los mecanismos de financiación.

9. CONCLUSIONES

9.1. Mensajes clave

El mensaje central del Modelo de Referencia es que la integración de los refugiados depende de una **estructura de apoyo coherente que permita conectar los servicios dentro de una trayectoria accesible**. Para que el apoyo sea eficaz, es necesario que los beneficiarios comprendan cómo acceder al sistema, cómo se organizan las competencias y cómo se articulan las diferentes intervenciones a lo largo del tiempo.

Por consiguiente, el Modelo de Referencia propone un **ecosistema coordinado de ventanilla única** en el que los distintos proveedores contribuyen a través de una trayectoria funcional común que vincula la entrada, la evaluación, el establecimiento de prioridades, la planificación del apoyo, la activación o derivación de servicios, la gestión de casos, el seguimiento y la revisión de los resultados. Los servicios pueden ser prestados por diferentes organizaciones y a través de distintos canales de acceso, pero integrados siempre dentro del mismo proceso de apoyo coordinado.

La integración es **multidimensional y dinámica**. Las necesidades relacionadas con la situación jurídica, la vivienda, la salud, el aprendizaje del idioma, la educación, el cuidado de menores, el bienestar psicosocial y el empleo pueden interactuar y cambiar con el tiempo. En consecuencia, el modelo combina una evaluación suficientemente amplia con una intervención modular y proporcional, lo que permite que el apoyo refleje las necesidades, los recursos, las prioridades y el nivel de autonomía del beneficiario

La gestión de casos y la coordinación desempeñan un papel central en la continuidad. Vinculan la evaluación con la actuación, delimitan la responsabilidad entre los distintos proveedores, favorecen la derivación activa y el seguimiento, y garantizan que los resultados sigan conectados a la trayectoria general del beneficiario. Tanto la evaluación piloto como la de los expertos destacaron la importancia particular de mantener una progresión clara desde la evaluación hasta el acceso al servicio, el seguimiento y los resultados.

Asimismo, el modelo promueve una **prestación de servicios accesible, equitativa y adaptable**. La accesibilidad, la salvaguardia, la participación de los beneficiarios y la no discriminación están integradas en toda la trayectoria, al tiempo que se combinan diferentes canales de acceso —físicos, digitales, telefónicos y asistidos— en función de las condiciones locales y las circunstancias de los beneficiarios.

La implementación efectiva depende también del **anclaje institucional y** de una **financiación sostenible**. La coordinación, la capacidad de gestión de casos, la continuidad de la información y otras funciones de apoyo requieren una atribución clara de responsabilidades, personal suficiente y una base de financiación

estable. Estas condiciones permiten que toda la trayectoria integrada no deje de ser funcional a lo largo del tiempo.

En definitiva, el Modelo de Referencia ofrece un marco práctico, adaptable y transferible para articular **trayectorias coherentes para los beneficiarios y ecosistemas de servicios sostenibles**.

9.2. Prioridades recomendadas

A partir de la investigación, el desarrollo del modelo, la validación por parte de expertos y la fase piloto, se han identificado seis prioridades para las organizaciones, instituciones y responsables políticos que deseen implementar o reforzar sistemas integrados de apoyo a los refugiados.

Preservar el núcleo funcional común del modelo de ventanilla única.

La implementación debe garantizar una función designada de entrada única, un control y una evaluación suficientemente amplios, el establecimiento de prioridades, la planificación del apoyo, el acceso a los servicios pertinentes, la gestión de casos, la derivación, el seguimiento y la revisión de resultados. La adaptación local debe centrarse en la configuración de estas funciones de manera que se ajusten al contexto jurídico, institucional y organizativo, al tiempo que se mantenga la integridad de la trayectoria.

Organizar el apoyo en torno a una entrada coordinada y a la trayectoria del beneficiario.

Una clara función de entrada debe iniciar la trayectoria y atribuir las responsabilidades correspondientes a los pasos posteriores. Múltiples canales de acceso pueden conectar a los beneficiarios con esta función, al tiempo que se garantiza una lógica coordinada de admisión y apoyo en todo el ecosistema.

Garantizar que la evaluación se traduzca en acciones, acceso a los servicios y resultados.

Cada prioridad significativa identificada durante la evaluación debería dar lugar, cuando proceda, a una actuación planificada, un servicio disponible o una derivación adecuada, una responsabilidad claramente definida y un seguimiento. La derivación activa y la gestión de casos deberían vincular las necesidades identificadas con el acceso real a los servicios y los resultados observables.

Garantizar que el apoyo sea proporcional, accesible y equitativo.

La intensidad y la combinación de los servicios deben reflejar la complejidad de las necesidades, el nivel de riesgo, los recursos existentes y la capacidad para actuar de forma independiente. Las barreras de acceso relacionadas con el idioma, la discapacidad, las responsabilidades de cuidado, el entorno digital o la ubicación geográfica, así como cualquier otro obstáculo, deben abordarse mediante los ajustes adecuados y medidas de acceso asistido.

Establecer las condiciones organizativas necesarias para la implementación y la continuidad.

Un ecosistema eficaz requiere una gobernanza clara, personal preparado, colaboraciones activas, un mapeo de servicios actualizado, un flujo de información adecuado, así como medidas de protección y gestión de datos. La evaluación de la preparación y la adaptación local deben garantizar que estas condiciones estén suficientemente desarrolladas antes de la implementación o ampliación del sistema.

Asegurar una base de financiación sostenible para el núcleo operativo.

La coordinación, las funciones de gestión de casos, la continuidad de la información y otras funciones esenciales de apoyo requieren una financiación estable. Los mecanismos de financiación deben proteger el funcionamiento de la trayectoria del beneficiario y garantizar que las necesidades prioritarias identificadas puedan traducirse en servicios reales. Dependiendo del contexto, esto puede implicar financiación pública nacional o local, recursos de distintos programas y fuentes de financiación complementarias.

En su conjunto, todas estas prioridades hacen hincapié en la importancia de **la conexión, la responsabilidad y la continuidad** a lo largo de la trayectoria del beneficiario. Por lo tanto, el Modelo de Referencia sirve tanto de **marco para la prestación de servicios** como de **referencia para el desarrollo del sistema**, con un núcleo funcional común capaz de adaptarse a diferentes contextos jurídicos, organizativos y de recursos.

9.3. Direcciones futuras de desarrollo y ampliación de escala

El presente Modelo de Referencia ofrece una estructura funcional común y un marco práctico de aplicación para los ecosistemas integrados de apoyo a los refugiados. El desarrollo futuro debería nutrirse de la experiencia generada a través de su implementación en distintos contextos institucionales, territoriales y nacionales. Su perfeccionamiento puede reforzar su utilidad operativa, comparabilidad y sostenibilidad, manteniendo al mismo tiempo la claridad del modelo actual.

Desarrollo adicional de herramientas de implementación y gestión.

La experiencia adquirida en la implementación puede facilitar el desarrollo de herramientas prácticas adicionales destinadas a la gestión y coordinación locales. Una opción útil es una matriz operativa concisa que relacione las principales etapas de la trayectoria del beneficiario con las funciones asignadas, las herramientas o registros pertinentes, los resultados previstos y los indicadores de seguimiento seleccionados. Dicha matriz podría ofrecer una visión general operativa única y complementar las herramientas de asignación de responsabilidades, como el modelo RACI, y las orientaciones detalladas ya incluidas en el Modelo de Referencia.

Desarrollo de modelos de madurez y análisis comparativo.

La experiencia en la implementación también puede contribuir a la elaboración de un modelo de madurez del ecosistema que describa los niveles progresivos de integración. Dicho modelo podría ayudar a las organizaciones y a los territorios a evaluar su capacidad actual, identificar prioridades de desarrollo realistas y realizar un seguimiento del progreso a lo largo del tiempo. Los posibles niveles podrían abarcar desde la coordinación de la información y el acceso, pasando por la evaluación estructurada y la derivación, hasta la gestión integrada de casos y, cuando sea factible, ecosistemas de servicios interoperables y financiados de forma sostenible. El modelo proporcionaría una forma estructurada de evaluar en qué medida la estructura funcional común opera en la práctica.

Perfeccionamiento del seguimiento y de la medición de resultados.

Los datos comparables sobre la implementación pueden facilitar el desarrollo posterior del marco de seguimiento. El trabajo futuro podría fijar definiciones operativas más estandarizadas para los indicadores seleccionados, aclarar las fuentes de datos y los intervalos de su recogida, así como asignar las responsabilidades de dicha recogida y su posterior revisión. Se debería prestar especial atención a los indicadores que reflejen el acceso real a los servicios, la continuidad, la capacidad de respuesta y los resultados para los beneficiarios. Con el tiempo, la experiencia en la implementación también podría servir de base para establecer una serie de indicadores que permitan realizar comparaciones significativas entre diferentes contextos.

Cálculo de costos y modelización de recursos

Una mayor implantación puede generar información más fiable sobre los recursos necesarios para mantener el núcleo operativo del ecosistema de ventanilla única. Esto incluye tanto la prestación directa de servicios como la coordinación del ecosistema, la entrada única, la gestión de casos, los servicios de interpretación y mediación, la gestión de la información, la formación del personal y el apoyo especializado. Estos datos pueden servir de base para modelos indicativos de cálculo de costos, escenarios de financiación y una planificación realista de la implementación a nivel local, regional o nacional.

Interoperabilidad digital y continuidad de la información.

El desarrollo futuro puede explorar enfoques seguros e interoperables que permitan recopilar la información pertinente una sola vez y volver a utilizarla de manera adecuada en todas las etapas autorizadas de la trayectoria del beneficiario. Las soluciones tecnológicas deben garantizar la protección de datos, el acceso según el perfil de usuario, la responsabilidad profesional y la proporcionalidad, al tiempo que mejoran la continuidad, la accesibilidad y la eficiencia.

Mayor formalización de la cooperación interinstitucional.

La experiencia adquirida en la implementación puede facilitar la elaboración de modelos de acuerdo adaptables, protocolos de derivación, mecanismos de intercambio de información y otros instrumentos de cooperación. Estos recursos pueden consolidar la responsabilidad y la continuidad, garantizando en todo

momento la compatibilidad con la legislación nacional, las competencias legales y los procedimientos institucionales existentes.

Fortalecimiento de los vínculos de apoyo comunitario e informal.

En futuras implementaciones se podría explorar de forma más sistemática cómo las organizaciones dirigidas por refugiados, las estructuras de apoyo mutuo, las redes comunitarias, los voluntarios y otros actores informales pueden complementar las trayectorias de servicios formales. Estos actores pueden reforzar la confianza, el acceso a la información, la participación social y la identificación temprana de barreras, al tiempo que se mantiene la conexión con el ecosistema más amplio y se diferencia claramente de las responsabilidades profesionales o legales.

Aprendizaje en distintos entornos de implementación y transferencia a otros grupos destinatarios

La implementación comparada entre municipios, regiones y países puede ayudar a identificar qué elementos del modelo siguen siendo esenciales de forma sistemática, qué adaptaciones mejoran la accesibilidad y la eficacia, y qué mecanismos de gobernanza y financiación proporcionan la base más sólida para la continuidad. La arquitectura de coordinación del Modelo de Referencia también puede servir de referencia útil para otros grupos con necesidades de apoyo complejas o interconectadas. La transferencia a otros grupos destinatarios debería implicar un proceso de adaptación deliberado que abarque elementos como los requisitos de salvaguardia, las autoridades competentes, los módulos de servicios, los perfiles de riesgo y los plazos de intervención.

Desarrollo futuro guiado por la experiencia.

La experiencia adquirida durante la implementación debe guiar el perfeccionamiento de los elementos que resulten necesarios, útiles y transferibles. De este modo, el Modelo de Referencia puede constituir una referencia estable para el desarrollo del sistema, al tiempo que mantiene su capacidad de respuesta ante los entornos de servicios cambiantes, la experiencia de la implementación y las necesidades de integración emergentes.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consejo de la Unión Europea. (2001). Directiva 2001/55/CE del Consejo, de 20 de julio de 2001, relativa a las normas mínimas para la concesión de protección temporal en caso de afluencia masiva de personas desplazadas y a medidas de fomento de un esfuerzo equitativo entre los Estados miembros para acoger a dichas personas y asumir las consecuencias de su acogida. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, L 212, 12–23. https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2001/55/oj

Consejo de la Unión Europea. *(2022). Decisión de Ejecución (UE) 2022/382 del Consejo de 4 de marzo de 2022 por la que se constata la existencia de una afluencia masiva de personas desplazadas procedentes de Ucrania en el sentido del artículo 5 de la Directiva 2001/55/CE y con el efecto de que se inicie la protección temporal. Diario Oficial de la Unión Europea, L 71*, 1–6. https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2022/382/oj

Consejo de la Unión Europea. *(2025). Decisión de Ejecución (UE) 2025/1460 del Consejo, de 15 de julio de 2025, por la que se prorroga la protección temporal introducida por la Decisión de Ejecución (UE) 2022/382. Diario Oficial de la Unión Europea*. https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2025/1460/oj

Consejo de la Unión Europea. (2026). *Decisión de Ejecución (UE) 2026/1912 del Consejo, de 30 de julio de 2026, por la que se prorroga la protección temporal introducida por la Decisión de Ejecución (UE) 2022/382. Diario Oficial de la Unión Europea*. https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2026/1912/oj

Comisión Europea. (2020). *Plan de Acción en materia de Integración e Inclusión para 2021–2027* (COM(2020) 758 final). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0758

Comisión Europea. (2025). *Evolución del empleo y la situación social en Europa en 2025. Diario Oficial de la Unión Europea*. https://doi.org/10.2767/9505984

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos). Diario Oficial de la Unión Europea, L 119*, 1–88. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, & Comisión Europea. (2023). *Indicadores de integración de los inmigrantes 2023: El proceso de asentamiento*. OECD Publishing, París. https://doi.org/10.1787/1d5020a6-en

11. ANEXOS

Los siguientes anexos forman parte integrante del Modelo de Referencia y proporcionan herramientas prácticas para apoyar su implementación:

- Anexo A. Conjunto de herramientas de implementación
- Anexo B. Conjunto de herramientas de integración laboral

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

ANEXO A:
CONJUNTO DE HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

GUÍA DE FORMACIÓN DEL PERSONAL

Cómo utilizar el conjunto de herramientas de evaluación inicial y gestión de casos

INTRODUCCIÓN: DÓNDE ENCAJAN ESTAS HERRAMIENTAS

El ecosistema de ventanilla única y la función de acogida

Este conjunto de herramientas se ha elaborado para apoyar la implementación práctica del itinerario de la persona beneficiaria descrito en el Plan de ventanilla única integrada para la integración social y laboral de personas en situaciones de crisis y vulnerabilidad (proyecto EU4UA). Está destinado al personal de primera línea que trabaja en estructuras de ventanilla única o ecosistemas de servicios integrados que reúnen asistencia jurídica, apoyo en materia de vivienda, orientación en el sistema sanitario, aprendizaje de idiomas, orientación laboral, apoyo psicosocial y otros servicios de integración dentro de un marco coordinado.

El Plan describe un itinerario coordinado que conecta la entrada única, el triaje y la evaluación de necesidades, la priorización y la planificación del apoyo, la activación de servicios o la derivación, la coordinación de casos, el seguimiento, la revisión de resultados y la transición o el cierre. Las herramientas incluidas en este conjunto apoyan funciones operativas clave de ese itinerario, como el primer contacto y la apertura del caso, la evaluación de necesidades, riesgos y fortalezas, la planificación del apoyo, la derivación, el seguimiento y la recogida de opiniones de las personas beneficiarias.

En consonancia con el Plan, la evaluación debe ser estructurada, proporcionada y centrada en la persona beneficiaria, y permitir al personal identificar necesidades urgentes, comprender la situación y las prioridades de la persona beneficiaria y determinar los siguientes pasos adecuados. Las herramientas están diseñadas para apoyar este proceso respetando la dignidad, la capacidad de decisión y las circunstancias individuales de cada persona beneficiaria, así como los requisitos aplicables de salvaguardia, confidencialidad y protección de datos.

El capítulo del Plan sobre acceso y triaje

El capítulo 4.3 del Plan — Modelo de acceso: cómo transitan las personas beneficiarias por el sistema — proporciona el marco conceptual en el que

opera el conjunto de herramientas. Describe un itinerario coordinado que vincula la entrada, la evaluación, la planificación del apoyo, la activación de servicios o la derivación, la coordinación de casos, el seguimiento y la revisión de resultados.

Entrada única — Las personas beneficiarias pueden acceder al sistema de apoyo a través de canales presenciales, digitales, telefónicos o de acceso asistido. Estos canales deben conectarlas con la función de entrada única designada, donde comienzan la apertura del caso y el itinerario de apoyo coordinado. Cuando se requiera una apertura formal del caso, podrá utilizarse el **Formulario de preevaluación** para registrar los datos identificativos y de contacto mínimos necesarios para iniciar el caso. Las herramientas posteriores utilizan el Identificador único para favorecer la continuidad de la información y evitar la repetición innecesaria de datos identificativos.

Triaje y evaluación inicial de necesidades — Tras la entrada y la apertura del caso, cuando proceda, una evaluación inicial ayuda a identificar cuestiones urgentes, necesidades inmediatas de apoyo y el siguiente paso adecuado en el itinerario. El **Formulario 01 (Evaluación inicial)** puede apoyar esta etapa al abordar las necesidades urgentes, la detección de vulnerabilidades y la derivación inicial o activación de servicios. La evaluación pretende ser breve y proporcionada, y recoger información suficiente para determinar si se requiere una actuación inmediata, una evaluación adicional o la conexión con un servicio adecuado.

Evaluación detallada de necesidades — Cuando esté justificado comprender con mayor profundidad la situación de la persona beneficiaria o de su hogar, podrá utilizarse el **Formulario 02 (Evaluación detallada de necesidades)**. Abarca la vivienda y las condiciones de vida, la salud y el bienestar psicosocial, las circunstancias jurídicas y administrativas, la educación, las competencias lingüísticas, la trayectoria laboral, las fortalezas y los recursos, y las cuestiones de protección. Debe utilizarse en función de las circunstancias, en lugar de constituir una etapa obligatoria para todas las personas beneficiarias. Sus resultados orientan la priorización, la planificación del apoyo y, cuando proceda, la elaboración de un Plan de acción personalizado.

Activación de servicios y derivación — A partir de la evaluación y las prioridades acordadas, podrán activarse los servicios pertinentes dentro del ecosistema de ventanilla única o, cuando sea necesario, acceder a ellos mediante una derivación externa. El **Formulario 03 (Derivación)** podrá utilizarse cuando sea necesario documentar una derivación formal, la transferencia de información, la confirmación y el seguimiento. Esto refleja el énfasis del Plan en

la continuidad de la responsabilidad y en comprobar si una derivación ha dado lugar a un acceso efectivo al servicio.

Coordinación de casos y seguimiento — Cuando sea necesario coordinar varias acciones, servicios o proveedores, un profesional designado mantiene una visión general del itinerario de la persona beneficiaria, supervisa los avances y ajusta las acciones acordadas cuando cambian las circunstancias o las prioridades. El **Formulario 04 (Plan de acción personalizado)** puede servir como registro dinámico de las prioridades, las acciones, las responsabilidades, los servicios y las disposiciones de seguimiento.

Revisión de resultados y opiniones de las personas beneficiarias — El seguimiento debe determinar no solo si se completó una acción o una derivación, sino también si produjo el resultado previsto y si se requiere apoyo adicional. El **Formulario 05 (Opiniones de las personas beneficiarias)** proporciona un mecanismo adicional para recoger la experiencia de la persona beneficiaria respecto a la accesibilidad, la utilidad y la prestación de los servicios, y orientar su mejora.



Quién utiliza estas herramientas y cuándo

El Plan identifica a los **gestores de casos** y a los **orientadores de integración** como **profesionales clave** responsables de mantener la continuidad a lo largo del itinerario de la persona beneficiaria, incluidas la evaluación, la planificación del apoyo, la coordinación de servicios, la derivación y el seguimiento. Según el modelo organizativo, otros profesionales de primera línea o especializados

también podrán utilizar herramientas concretas dentro de sus respectivos ámbitos de responsabilidad.

En organizaciones más pequeñas, un miembro del personal con funciones generalistas podrá utilizar varias de las herramientas a lo largo del itinerario del caso de una persona beneficiaria, según las necesidades de esta y el flujo de trabajo de la organización. En entornos más grandes o con múltiples actores, distintos profesionales podrán utilizar herramientas diferentes; por ejemplo, un profesional de acogida podrá cumplimentar el Formulario de preevaluación y el Formulario 01, un trabajador social podrá utilizar el Formulario 02 y un orientador laboral podrá contribuir al Formulario 04.

Con independencia del modelo organizativo, las herramientas están diseñadas para favorecer la continuidad dentro del mismo itinerario de la persona beneficiaria. El Identificador único asignado al abrir el caso vincula los registros pertinentes a la misma persona y al mismo caso. La información recogida en una etapa debe orientar las acciones posteriores, de modo que la evaluación, la planificación, la derivación y el seguimiento se basen en la información ya disponible, en lugar de empezar de nuevo en cada contacto.

Como principio general, **la información debe recogerse una sola vez y reutilizarse cuando sea pertinente, con sujeción a los controles de acceso, la confidencialidad y los requisitos aplicables de protección de datos**. Aun así, podrá ser necesario actualizar, verificar o complementar la información cuando cambien las circunstancias o cuando un servicio especializado requiera información adicional.

Qué no abarcan estas herramientas

Estas herramientas apoyan las funciones de acogida, evaluación, planificación del apoyo, derivación, seguimiento y recogida de opiniones del itinerario de ventanilla única. No sustituyen a las guías de los módulos de servicios descritas en el capítulo 4.7 del Plan, que proporcionan orientaciones operativas para ámbitos específicos de apoyo, como el apoyo jurídico y documental, la vivienda y las necesidades básicas, la orientación en el sistema sanitario, la salud mental y el apoyo psicosocial, el aprendizaje de idiomas y la orientación cultural, la continuidad educativa, el cuidado infantil y el apoyo familiar, el empleo y la integración laboral, y el emprendimiento y el trabajo por cuenta propia.

Los módulos de servicios describen cómo se organiza y presta el apoyo especializado una vez que se ha identificado una necesidad pertinente y se ha

activado un servicio dentro del ecosistema o se ha accedido a él mediante una derivación externa. Las herramientas de este conjunto apoyan las funciones de gestión de casos que conectan la evaluación, la planificación, la activación de servicios o la derivación, el seguimiento y la revisión a lo largo del itinerario de la persona beneficiaria.

Tampoco **sustituyen a los mecanismos de gobernanza y coordinación** descritos en el capítulo 5 del Plan, incluidos los acuerdos de colaboración, el mapeo de servicios y partes interesadas, las disposiciones para el intercambio de información y la confidencialidad, y las rutinas de coordinación. Estos mecanismos proporcionan las condiciones organizativas necesarias para que el itinerario de la persona beneficiaria y el conjunto de herramientas funcionen eficazmente.

Nota sobre la adecuación a las normas

Estas herramientas se han elaborado en el marco del proyecto EU4UA y se basan en el modelo de servicios, los principios y el itinerario de la persona beneficiaria descritos en el Plan.

Su diseño refleja principios de buenas prácticas ampliamente reconocidos y pertinentes para el apoyo integrado, como la práctica centrada en la persona y basada en las fortalezas, la evaluación proporcionada, la salvaguardia, la confidencialidad, el intercambio responsable de información, la continuidad del apoyo, el seguimiento de las derivaciones y la participación de las personas beneficiarias. Las herramientas están destinadas a **apoyar, y no a sustituir**, los marcos jurídicos, profesionales y organizativos aplicables en cada contexto de implementación. Antes de utilizarlas, las organizaciones ejecutoras deben revisarlas y adaptarlas en consonancia con:

- ✓ la legislación nacional y los procedimientos institucionales pertinentes;
- ✓ los protocolos de salvaguardia y protección aplicables;
- ✓ los requisitos de protección de datos y confidencialidad, incluido el RGPD cuando sea aplicable;
- ✓ las normas profesionales que regulan los servicios prestados;
- ✓ los procedimientos organizativos relativos al consentimiento, el intercambio de información, la derivación, las reclamaciones y la recogida de opiniones.

Cuando los requisitos nacionales u organizativos difieran de los procedimientos sugeridos en el conjunto de herramientas, deben prevalecer los requisitos jurídicos y profesionales aplicables.

Por tanto, el conjunto de herramientas debe entenderse como un recurso operativo adaptable diseñado para apoyar la implementación del Plan, y no como un sustituto de la legislación nacional, la regulación profesional o los procedimientos específicos de cada organización.

CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Esta guía abarca seis formularios en total: el Formulario de preevaluación (Formulario 0) y cinco formularios de gestión de casos (Formularios 01–05). Explica la finalidad y el uso correcto de cada campo, sección y nota de procedimiento. Está destinada a utilizarse en la formación inicial del personal y como referencia continua durante la supervisión.

Para cada elemento, la guía explica qué recoge el campo, por qué es importante y cómo tratarlo correctamente en la práctica, incluidos los casos límite y los errores habituales.



PARTE 0 — FORMULARIO DE PREEVALUACIÓN

Cuando se requiera una apertura formal del caso, **podrá utilizarse el Formulario de preevaluación para recoger los datos identificativos y de contacto mínimos necesarios para iniciar el caso**. Las herramientas posteriores deben basarse en la información ya disponible y evitar repeticiones innecesarias

El Identificador único

Qué es

El Identificador único es un código alfanumérico breve que se asigna a cada persona beneficiaria en el primer contacto. Se incorpora a todos los formularios posteriores a lo largo de todo el itinerario del caso.

Formato recomendado

[CÓDIGO DE LOCALIDAD] – [FECHA] – [NÚMERO SECUENCIAL]

Ejemplo: **LOC-0204-0041 = oficina local, 2 de abril, 41.º caso abierto**, 2 de abril, 41.º caso abierto.

Por qué es importante

El Identificador único permite al personal vincular todos los registros a la misma persona sin utilizar su nombre completo en cada documento, lo que también reduce los riesgos para la privacidad. Garantiza la continuidad incluso si la persona beneficiaria es atendida por distintos miembros del personal, se traslada a otra localidad o regresa tras un intervalo. Sin un Identificador único, los casos pueden duplicarse, perderse o resultar imposibles de rastrear en el expediente.

En la práctica

El identificador lo asigna el miembro del personal que realiza la preevaluación y se registra inmediatamente en la parte superior de ese formulario. El Identificador único debe utilizarse en todas las herramientas posteriores aplicadas al caso, favoreciendo la continuidad y reduciendo la repetición innecesaria de datos identificativos. A partir del Formulario 01, el Identificador único es el único identificador que aparece en el encabezado del formulario. El nombre completo y los datos demográficos de la persona beneficiaria no se repiten: están disponibles en el expediente abierto durante la preevaluación.

Sección 1 — Datos identificativos

Nombre completo

Los nombres ucranianos o rusos pueden transliterarse de distintas maneras según quién los escriba; por ejemplo, Olena frente a Elena, o Zelenska frente a Zelenská. Anote siempre el nombre exactamente como figura en el documento de identidad de la persona, aunque el personal utilice una versión simplificada en la conversación. Así se evitan discrepancias al cotejar los datos con registros jurídicos o médicos.

Fecha de nacimiento / Edad

La fecha de nacimiento siempre es preferible a la edad por sí sola. La edad cambia cada año y genera incoherencias entre formularios cumplimentados en distintos momentos. La fecha de nacimiento también es importante a efectos jurídicos: para establecer si alguien es menor de edad, si reúne los requisitos

para acceder a servicios específicos por edad y para cotejar los datos con la documentación oficial.

Género

El género no es solo un campo administrativo. Influye en la vulnerabilidad, el acceso a los servicios, el riesgo de violencia de género y los requisitos para acceder a determinados programas. La opción «prefiero no responder» debe estar siempre disponible: imponer una elección binaria puede resultar angustiante para algunas personas y no es necesario para prestar los servicios.

Nacionalidad

No todas las personas que huyen de Ucrania tienen nacionalidad ucraniana. Hay un número considerable de nacionales de terceros países —estudiantes, trabajadores y familiares— que vivían en Ucrania cuando comenzó la guerra. Estas personas tienen una situación jurídica diferente y menos protecciones automáticas en virtud de la normativa de protección temporal. La nacionalidad siempre debe registrarse con cuidado.

Número de miembros del hogar / Niños

Los niños se desglosan por separado del total de miembros del hogar porque requieren consideraciones específicas: protocolos de protección infantil, necesidades educativas, atención sanitaria y apoyo psicosocial. Las edades son importantes porque las necesidades de un niño de dos años, uno de diez y uno de dieciséis son completamente diferentes. Este campo también ayuda al personal a identificar rápidamente si hay niños que parecen estar en edad escolar pero no están escolarizados, lo que constituye una cuestión de salvaguardia.

Datos de contacto

Algunas personas beneficiarias no tienen teléfono propio y dependen del número de un amigo, vecino o miembro de la comunidad. Pregunte siempre: «*¿Es este el mejor número para contactar con usted o hay otra persona de contacto que pueda transmitirle mensajes*?». Esto suele proporcionar información de contacto más fiable que el número principal por sí solo.

Sección 2 — Idioma y comunicación

Nivel de alfabetización — observación del personal

Este campo es una observación del personal, no una pregunta dirigida a la persona beneficiaria. Preguntar directamente a alguien «¿sabe leer?» puede resultar profundamente embarazoso, especialmente en un contexto de evaluación formal. Las personas pueden responder que sí para evitar la vergüenza, aunque tengan dificultades.

Un miembro del personal formado suele poder observar de forma natural el nivel de alfabetización durante los primeros minutos de interacción; por ejemplo, al detectar vacilaciones cuando se pide a la persona que firme un formulario o dificultades para leer una instrucción sencilla.

Los tres niveles tienen implicaciones diferentes para la prestación de los servicios:

Lee y escribe con fluidez — la persona puede leer y cumplimentar formularios de forma autónoma. Los materiales escritos y los folletos informativos pueden facilitarse con confianza.

Alfabetización limitada — el personal debe leer las preguntas en voz alta, explicarlas de forma sencilla y registrar las respuestas en nombre de la persona. Los materiales escritos deben simplificarse o complementarse verbalmente.

No sabe leer ni escribir — el personal debe cumplimentar todos los formularios y la persona debe responder oralmente. Los folletos informativos escritos por sí solos no serán suficientes: deben utilizarse explicaciones verbales y materiales gráficos.

Esta información debe acompañar a la persona beneficiaria a través de su expediente. Afecta a la forma en que se presta cada servicio posterior: recordatorios de citas, participación en actividades grupales escritas, apoyo en clases de idiomas y explicación de documentos jurídicos.

Sección 3 — Situación jurídica

Esta sección recoge dos datos que tienen implicaciones directas para los servicios a los que puede acceder la persona y los trámites administrativos que pueden ser necesarios.

El estatuto de protección temporal determina el derecho legal de la persona a permanecer en el país de acogida, acceder al mercado laboral, utilizar los

servicios públicos de salud y educación y recibir determinadas formas de asistencia económica. Una persona que aún no haya presentado su solicitud, o cuya solicitud esté en trámite, puede tener lagunas en sus derechos que afecten a todos los demás ámbitos de apoyo. El personal no debe dar por supuesto que todas las personas que huyen de Ucrania tienen protección temporal. Los nacionales de terceros países que vivían en Ucrania, las personas que entraron por vías irregulares o quienes llevan mucho tiempo en el país de acogida sin registrarse pueden tener una situación diferente o poco clara. Si existe alguna duda, debe iniciarse inmediatamente una derivación al apoyo jurídico.

Documentos expedidos en el país de acogida abarca cualquier documento oficial: certificado de protección temporal, permiso de residencia o documento de identidad expedido por las autoridades nacionales. La falta de documentos no es solo un inconveniente administrativo: puede bloquear el acceso a la atención sanitaria, los servicios bancarios, la vivienda, el empleo y la educación. Si la persona carece de documentos, esto debe señalarse como una necesidad prioritaria, independientemente de lo que ella identifique como su preocupación más urgente.

Sección 4 — Situación laboral

Esta sección recoge una visión rápida de la situación laboral actual de la persona, suficiente para señalar si probablemente necesitará apoyo laboral, sin duplicar la evaluación laboral detallada de la sección 3.5 del Formulario 02.

Sección 5 — Principales dificultades

Este es un campo breve y abierto para recoger la descripción que hace la propia persona de sus principales dificultades. No es una evaluación estructurada: es una orientación inicial que ayuda al personal a comprender en qué centrarse en los Formularios 01 y 02.

Sección 6 — Necesidad inmediata

Esta es la pregunta clave de la preevaluación. Su finalidad es identificar si hay algo tan urgente que deba abordarse antes que cualquier otra cuestión, antes de continuar con la evaluación más amplia o el itinerario de apoyo.

Sección 7 — Protección de datos y consentimiento

Por qué es importante la redacción del consentimiento

Al abrir el caso, la persona beneficiaria debe recibir información clara sobre cómo se tratarán sus datos personales y sobre los derechos de protección de datos que le sean aplicables. La organización ejecutora debe determinar la base jurídica adecuada para cada actividad de tratamiento y obtener el consentimiento cuando lo exija la ley. Puede requerirse un consentimiento separado para compartir información con otro proveedor. La sección de consentimiento debe leerse en voz alta a la persona beneficiaria y no limitarse a entregársela para que la firme.

Firma de la persona beneficiaria — opcional

La firma es opcional por una razón concreta. En muchos contextos humanitarios, pedir a una persona que firme un documento genera ansiedad o desconfianza, especialmente entre quienes han tenido experiencias negativas con las autoridades. La ausencia de firma no invalida el formulario ni afecta al acceso a los servicios.

Si la persona no sabe escribir, basta con una marca, una inicial o una cruz realizada de su propia mano. El personal debe anotar junto al campo: «marca realizada *por la persona beneficiaria*».

Firma del personal — obligatoria

La firma del personal documenta quién cumplimentó el formulario y confirma que se explicó la información requerida a la persona beneficiaria. Deja constancia de que el formulario fue cumplimentado por una persona autorizada, de que se explicó la información a la persona beneficiaria, de que se obtuvo correctamente el consentimiento y de que el miembro del personal asume la responsabilidad por la exactitud de los datos registrados.

Fecha del consentimiento

La fecha registrada en la sección de consentimiento debe corresponder a la fecha en que se facilitó la información pertinente y, cuando proceda, se obtuvo el consentimiento.

PARTE 1 — FORMULARIO 01: EVALUACIÓN INICIAL

Cuando los datos identificativos ya se hayan recogido al abrir el caso, deben consultarse en el expediente existente en lugar de volver a recogerse. El Formulario 01 se centra exclusivamente en la situación actual, las necesidades urgentes, la detección de vulnerabilidades y la derivación inicial.

Sección 1 — Situación actual

Tipo de alojamiento

Cada tipo de alojamiento conlleva implicaciones distintas para las necesidades inmediatas y los riesgos:

Centro comunitario de refugiados — la persona dispone de alojamiento a través de un sistema organizado de acogida, pero estos centros suelen estar masificados, ofrecen poca intimidad y normalmente son temporales. Quienes se alojan aquí pueden parecer estables sobre el papel, pero sufrir un estrés considerable.

Acogida por un particular — esta solución suele ser frágil. Depende por completo de la buena voluntad de quien acoge y puede terminar con poco o ningún preaviso. El personal debe indagar con tacto si la persona percibe la solución como segura y si existe alguna preocupación sobre la relación con quien la acoge. Las situaciones de acogida por particulares pueden conllevar, en ocasiones, riesgos de explotación.

Alojamiento de alquiler — un indicio positivo de estabilidad, aunque puede ocultar una presión económica considerable. Pregunte por la capacidad de seguir pagando el alquiler en el futuro.

Sin alojamiento — una señal de crisis inmediata. Esta persona necesita apoyo en materia de vivienda antes de que pueda abordarse de manera efectiva cualquier otra cuestión.

Otro — abarca situaciones como alojarse en una iglesia, un asentamiento informal, un coche o las instalaciones de un empleador. Todas ellas pueden entrañar riesgos propios y deben explorarse con mayor profundidad.

Estabilidad del alojamiento

Esta es una autoevaluación de la persona beneficiaria, lo que le confiere un valor distinto al del tipo de alojamiento. Alguien que vive de alquiler podría describir su alojamiento como temporal si no puede pagar el alquiler del mes siguiente. Alguien que vive en un centro de refugiados podría describirlo como

inseguro si hay violencia o acoso en las instalaciones. Tanto el tipo de alojamiento como la percepción de la propia persona son importantes: pueden reflejar realidades muy diferentes.

Duración prevista del alojamiento actual

Este campo transforma la vivienda de una imagen estática en un indicador de riesgo. Si alguien marca Acogida *por un particular* + *Temporal* + *Menos de 1 mes,* el personal sabe que dispone de un margen de actuación reducido antes de que la situación se convierta en una crisis. Priorice inmediatamente una derivación a mediación en materia de vivienda, aunque la persona no identifique la vivienda como su necesidad más urgente. Muchas personas beneficiarias no plantean el problema de la vivienda hasta que ya se encuentran sin alojamiento.

Fecha de llegada al país de acogida / Fecha de llegada a esta localidad

Son dos campos separados con finalidades diferentes.

La fecha de llegada establece cuánto tiempo lleva la persona en el país, un dato pertinente para la situación jurídica, los plazos de registro y la comprensión de la trayectoria general de desplazamiento.

La fecha de llegada a esta localidad indica lo reciente que es su llegada a su zona concreta de actuación. Alguien que llegó a la localidad hace tres días tiene necesidades inmediatas muy distintas de quien lleva ocho meses en ella, aunque su tipo de alojamiento sea idéntico.

Interprete estos dos campos conjuntamente, no de forma aislada.

Sección 2 — Detección rápida: necesidades urgentes

Esta sección identifica si la persona que tiene delante presenta una necesidad inmediata no cubierta que exige actuar antes de completar cualquier otra parte del formulario.

La palabra clave *es urgente*: no se trata de una evaluación integral de necesidades. Es un filtro que indica al personal si debe interrumpir el proceso habitual de acogida y actuar de inmediato o si puede continuar con el formulario completo.

En la práctica, el personal debe plantear esta pregunta de forma conversacional, no leyendo la lista de verificación punto por punto. Una introducción natural *podría ser: «Antes de revisar juntos el formulario, ¿hay algo que necesite urgentemente ahora mismo: comida, un lugar para dormir,*

atención médica?». Después se utiliza la lista para registrar lo que se ha dicho, no para sugerir cada opción.

Si se marca alguna casilla, el personal debe evaluar si la necesidad puede atenderse en el momento, si se requiere una derivación inmediata o si puede programarse su atención para ese mismo día. La acogida no debe continuar hasta que se hayan reconocido las necesidades urgentes y se haya comunicado a la persona beneficiaria un plan de respuesta, aunque sea breve.

Una observación práctica: las personas que llevan mucho tiempo en crisis a veces dejan de identificar sus propias necesidades como urgentes. Alguien que no ha comido adecuadamente durante tres días puede decir que está bien. El personal debe observar además de escuchar —el aspecto físico, el nivel de energía, la presencia de niños pequeños— e indagar con tacto si algo no encaja.

Sección 3 — Detección de vulnerabilidades

Enfoque general

Esta sección la cumplimenta el personal basándose en la observación y en la conversación mantenida hasta el momento, no pidiendo a la persona beneficiaria que marque las casillas por sí misma. Algunas vulnerabilidades son evidentes; otras requieren indagar con tacto.

Víctima de violencia / riesgo de explotación

Este elemento está separado visualmente del resto de la lista de vulnerabilidades y marcado con un indicador de advertencia porque desencadena una respuesta distinta a la de todas las demás vulnerabilidades.

Abarca dos situaciones distintas pero relacionadas:

Víctima de violencia — alguien que ya ha sufrido violencia, ya sea física, psicológica, sexual o económica. Puede incluir violencia doméstica, violencia relacionada con el conflicto o abusos sufridos antes o después del desplazamiento.

Riesgo de explotación — alguien que no necesariamente ha sufrido daños todavía, pero se encuentra en una situación que lo hace vulnerable. Algunos ejemplos son una mujer sola sin red de apoyo, una persona joven sin documentos, alguien que depende económicamente por completo de otra persona o alguien que ha aceptado una oferta de trabajo poco clara.

Este elemento debe marcarse no solo cuando exista una revelación explícita, sino también cuando el personal observe indicadores: respuestas evasivas, signos de miedo, un acompañante controlador que responde en nombre de la persona beneficiaria o cualquier otra señal que genere preocupación.

Cuando se marque este elemento, no continúe con el proceso habitual de acogida. Active el protocolo de protección y transfiera el caso inmediatamente a la persona de referencia de protección designada. No registre ningún detalle de la situación en este formulario.

Sección 4 — Necesidad principal: identificada por la propia persona

Este es uno de los campos más importantes de todo el formulario y uno de los que más frecuentemente se infrautilizan.

Es un campo de texto abierto por una razón. Su finalidad es registrar, con las propias palabras de la persona beneficiaria, lo que considera su necesidad más urgente en este momento. No es un resumen de lo observado por el personal, ni una reformulación de lo marcado en la sección 2, ni una evaluación clínica. Es la voz de la propia persona.

Este campo es importante por tres razones.

En primer lugar, sitúa todo el caso en la perspectiva de la persona beneficiaria. Un enfoque centrado en la persona parte de lo que esta identifica como prioritario, aunque el personal evalúe la situación de forma diferente. Ambas perspectivas son válidas y deben orientar el plan de acción.

En segundo lugar, a menudo revela necesidades que no aparecen en las casillas estructuradas. Alguien podría decir: «*Necesito encontrar a mi hermana; nos separaron en la frontera*». O: «Necesito *que alguien explique al colegio de mi hija por qué no ha estado asistiendo*». *Son necesidades* reales, específicas y susceptibles de actuación que ninguna lista de verificación habría recogido. En tercer lugar, genera rendición de cuentas. Cuando el personal revisa el caso más adelante, este campo indica qué pidió la persona y si se atendió su petición.

En la práctica, el personal debe plantear esta pregunta después de completar el resto del formulario, no al principio. Para entonces, la persona habrá tenido tiempo de pensar, habrá comprendido que la finalidad de la conversación es ayudarla y será más probable que dé una respuesta auténtica y reflexionada.

Sección 5 — Derivación

Esta sección documenta la actuación inmediata realizada al finalizar la acogida: adónde se dirige a la persona y quién es responsable.

Algunos principios importantes:

Las derivaciones deben ser específicas, no genéricas. Marcar «servicios sociales» sin anotar qué organización, qué servicio y quién es la persona de contacto genera ambigüedad y puede hacer que la persona beneficiaria quede desatendida. Siempre que sea posible, una derivación debe incluir un contacto identificado por su nombre y un siguiente paso concreto: una cita, una llamada telefónica o un documento que deba llevar.

Son posibles las derivaciones múltiples; de hecho, son habituales en la evaluación inicial. Sin embargo, el personal debe establecer prioridades. Si alguien recibe cinco derivaciones a la vez sin una indicación clara de por dónde empezar, el resultado suele ser la parálisis. El campo de actuación realizada, situado al final de esta sección, debe reflejar un siguiente paso principal claro.

El nombre del miembro del personal que realiza la derivación y la fecha son obligatorios. Esto genera rendición de cuentas y permite hacer un seguimiento si la derivación no da lugar a un contacto.

La casilla de derivación a protección funciona de forma diferente a todas las demás: véanse la nota específica del formulario y la sección correspondiente de esta guía.

Nivel de urgencia — Cómo asignarlo

El nivel de urgencia —Alto, Medio o Bajo— determina la rapidez y la intensidad de la respuesta. Es una de las valoraciones de mayor trascendencia que realiza el personal durante la acogida y debe basarse en criterios coherentes, no solo en la intuición.

ALTO — Se requiere derivación inmediata

Asigne un nivel de urgencia Alto cuando se dé cualquiera de las siguientes situaciones: la persona carece de alojamiento o corre un riesgo inmediato de perderlo en un plazo de 24–48 horas; existe una necesidad médica inmediata —enfermedad aguda, lesión no tratada, embarazo con complicaciones o un niño con signos visibles de sufrimiento—; se ha identificado o se sospecha una cuestión de protección —violencia de género, trata de personas o riesgo de violencia—; hay un niño no acompañado o separado de su cuidador; la

persona se encuentra en una situación de sufrimiento psicológico agudo —desorientada, incapaz de participar en la entrevista, expresando desesperanza o crisis—; no hay alimentos ni medios para obtenerlos.

Un nivel de urgencia Alto significa que se actúa antes de que la persona abandone el edificio o, como mínimo, antes de que termine la jornada laboral. No programe un caso de urgencia Alta para la semana siguiente.

MEDIO — Apoyo programado dentro de un plazo definido

Asigne un nivel de urgencia Medio cuando la situación sea grave, pero no entrañe un peligro inmediato. Algunos ejemplos son: alojamiento temporal o en riesgo en las próximas semanas, pero no en los próximos días; recursos económicos limitados que aún no se han agotado; niños no escolarizados, pero sin peligro inmediato; problemas de situación jurídica que deben resolverse, pero no crean una barrera inmediata para la seguridad; problemas de salud mental que requieren evaluación profesional, pero no constituyen una crisis aguda. Un nivel de urgencia Medio significa que se programa una cita o un seguimiento concreto: no «nos pondremos en contacto», sino una fecha, una hora y un contacto determinados.

BAJO — Seguimiento e información

Asigne un nivel de urgencia Bajo cuando la situación inmediata de la persona sea estable y las necesidades identificadas sean informativas o de desarrollo, en lugar de estar relacionadas con una crisis. Algunos ejemplos son: alguien que dispone de vivienda e ingresos y desea información sobre cursos de idiomas o itinerarios laborales; alguien cuyas necesidades ya se han atendido en gran medida y requiere supervisión en lugar de una intervención activa. Un nivel de urgencia Bajo no significa que el caso no sea importante. Significa que la respuesta puede planificarse en lugar de ser inmediata. Los casos de urgencia Baja también deben tener registrado un siguiente paso claro.

Nota práctica sobre la reevaluación de la urgencia

La urgencia no es fija. Un caso evaluado como de nivel Medio en la acogida puede pasar a nivel Alto en cuestión de días si la situación de vivienda se deteriora drásticamente o surge una cuestión de protección. El personal debe reevaluar la urgencia en cada contacto y actualizar el expediente en consecuencia. El nivel de urgencia registrado en el Formulario 01 refleja la situación en el momento de la acogida: es un punto de partida, no una clasificación permanente.

PARTE 2 — FORMULARIO 02: EVALUACIÓN DETALLADA DE NECESIDADES

Los datos identificativos están disponibles en el expediente. El Formulario 02 utiliza exclusivamente el Identificador único y se basa en la información recogida en la preevaluación y en el Formulario 01, en lugar de repetirla.

Aviso de protección de datos al inicio

Parte de la información recogida mediante el Formulario 02, especialmente la relativa a la salud y otra información sensible, puede constituir datos personales de categorías especiales con arreglo al artículo 9 del RGPD y, por tanto, requerir garantías adicionales. Las organizaciones ejecutoras deben garantizar que la recogida, el acceso, el almacenamiento y el intercambio de estos datos cumplan el RGPD y los requisitos nacionales aplicables de protección de datos.

El aviso de protección de datos que figura en la parte superior del Formulario 02 debe leerse en voz alta y explicarse a la persona beneficiaria antes de formular cualquier pregunta. Preste especial atención a explicar que las respuestas de la sección de Detección de riesgos de protección se gestionan mediante un expediente confidencial separado con acceso restringido: esto suele dar a las personas la confianza necesaria para responder con sinceridad.

Sección 1 — Situación familiar

Esta sección establece la estructura familiar y las relaciones entre los miembros del hogar. No es una formalidad administrativa: la configuración familiar influye directamente en el tipo de apoyo necesario y en las dinámicas de poder dentro del hogar. Una persona que cría sola a tres hijos tiene necesidades muy distintas a las de una pareja con el mismo número de hijos. Una familia con progenitores separados puede presentar tensiones por la custodia o dificultades de comunicación que afectan al bienestar de los niños. Una persona viuda puede estar más aislada socialmente y ser más vulnerable emocionalmente. En la práctica, esta sección suele abrir conversaciones sobre la composición real de la familia: quién se marchó, quién permaneció en Ucrania y quién está desaparecido. El personal debe estar preparado para gestionar las emociones que pueden surgir en este punto de la entrevista y no debe apresurarse a pasar a la siguiente sección.

Sección 2 — Fuentes de ingresos familiares

Esta sección tiene dos finalidades distintas.

La primera es evaluar la estabilidad económica: si la familia dispone de ingresos regulares, hasta qué punto son sostenibles y si existe riesgo de no poder cubrir las necesidades básicas a corto plazo.

La segunda es identificar la dependencia del apoyo externo. Una familia que depende por completo de la asistencia humanitaria o de transferencias privadas desde Ucrania se encuentra en una situación de vulnerabilidad distinta de otra que dispone de al menos un ingreso local, por modesto que sea.

En la práctica, las personas pueden mostrarse reacias a declarar todas sus fuentes de ingresos por temor a perder el acceso a los servicios si parecen «demasiado estables económicamente». El personal debe explicar claramente que esta información se utiliza para planificar el apoyo, no para determinar los requisitos de acceso ni para retirar el acceso a los servicios.

Sección 3.1 — Educación

Esta sección abarca a todos los miembros de la familia con necesidades educativas: niños en edad preescolar, niños en edad escolar y adultos matriculados en cursos o que deseen realizarlos.

Los campos son deliberadamente abiertos para que el personal pueda anotar detalles específicos: no solo en qué curso está un niño, sino qué dificultades concretas experimenta. Estas pueden incluir la barrera lingüística, el no reconocimiento de los años de estudio cursados en Ucrania, el acoso escolar, los problemas de adaptación social o las dificultades de aprendizaje preexistentes agravadas por la experiencia del desplazamiento.

Un niño en edad escolar que no esté escolarizado debe identificarse rápidamente: se trata de una cuestión de protección infantil, no solo de una necesidad educativa.

Sección 3.2 — Salud

Esta sección abarca todos los problemas de salud que afectan a los miembros de la familia, tanto niños como adultos, incluidas las discapacidades y las enfermedades crónicas.

Las personas pueden dudar en declarar diagnósticos por temor a la estigmatización o por desconocimiento del sistema sanitario. El personal debe explicar que la información es confidencial y se utiliza exclusivamente para facilitar el acceso a servicios médicos adecuados.

La discapacidad requiere especial atención: no basta con señalar que existe. Deben detallarse las necesidades específicas de apoyo: movilidad, comunicación, cuidado personal y equipos médicos necesarios.

Los problemas de salud mental suelen declararse menos de lo que correspondería en esta sección. Muchas personas beneficiarias no identifican los síntomas de estrés postraumático, ansiedad o depresión como problemas médicos. El personal debe estar atento a las señales indirectas y facilitar el acceso al apoyo psicosocial sin etiquetar ni diagnosticar.

Sección 3.3 — Vivienda

Esta sección profundiza en la información sobre vivienda recogida en el Formulario 01 y examina con mayor detalle las condiciones de vida concretas.

El tipo de vivienda —casa o apartamento— es menos relevante que sus condiciones reales. Un apartamento pequeño en buen estado puede ser más adecuado que una casa deteriorada.

La situación jurídica de la vivienda tiene implicaciones directas para la estabilidad y el tipo de apoyo necesario. Una persona que paga el alquiler con sus propios fondos necesita apoyo económico si disminuyen sus ingresos. Una persona que vive en un centro de refugiados puede necesitar apoyo de mediación en materia de vivienda para acceder a un alojamiento independiente a más largo plazo.

Las condiciones de vida se evalúan en una escala de tres niveles, pero el personal debe ir más allá de la casilla y anotar detalles específicos: hacinamiento, falta de calefacción, problemas de higiene o ausencia de un espacio privado para que los niños estudien.

Sección 3.4 — Acceso a los servicios públicos

Esta sección identifica las barreras concretas que afronta la familia para acceder a los servicios públicos: salud, educación, transporte y servicios sociales.

Las barreras pueden ser lingüísticas, administrativas, geográficas o estar relacionadas con el desconocimiento del sistema. Muchas familias no acceden a servicios a los que tienen derecho simplemente porque desconocen su existencia o no saben cómo utilizarlos.

El personal debe explorar activamente esta sección y no esperar a que la persona beneficiaria enumere espontáneamente sus dificultades. Algunas preguntas *útiles son: «¿Ha intentado inscribirse con un médico de familia? ¿Qué ocurrió?» o «¿Han tenido los niños dificultades en el colegio relacionadas con los documentos o el idioma?».*

Sección 3.5 — Situación laboral

Por qué esta sección es importante más allá de encontrar un empleo

El empleo no es solo una cuestión económica: es uno de los predictores más sólidos de la integración a largo plazo, la salud mental y la autosuficiencia. La investigación muestra de forma constante que el acceso a un empleo significativo reduce la dependencia de la asistencia humanitaria, refuerza los vínculos sociales y reconstruye un sentido de identidad y capacidad de decisión que el desplazamiento suele dañar. Esta sección debe abordarse teniendo presente ese contexto más amplio: no como un formulario de colocación laboral, sino como la base de un itinerario de integración.

Tenga en cuenta que el Formulario de preevaluación recogió una breve descripción de la situación laboral. Esta sección profundiza considerablemente: no es una duplicación, sino una ampliación sobre las cualificaciones, las competencias, el reconocimiento y las necesidades específicas de apoyo.

Miembro de la familia que busca empleo

Este campo recoge qué miembro concreto de la familia busca empleo, no solo si el hogar tiene una necesidad laboral. En un hogar puede haber varios adultos en distintas etapas: uno ya empleado, otro que busca activamente y otro que aún no está preparado por responsabilidades de cuidado o problemas de salud. Registrar el nombre y la edad de la persona garantiza que el plan de acción posterior se adapte a una persona concreta y no a una necesidad abstracta del hogar.

Tipo de apoyo necesario

La lista de tipos de apoyo no es un menú que deba marcarse mecánicamente: es un punto de partida para conversar. Antes de marcar casillas, el personal

debe preguntar *abiertamente: «¿Qué cree que necesita más para encontrar trabajo* aquí?». La respuesta suele señalar una combinación de necesidades que abarcan varias categorías.

Cada tipo de apoyo implica un itinerario de derivación diferente:

El asesoramiento y la orientación profesional son el punto de partida adecuado para quien no tiene clara su dirección, posee cualificaciones que quizá no sean directamente transferibles al mercado o ha permanecido fuera del mercado laboral durante un período prolongado.

La intermediación y la colocación laboral se dirigen a quien sabe lo que quiere hacer y necesita apoyo práctico para conseguirlo: ayuda en la búsqueda de empleo, contacto directo con empleadores, apoyo durante el proceso de candidatura y seguimiento tras la colocación.

La formación en competencias digitales aborda una barrera que a menudo resulta invisible hasta que se convierte en un obstáculo. Muchas candidaturas de empleo se presentan en línea, las entrevistas se realizan por videollamada y la comunicación en el lugar de trabajo se desarrolla cada vez más mediante herramientas digitales.

El aprendizaje de otros idiomas puede ser pertinente cuando se requiera otra lengua, incluido el inglés, para la ocupación prevista por la persona beneficiaria, su itinerario formativo o su lugar de trabajo.

Nivel de estudios más alto alcanzado

Este campo debe registrarse con la mayor precisión posible: no solo «universidad», sino el ámbito de estudio y el país donde se obtuvo la titulación. Una misma titulación puede tener resultados de reconocimiento muy diferentes según el ámbito y la institución que la expidió.

Cualificaciones y certificaciones profesionales

Este campo es especialmente importante para las profesiones reguladas. Según el país de acogida, determinadas profesiones pueden requerir el reconocimiento formal de cualificaciones extranjeras antes de que la persona pueda ejercer. Identificar estos casos en la etapa de evaluación permite al personal iniciar pronto el proceso de reconocimiento pertinente y gestionar las expectativas de manera realista.

Ocupación anterior en Ucrania o en el país de origen

Con frecuencia, este es el campo de toda la sección de empleo que más facilita una actuación concreta. La ocupación más reciente de una persona dice más sobre su itinerario laboral realista que sus cualificaciones formales por sí solas.

Algunas personas desempeñaban funciones que no existen de la misma forma en el país de acogida: estas deben traducirse a equivalentes comparables antes de iniciar el emparejamiento con ofertas de empleo. Algunas desempeñaban funciones muy por debajo de su nivel de cualificación debido a las condiciones del mercado en Ucrania: en estos casos, la cualificación puede abrir puertas que la ocupación anterior por sí sola no sugeriría. Algunas tienen experiencia empresarial y pueden ser buenas candidatas para itinerarios de apoyo al emprendimiento en lugar del empleo convencional.

¿Están reconocidas las cualificaciones?

Sí — la atención pasa al emparejamiento con ofertas de empleo, la adaptación del CV y la preparación de entrevistas.

No — derive a servicios de apoyo jurídico o documental que puedan orientar a la persona durante el proceso de reconocimiento y establecer expectativas realistas sobre los plazos.

En trámite — anote cuánto ha avanzado el proceso y cuál es el siguiente paso. Estos casos necesitan supervisión activa.

Se desconoce — la respuesta más habitual. El siguiente paso inmediato es una sesión de información y orientación antes de intentar el emparejamiento con ofertas de empleo.

Otras competencias pertinentes

Al cumplimentar este campo, el personal debe prestar atención a tres categorías que las personas beneficiarias no suelen mencionar espontáneamente: competencias lingüísticas más allá del ucraniano y el ruso; competencias digitales y tecnológicas; y competencias prácticas e informales, es decir, cosas que la persona hace bien y que nunca se han certificado formalmente. El personal debe *preguntar: «¿Hay algo que se le dé especialmente bien o para lo que otras personas le pidan ayuda a menudo?».*

Sección 4 — Necesidades identificadas

Esta es la sección central de la evaluación: traduce todo lo tratado hasta el momento en un mapa estructurado de necesidades de apoyo identificadas por la propia persona beneficiaria.

El formato de tabla permite al personal registrar no solo si existe una necesidad, sino también qué miembros de la familia se ven afectados, qué tipo de apoyo se necesita y durante cuánto tiempo. Un «sí» genérico al apoyo económico significa muy poco; una nota que explique que la familia necesita financiación transitoria durante tres meses mientras espera la autorización de trabajo permite actuar.

Se aplican dos principios importantes: primero, esta sección refleja lo que la persona beneficiaria identifica como sus necesidades, no lo que supone el personal; segundo, escribir «no procede» es una respuesta válida y útil que indica al personal que intervenga posteriormente que la pregunta se planteó y se consideró.

Sección 5 — Factores de riesgo

Esta sección pasa de las necesidades a los riesgos: factores que podrían desestabilizar la situación familiar o impedir el progreso hacia la integración, aunque no exista una crisis inmediata.

Fondos insuficientes para continuar la estancia en el país de acogida es una señal que requiere actuar a tiempo: exige planificar de inmediato el apoyo económico o la mediación en materia de vivienda antes de que la familia llegue a una situación de crisis.

Personas expuestas a violencia de género debe dar lugar a un cotejo con la sección de Detección de riesgos de protección y, si aún no se ha hecho, a la activación del protocolo de protección.

Adultos que no consiguen encontrar empleo, *combinado con recursos materiales* insuficientes, indica un riesgo acumulativo que requiere apoyo laboral y económico coordinado, no solo uno u otro.

Niños que afrontan barreras para acceder a los servicios constituye tanto una cuestión de bienestar como una posible señal de protección infantil, según la naturaleza de las barreras.

El personal no debe tratar esta sección como una lista mecánica. Cada casilla marcada debe dar lugar a una breve nota en la sección de conclusiones que

explique la naturaleza específica del riesgo y qué actuación se ha realizado o previsto como respuesta.

Sección 6 — Detección de riesgos de protección

Por qué esta sección viene después de los factores de riesgo

La detección de riesgos de protección se sitúa deliberadamente después de la evaluación de los factores de riesgo. Las preguntas sensibles sobre protección solo deben abordarse una vez establecida una relación de confianza suficiente y de conformidad con los procedimientos de salvaguardia aplicables. Cuando el personal llega a la sección 6, ya se ha establecido un nivel mínimo de confianza y la persona beneficiaria entiende que la finalidad de la entrevista es ayudar, no juzgar.

No se apresure al pasar a esta sección. Tómese un momento para cambiar el tono antes de formular estas preguntas.

Cómo se formulan las preguntas

Las preguntas evitan deliberadamente palabras como «violencia», «abuso» o «trata». Las categorías explícitas pueden percibirse como acusatorias o provocar negación. Las preguntas situacionales —«¿hay alguien que le haga sentir inseguridad?»— suelen generar respuestas más sinceras.

La opción «prefiero no responder» es obligatoria en todas las preguntas de esta sección. Nunca insista en obtener una respuesta si una persona beneficiaria decide no responder.

Cuándo activar el protocolo de protección

El protocolo se activa no solo cuando existe una revelación explícita, sino también cuando el personal observa indicadores: respuestas evasivas, signos de daño físico, ansiedad vinculada a otra persona presente en la sala o cualquier otra señal que genere preocupación, aunque la persona beneficiaria no haya confirmado nada directamente.

Cuando se active el protocolo, detenga la evaluación. No registre detalles de la preocupación en este formulario. Transfiera el caso inmediatamente a la persona de referencia de protección designada.

Sección 7 — Intenciones futuras

Por qué se reformuló la pregunta

La pregunta original —«¿cuánto tiempo tiene previsto permanecer en el país?»— suena a una comprobación de los requisitos de acceso. La pregunta reformulada utiliza un formato de respuesta múltiple que considera la incertidumbre una respuesta válida. «Aún no lo he decidido» es tan útil para la programación como cualquier otra respuesta.

Las respuestas ayudan al personal a comprender las intenciones actuales de la persona beneficiaria y adaptar en consecuencia la planificación del apoyo a más largo plazo. Esto permite a la organización planificar un apoyo diferenciado basado en itinerarios de integración realistas.

Sección 8 — Fortalezas y recursos

Sin una evaluación de fortalezas, las organizaciones tienden a tratar a todas las personas beneficiarias como si partieran del mismo nivel de necesidad. Un enfoque basado en las fortalezas parte de lo que la persona y la familia ya tienen: redes sociales, competencias personales, acceso existente a servicios y estrategias de afrontamiento desarrolladas a través de la experiencia. Estos son los cimientos de una integración sostenible, no solo los servicios profesionales.

En la práctica, las respuestas de esta sección suelen abrir opciones de empleo o integración que ni el personal ni la persona beneficiaria habían considerado.

Sección 9 — Conclusiones / Observaciones / Recomendaciones

En esta sección la evaluación se convierte en una herramienta para la acción. Es la síntesis que hace el miembro del personal de todo lo tratado: no un resumen de lo dicho por la persona beneficiaria, sino un análisis profesional que relaciona necesidades, riesgos, fortalezas y siguientes pasos recomendados.

Una sección de conclusiones bien redactada debe responder a tres preguntas: ¿Cuál es el panorama general de esta familia? ¿Cuáles son las prioridades más urgentes? ¿Qué debe saber inmediatamente el siguiente miembro del personal que abra este expediente?

Confirmación del personal al final del Formulario 02

La confirmación del personal proporciona una pista de auditoría que muestra quién realizó la evaluación y confirma que se explicó la información requerida y se siguieron los procedimientos de protección de datos aplicables.

PARTE 3 — FORMULARIO 03: DERIVACIÓN

Los datos identificativos están disponibles en el expediente. Este formulario utiliza exclusivamente el Identificador único.

Sección 1 — Resumen de necesidades

Este campo parece sencillo, pero en la práctica se cumplimenta frecuentemente de forma deficiente.

«Breve y claro» no significa vago. Un resumen como «la *persona beneficiaria necesita apoyo en vivienda y empleo*» apenas informa a la organización receptora. Un resumen útil ofrece contexto suficiente para que un profesional que nunca haya conocido a esta persona comprenda inmediatamente la situación y actúe adecuadamente.

Un resumen bien redactado debe abarcar cuatro elementos en no más de cuatro o cinco frases: quién es la persona, brevemente y en términos pertinentes para la derivación; cuál es la necesidad principal y por qué es urgente; qué se ha hecho o intentado ya; y cualquier contexto esencial que la organización receptora deba conocer antes del primer contacto.

Ejemplo de un resumen deficiente: «*Persona refugiada ucraniana, necesita apoyo laboral*».

Ejemplo de un resumen útil: «*Beneficiaria de 34 años, llegó al país de acogida hace 8 meses. Tiene un título de ingeniería civil de Ucrania; el proceso de reconocimiento aún no se ha iniciado. Actualmente ocupa un puesto no cualificado por debajo de su nivel. Busca orientación profesional e intermediación con empleadores para pasar a un puesto acorde con sus cualificaciones. Tiene conocimientos básicos del idioma del país de acogida e intermedios de otro idioma pertinente para su actividad profesional. No presenta barreras para el empleo relacionadas con el cuidado infantil*».

El personal debe redactar este resumen después de completar toda la evaluación, no durante ella. Es una síntesis, no una transcripción.

Sección 2 — Consentimiento para compartir información

La información personal solo debe compartirse con otra organización cuando exista una base jurídica adecuada y de conformidad con los requisitos de protección de datos aplicables. Cuando el consentimiento sea la base jurídica pertinente, debe ser específico e informado: la persona beneficiaria debe comprender qué organización recibirá la información y con qué finalidad.

El consentimiento debe ser específico: la persona beneficiaria debe saber exactamente qué organización recibirá sus datos y con qué finalidad concreta.

La tercera opción —aceptar, pero solicitar el anonimato— es especialmente importante en casos de violencia de género y trata de personas, en los que una persona beneficiaria puede desear apoyo, pero tener preocupaciones de seguridad sobre la revelación de su identidad a una organización receptora.

Sección 3 — Nivel de prioridad

El nivel de prioridad del formulario de derivación debe ser coherente con el nivel de urgencia asignado en el Formulario 01. Si las circunstancias han cambiado entre la acogida y la derivación, el nivel de prioridad debe reflejar la situación actual, no la evaluación original.

Alto — derivación inmediata significa que la organización receptora debe contactar con la persona beneficiaria en un plazo de 24 a 48 horas. Si no llega confirmación en 48 horas, se activa inmediatamente el protocolo de seguimiento de la sección 8.

Medio — apoyo programado significa que debe confirmarse una cita concreta en un plazo de cinco días laborables.

Bajo — seguimiento e información significa que la derivación tiene carácter informativo. Aun así, debe confirmarse una respuesta en un plazo razonable, normalmente dos semanas.

Nota práctica: a veces el personal asigna una prioridad Media para evitar las obligaciones de la Alta. Si duda entre Alta y Media, asigne Alta. Es más fácil reducir el nivel de un caso que recuperarse de una crisis no detectada.

Sección 4 — Servicios requeridos

Esta sección traduce el resumen de necesidades en una lista estructurada sobre la que la organización receptora puede actuar inmediatamente.

No todos los servicios de la lista serán prestados por la misma organización. Una derivación puede dirigirse a una organización para apoyo psicológico y a otra para apoyo laboral; en ese caso, debe cumplimentarse un Formulario 03 separado para cada organización receptora.

La fila de protección, si se marca, se rige por un protocolo diferente. No incluya detalles de protección en este formulario. Los detalles se comunican únicamente por el canal confidencial.

El personal debe resistir la tentación de marcar todas las filas por precaución. Una derivación que enumera ocho servicios simultáneamente es difícil de priorizar para la organización receptora. Identifique la necesidad principal y derive específicamente para atenderla.

Sección 5 — Detalles de la derivación: mapeo de servicios

Una derivación sin una persona de contacto identificada por su nombre y datos de contacto concretos no es una derivación: es una sugerencia.

Organización a la que se deriva debe incluir el nombre completo de la organización, no una abreviatura. Tipo de *servicio prestado debe ser lo* bastante específico para que la persona beneficiaria sepa qué esperar. Persona de *contacto es fundamental*: las derivaciones a un buzón general o a una línea telefónica genérica se pierden con frecuencia.

El mapeo de servicios requiere que el personal tenga conocimientos actualizados de la oferta local de servicios. Esta información queda obsoleta rápidamente: el personal debe mantener y actualizar activamente su directorio de servicios.

Sección 6 — Método de derivación

Llamada telefónica es el método más rápido y se recomienda para casos de prioridad Alta, pero siempre debe ir seguida de una nota escrita. Correo electrónico crea un registro escrito y es adecuado para casos de prioridad Media y Baja. Directa — *presencial es el* método más eficaz para casos de prioridad Alta y para personas beneficiarias con pocas probabilidades de dar continuidad al proceso de forma *autónoma. Cita programada* siempre debe incluir una fecha, una hora y un lugar específicos.

Sección 7 — Actuación realizada

Derivación inmediata completada solo debe marcarse cuando se haya recibido confirmación, no cuando se haya enviado una derivación y aún se espere respuesta.

Solo información facilitada debe utilizarse con moderación para cualquier nivel superior a prioridad Baja. Si se registra para una necesidad de prioridad Media o Alta, debe programarse un seguimiento para confirmar si la persona beneficiaria estableció contacto.

Sección 8 — Confirmación bidireccional de la derivación

Una derivación no está completa cuando se envía. Está completa cuando la organización receptora ha confirmado su recepción y se ha contactado con la persona beneficiaria.

Plazos que activan el seguimiento: derivaciones que no constituyen una emergencia — realizar seguimiento si no hay confirmación en 5 días laborables; casos de prioridad Alta — realizar seguimiento en un plazo de 48 horas.

Sección 9 — Seguimiento requerido

El seguimiento no es opcional en las derivaciones de prioridad Alta y Media: es una obligación profesional. La fecha de seguimiento debe situarse dentro de las 48 horas para casos de prioridad Alta, dentro de una semana para los de prioridad Media y dentro de dos a cuatro semanas para los de prioridad Baja.

Derivación a protección — confidencial

Cuando se marca la casilla de derivación a protección en el Formulario 01 o el Formulario 03, no se registra ningún detalle en el expediente ordinario. La única información que figura en el expediente general es que se ha activado un protocolo de protección.

Sección 10 — Notas finales

Esta sección ofrece espacio para cualquier información adicional pertinente para la derivación que no se haya recogido en las secciones anteriores. Las notas deben ser breves, objetivas y estar directamente relacionadas con el proceso de derivación, incluidas las cuestiones pendientes o los siguientes pasos acordados. Los detalles sensibles relacionados con la protección no deben registrarse aquí y deben gestionarse mediante el procedimiento confidencial aplicable.

PARTE 4 — FORMULARIO 04: PLAN DE ACCIÓN PERSONALIZADO

Los datos identificativos están disponibles en el expediente. Las fortalezas y las intenciones futuras se trasladan del Formulario 02: no se vuelven a recoger, solo se actualizan si ha cambiado la situación.

Quién debe preparar el plan de acción

El plan de acción se prepara **junto con** la persona beneficiaria: no lo elabora el personal por sí solo ni se deja que la persona beneficiaria lo complete de manera autónoma.

En organizaciones con un gestor de casos específico, el plan de acción es responsabilidad de este. En entornos con múltiples actores, podrá prepararlo el profesional que también realizará el seguimiento del caso. En organizaciones más pequeñas, podrá prepararlo el mismo miembro del personal con funciones generalistas que realizó la evaluación. El momento de elaboración del plan de acción debe reflejar la situación de la persona beneficiaria y la complejidad del caso. En algunos casos, la planificación puede seguir inmediatamente a la evaluación; en otros, puede resultar útil disponer de más reflexión o información.

La persona beneficiaria debe salir de la reunión de planificación sabiendo exactamente qué ocurrirá a continuación, quién es responsable de cada acción y cuándo será el próximo contacto.

Sección 1 — Resumen de la situación

Esta sección proporciona una visión concisa de la situación actual de la persona beneficiaria, basada en la información ya recogida durante la evaluación. Debe destacar las principales necesidades, vulnerabilidades, fortalezas y circunstancias pertinentes para la planificación del apoyo, sin repetir toda la evaluación.

El resumen debe ayudar al personal a comprender el punto de partida del plan de acción e identificar las cuestiones que requieren atención prioritaria. Debe seguir siendo objetivo, proporcionado y centrado en la información necesaria para orientar las acciones acordadas.

Sección 2 — Fortalezas y recursos existentes

Se trasladan del Formulario 02: actualice solo si la situación ha cambiado desde la evaluación.

La sección de fortalezas se sitúa deliberadamente antes de los objetivos. Identificar lo que la persona ya tiene antes de decidir lo que necesita garantiza que el plan de acción se base en las capacidades existentes, en lugar de crear dependencia de los servicios externos.

Sección 3 — Ámbitos prioritarios de apoyo

Esta lista traduce los resultados de la evaluación en un conjunto focalizado de ámbitos de intervención. Un error habitual es marcar todas las casillas pertinentes: si ocho de diez ámbitos se señalan como prioritarios, en realidad ninguno lo es. El personal debe identificar los dos o tres ámbitos con más probabilidades de generar un efecto positivo en cascada sobre los demás.

Cada ámbito tiene implicaciones específicas para la estructura del plan de acción: véanse las orientaciones detalladas para cada ámbito en las notas de formación originales de los materiales de incorporación de su organización.

Sección 4 — Objetivos SMART

Los objetivos del plan de acción deben seguir el formato SMART:

Específico — describe claramente lo que se logrará. No «mejorar la situación de vivienda», sino «conseguir un alojamiento de alquiler independiente en [ciudad] en un plazo de 60 días».
Medible — incluye una forma de evaluar si se ha alcanzado el objetivo.

Alcanzable — realista teniendo en cuenta la situación actual de la persona beneficiaria y los servicios disponibles.
Pertinente — directamente vinculado a una necesidad identificada en la evaluación y acorde con las prioridades de la propia persona beneficiaria.
Delimitado en el tiempo — incluye una fecha límite o un plazo específico. Los objetivos sin plazo rara vez se completan.



Sección 5 — Plan de acción

La tabla del plan de acción traduce las prioridades y los objetivos en tareas concretas, asignadas y con plazos definidos. Cada acción debe tener un responsable identificado por su nombre. Los plazos deben ser realistas. La columna de estado debe actualizarse en cada contacto: un plan de acción que no se ha actualizado desde su creación es un registro histórico, no un documento vivo.

Sección 6 — Servicios y derivaciones vinculados

Esta sección crea un mapa de todas las activaciones internas de servicios y derivaciones externas relacionadas con este plan de acción. Su función principal es la coordinación: cuando intervienen varias organizaciones, esta tabla ofrece a cualquier miembro del personal que revise el expediente una visión inmediata de quién hace qué.

Derivado — derivación enviada; la persona beneficiaria aún no ha accedido al servicio. Requiere supervisión activa. *En curso — la persona beneficiaria está recibiendo el servicio*. Completado — *servicio* prestado en su totalidad. Revisar en el próximo seguimiento para confirmar que se ha atendido la necesidad subyacente.

Sección 7 — Participación de la persona beneficiaria

Si la persona beneficiaria no está de acuerdo con el plan, debe registrarse con sinceridad y debe explorarse el desacuerdo, no pasarse por alto. Un desacuerdo suele revelar información importante: un objetivo que parece poco realista, un servicio que ya ha probado y no le ha resultado útil o una prioridad que el personal ha pasado completamente por alto.

Sección 8 — Riesgos y barreras

Deben considerarse tres categorías de barreras: estructurales (obstáculos del sistema externos a la persona); personales (circunstancias reales que afectan a la capacidad de participar en el apoyo); y relacionadas con la protección (barreras vinculadas a la seguridad o al riesgo que requieren coordinación con la persona de referencia de protección).

Una sección de riesgos y barreras que solo indica «ninguno identificado» rara vez es exacta. Suele significar que la cuestión no se exploró con suficiente profundidad.

Sección 9 — Intenciones futuras

Se trasladan del Formulario 02: marque si han cambiado desde la evaluación y anote el cambio.

Las intenciones futuras pueden influir en la planificación del apoyo a más largo plazo y deben considerarse junto con las necesidades, prioridades y circunstancias actuales de la persona beneficiaria. Una persona orientada al retorno necesita un plan de acción diferente al de alguien decidido a permanecer a largo plazo en el país de acogida. La indecisión es la respuesta más habitual: el plan debe centrarse en la estabilización sin cerrar ningún itinerario. Las intenciones futuras cambian con el tiempo y deben reconsiderarse en cada revisión del plan.

Sección 10 — Plan de seguimiento

La fecha del próximo seguimiento debe fijarse antes de que la persona beneficiaria abandone la reunión. El método de seguimiento debe elegirse en función de lo que le resulte adecuado a la persona beneficiaria, no solo de lo que sea cómodo para el personal. La frecuencia del seguimiento debe acordarse explícitamente, no darse por supuesta.

Sección 11 — Notas de progreso

Las notas de progreso son el registro continuo de lo que realmente ocurre entre la creación del plan y su finalización. Una buena nota de progreso es breve, objetiva y permite actuar. Las notas deben redactarse lo antes posible después del contacto. Deben ser objetivas: expresiones como «la persona beneficiaria no colabora» no tienen cabida en un expediente profesional. Las notas siempre deben terminar con un siguiente paso claro.

Las notas de progreso también son una herramienta de salvaguardia: los patrones que surgen con el tiempo solo son visibles si las notas son coherentes y suficientemente detalladas para comparar los distintos contactos.

Sección 12 — Revisión del plan

Esta sección documenta la revisión formal del Plan de acción personalizado. El personal debe registrar la fecha de revisión y cualquier cambio en las acciones acordadas, basándose en los avances realizados, las necesidades emergentes, las barreras identificadas o los cambios en las circunstancias de la persona beneficiaria. La revisión debe realizarse con la persona beneficiaria siempre que sea posible, garantizando que el plan siga siendo realista, pertinente y acorde con sus prioridades. Cuando no se requieran cambios, debe indicarse en lugar de dejar la sección incompleta.

PARTE 5 — FORMULARIO 05: OPINIONES DE LAS PERSONAS BENEFICIARIAS

Presentación anónima

Ofrecer una opción de respuesta anónima puede ayudar a las personas beneficiarias a expresar preocupaciones u opiniones críticas sin temor a que afecten a su acceso a los servicios. Las personas que dependen de una organización para recibir servicios pueden sentir que no pueden formular críticas si se conoce su identidad. Los canales anónimos generan datos más sinceros y dan voz a personas que, de otro modo, guardarían silencio.

Cuando sea viable, las organizaciones deben ofrecer un canal anónimo adecuado para recoger opiniones.

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

FORMULARIO DE PREEVALUACIÓN

Finalidad: Primer contacto — Contacto inicial y apertura del caso, cuando proceda

Duración estimada: 5–10 minutos. *Cuando se requiera una apertura formal del caso, este formulario podrá utilizarse para recoger los datos identificativos y de contacto mínimos necesarios para iniciar el caso. Las herramientas posteriores deben utilizar el Identificador único y basarse en la información ya disponible, evitando repeticiones innecesarias.*

PARA USO DEL PERSONAL

Campo	Detalles
Identificador único *(asignar en el primer contacto)*	p. ej., ILOC-0204-0041 = oficina local, 2 de abril, caso 41, 2 de abril, caso 41
Fecha de evaluación	
Nombre del miembro del personal	
Localidad / oficina	

1. DATOS IDENTIFICATIVOS

Nombre completo:

_____

Edad / Fecha de nacimiento:

_____

Nacionalidad / Ciudadanía:

_____

Género: ☐ Femenino ☐ Masculino ☐ No binario ☐ Prefiero no responder

Número de miembros del hogar: _____

Niños (número + edades): _____

Número de teléfono:

_____

Otros datos de contacto *(opcional)*:

_____

2. IDIOMA Y COMUNICACIÓN

Idioma preferido: ☐ Ucraniano ☐ Ruso ☐ Inglés ☐ Otro:

_____

¿Necesita un intérprete? ☐ Sí ☐ No

Nivel de alfabetización *(observación del personal)*: ☐ Lee y escribe con fluidez ☐ Alfabetización limitada ☐ No sabe leer ni escribir

Formato de comunicación preferido: ☐ Escrito ☐ Verbal ☐ Visual/gráfico

3. SITUACIÓN JURÍDICA

¿Ha solicitado protección temporal? ☐ Sí ☐ No ☐ En trámite

¿Tiene documentos expedidos en el país de acogida? ☐ Sí ☐ No

4. SITUACIÓN LABORAL

¿Trabaja actualmente? ☐ Sí ☐ No

En caso afirmativo, *detalles (país, tipo de trabajo,* contrato):

_____

En caso negativo, ¿busca trabajo activamente? ☐ Sí ☐ No ☐ No en esta etapa

5. PRINCIPALES DIFICULTADES *(breve descripción)*

Dificultades de integración:

_____

Dificultades económicas / materiales:

_____

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

Otras cuestiones:

_____

6. NECESIDAD INMEDIATA *(pregunta clave)*

¿Cuál es su necesidad más urgente hoy?

Nivel de urgencia:	Actuación realizada:
☐ Alto	☐ Derivación inmediata
☐ Medio	☐ Evaluación inicial programada
☐ Bajo	☐ Seguimiento

7. PROTECCIÓN DE DATOS Y CONSENTIMIENTO

El personal debe leer lo siguiente en voz alta a la persona beneficiaria antes de la firma:

« Recogemos esta información para comprender su situación y ponerle en contacto con servicios de apoyo adecuados. Sus datos personales se tratarán de forma segura y solo podrá acceder a ellos el personal autorizado, de conformidad con los requisitos de protección de datos aplicables. La información solo podrá compartirse con otro proveedor de servicios cuando exista una base jurídica adecuada y de conformidad con las normas aplicables de confidencialidad y protección de datos. Usted tiene derechos sobre sus datos personales en virtud de la legislación de protección de datos aplicable, incluidos los derechos de acceso y rectificación y, cuando proceda, a solicitar su supresión o la limitación de su tratamiento. Sus datos se conservarán de conformidad con la política de conservación de datos aplicable de la organización ejecutora.»

Base jurídica del tratamiento: La determinará la organización ejecutora de conformidad con los requisitos de protección de datos aplicables.

Se me ha informado de la finalidad de la recogida de datos y de mis derechos: ☐ Sí ☐ No

Firma (persona beneficiaria, opcional):

_____

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

Nombre, función y firma del miembro del personal:

_____

Fecha:

_____

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

FORMULARIO DE EVALUACIÓN INICIAL

Finalidad: Detección de vulnerabilidades, necesidades urgentes y derivación
Duración estimada: 5–10 minutos *Cuando los datos identificativos ya se hayan recogido al abrir el caso, deben consultarse en el expediente existente en lugar de volver a recogerse. Este formulario utiliza el Identificador único para favorecer la continuidad y evitar repeticiones innecesarias.*

PARA USO DEL PERSONAL

Campo	Detalles
Identificador único	
Fecha de evaluación	
Nombre del miembro del personal	
Localidad / oficina	

1. SITUACIÓN ACTUAL

¿Dónde se aloja actualmente? ☐ Centro comunitario de refugiados ☐ Acogida por un particular ☐ Alojamiento de alquiler ☐ Sin alojamiento ☐ Otro: _____
Su alojamiento es: ☐ Estable ☐ Temporal ☐ Inseguro
¿Cuánto tiempo se prevé que dure su alojamiento actual? ☐ Menos de 1 mes ☐ 1–3 meses ☐ Más de 3 meses ☐ Se desconoce
Fecha de llegada al país de acogida: _____
Fecha de llegada a esta localidad: _____

2. DETECCIÓN RÁPIDA – NECESIDADES URGENTES

¿Necesita actualmente apoyo URGENTE en: ☐ Alojamiento ☐ Alimentación ☐ Artículos básicos (higiene, ropa) ☐ Atención médica ☐ Medicación ☐ Apoyo económico ☐ Otro: _____

3. DETECCIÓN DE VULNERABILIDADES (*marque todo lo que corresponda)*

☐ Niño no acompañado ☐ Niño separado (de su cuidador principal) ☐ Persona mayor (65+) ☐ Discapacidad / enfermedad crónica ☐ Mujer embarazada o en período de lactancia ☐ Hogar monoparental ☐ Otras situaciones específicas: _____

⚠ *Lo siguiente puede requerir la activación del protocolo de protección aplicable. Si se identifica o se sospecha una cuestión de protección, siga el procedimiento confidencial de salvaguardia de la organización e implique a la persona de referencia de protección designada según corresponda.* ☐ Víctima de violencia / riesgo de explotación

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

¿Se siente a salvo donde se aloja? ☐ Sí ☐ No ☐ Prefiero no responder

Si la respuesta es No o si el personal observa indicadores de una posible cuestión de protección, siga el procedimiento confidencial de protección aplicable. Una respuesta «Prefiero no responder» debe respetarse y puede dar lugar a un seguimiento realizado con sensibilidad por personal debidamente formado cuando esté justificado.

4. NECESIDAD PRINCIPAL (*identificada por la propia persona)*

¿Cuál es su necesidad más urgente en este momento?

5. DERIVACIÓN *(a cumplimentar por el personal)*

☐ Servicios sociales ☐ Apoyo jurídico / documental y de residencia ☐ Mediación en materia de vivienda y estabilización de necesidades básicas ☐ Orientación en el sistema sanitario ☐ Salud mental y apoyo psicosocial ☐ Aprendizaje de idiomas y orientación cultural ☐ Continuidad educativa (niños/jóvenes) ☐ Cuidado infantil y apoyo familiar ☐ Orientación laboral, emparejamiento con ofertas de empleo y reconocimiento de cualificaciones ☐ Formación profesional y mejora de competencias ☐ Acompañamiento laboral / apoyo en el empleo ☐ Itinerarios de emprendimiento ☐ Derivación a protección *(confidencial – expediente separado)*

⚠ Nota para el personal: *Marcar la casilla de derivación a protección no requiere registrar ningún detalle aquí. No describa la situación, no nombre a la organización receptora ni añada notas en este expediente. Active el protocolo de protección y transfiera el caso inmediatamente a la persona de referencia de protección designada. Esta casilla debe marcarse no solo cuando se haya realizado una revelación explícita, sino también cuando el personal observe indicadores preocupantes: respuestas evasivas, signos de miedo, comportamiento controlador por parte de otra persona presente o cualquier otra señal que plantee una cuestión de salvaguardia.*

Nivel de urgencia:	Actuación realizada:
☐ Alto	☐ Derivación inmediata
☐ Medio	☐ Evaluación detallada programada
☐ Bajo	☐ Seguimiento

Nombre del miembro del personal que deriva: _____ Fecha: _____

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

EVALUACIÓN DETALLADA DE NECESIDADES – NIVEL DEL HOGAR

Cuando los datos identificativos ya se hayan recogido al abrir el caso, deben consultarse en el expediente existente en lugar de volver a recogerse. Este formulario utiliza el Identificador único en el encabezado del caso y se basa en la información ya disponible.

Recordatorio sobre protección de datos

Parte de la información recogida mediante este formulario, especialmente la relativa a la salud y otra información sensible, puede constituir datos personales de categorías especiales con arreglo al artículo 9 del RGPD y, por tanto, requerir garantías adicionales.

Los datos personales deben:

- *tratarse de forma segura y ser accesibles únicamente para el personal autorizado, de conformidad con los requisitos de protección de datos aplicables;*
- *utilizarse únicamente para fines legítimos relacionados con la evaluación, la planificación del apoyo y la coordinación de servicios;*
- *compartirse con otro proveedor de servicios únicamente cuando exista una base jurídica adecuada y de conformidad con los requisitos aplicables de confidencialidad y protección de datos;*
- *gestionarse mediante el procedimiento confidencial aplicable con acceso restringido cuando se trate de información relacionada con la protección.*

Las organizaciones ejecutoras deben garantizar que la recogida, el acceso, el almacenamiento y el intercambio de datos personales cumplan el RGPD y los requisitos nacionales aplicables de protección de datos.

PARA USO DEL PERSONAL

Campo	Detalles
Identificador único	
Fecha de evaluación	

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

Campo	Detalles
Nombre del miembro del personal	
Localidad / oficina	

Nombre completo del representante de la familia:
_____

1. SITUACIÓN FAMILIAR (*marque la situación correspondiente)*

☐ Los progenitores están casados ☐ Los progenitores conviven en unión de hecho ☐ Los progenitores están divorciados ☐ Los progenitores están separados ☐ La madre o el padre es viudo/a ☐ Otras situaciones:
_____

2. FUENTES DE INGRESOS *FAMILIARES (salarios percibidos en el país de acogida o de origen, prestaciones, pensiones o apoyo económico regular)*

- _____
- _____
- _____
- _____

3.1. EDUCACIÓN (*cumplimentar para todos los miembros de la familia con necesidades educativas o escribir «no procede»)*

Nombre completo: _____ Alumno/niño en edad preescolar/curso/centro educativo — dificultades encontradas:

_____

Nombre completo: _____ Alumno/niño en edad preescolar/curso/centro educativo — dificultades encontradas:

_____

3.2. SALUD (*cumplimentar para todos los miembros de la familia con problemas de salud o escribir «no procede»)*

Situación de discapacidad *(si procede, detallar las* necesidades):

_____

_____

Niño – diagnóstico:

_____

_____

Adulto – diagnóstico:

_____

_____

3.3. VIVIENDA

Vivienda actual: ☐ Casa ☐ Apartamento

Situación jurídica: ☐ Alquiler (pagado con fondos propios) ☐ Gratuita (programas gubernamentales u otros apoyos) ☐ Propiedad personal ☐ Centro de refugiados ☐ Otra: _____

Condiciones de vida actuales: ☐ Satisfactorias ☐ Modestas ☐ Necesitan mejoras

Otros detalles:

_____

_____

3.4. ACCESO A LOS SERVICIOS *PÚBLICOS (dificultades encontradas —salud, educación, transporte, otros servicios— o escribir «no procede»)*

_____

3.5. SITUACIÓN LABORAL

Miembro de la familia que busca empleo en el país de acogida:

Nombre completo: _____ Edad: _____

Necesita apoyo para encontrar empleo: ☐ Sí ☐ No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de apoyo? ☐ Asesoramiento y orientación profesional (perfil psicológico, plan de carrera, CV, carta de motivación) ☐ Intermediación y colocación laboral (búsqueda de empleo, contacto con empleadores, apoyo laboral) ☐ Formación en competencias digitales ☐ Aprendizaje de otros idiomas ☐ Otro: _____

Competencias y cualificaciones que posee:

Nivel de estudios más alto alcanzado: _____

Cualificaciones / certificaciones profesionales:

_____

Ocupación anterior en Ucrania o en el país de origen:

_____

¿Están reconocidas las cualificaciones en el país de acogida? ☐ Sí ☐ No ☐ En trámite ☐ Se desconoce

Otras competencias pertinentes *(idiomas hablados, competencias digitales, competencias prácticas no cubiertas por cualificaciones* formales):

_____

4. NECESIDADES IDENTIFICADAS (*según lo indicado por la persona beneficiaria)*

Ámbito de apoyo	SÍ / NO	Detalles
Apoyo para aprender el idioma del país de acogida / otros idiomas		
Terapia individual para niños		
Servicios psicológicos para adultos		
Asesoramiento psicológico para niños		
Asesoramiento social para progenitores		
Vivienda / reubicación		
Transporte		

Ámbito de apoyo	SÍ / NO	Detalles
Escolarización y cuidado infantil		
Apoyo económico		
Apoyo material		
Servicios médicos		
Información, asesoramiento y orientación profesional		
Otro (especificar):		

5. FACTORES DE RIESGO *(marque SÍ, NO o NO ESTOY SEGURO/A / NO PROCEDE)*

☐ Recursos materiales insuficientes en relación con las necesidades familiares ☐ Fondos insuficientes para continuar la estancia en el país de acogida ☐ Hogar numeroso / elevada carga de dependencia que afecta a la estabilidad del hogar ☐ Familia con personas a cargo (personas mayores) ☐ Personas con discapacidad en la familia ☐ Personas expuestas a VBG (violencia basada en el género) ☐ Adultos que no consiguen encontrar empleo ☐ Niños que afrontan barreras para acceder a servicios (salud, educación, servicios públicos)

6. DETECCIÓN DE RIESGOS DE PROTECCIÓN

Esta sección se cumplimenta verbalmente por personal formado. Todas las respuestas son estrictamente confidenciales y se gestionan por separado del expediente general. No deje que la persona beneficiaria cumplimente esta sección de forma autónoma.

Esta sección sigue deliberadamente a la evaluación de los factores de riesgo: debe cumplimentarse una vez establecida la confianza durante la entrevista. Tómese un momento para realizar una transición con tacto antes de formular estas preguntas.

6.1. Seguridad

¿Se siente actualmente a salvo en el lugar donde vive y en su vida cotidiana? ☐ Sí ☐ No ☐ Prefiero no responder

¿Hay alguien en su vida en este momento que le haga sentir inseguro/a, amenazado/a o controlado/a? ☐ Sí ☐ No ☐ Prefiero no responder

6.2. Indicadores de violencia de género

¿Hay alguien en su familia o entorno cercano que le amenace, le haga daño o controle sus movimientos, su dinero o sus decisiones? ☐ Sí ☐ No ☐ Prefiero no responder

6.3. Indicadores de trata de personas

¿Alguien le prometió ayuda para viajar, encontrar trabajo o encontrar vivienda y ahora le pide algo a cambio? ☐ Sí ☐ No ☐ Prefiero no responder

¿Tiene libertad para desplazarse, conservar sus propios documentos y tomar sus propias decisiones? ☐ Sí ☐ No ☐ Prefiero no responder

6.4. Protección infantil

¿Todos los niños de su hogar están a salvo y al cuidado de un adulto de confianza? ☐ Sí ☐ No ☐ Prefiero no responder

¿Hay niños en su hogar no acompañados o separados de sus progenitores o cuidadores principales? ☐ Sí ☐ No ☐ Prefiero no responder

⚠ Nota para el personal: *Si alguna respuesta indica una posible cuestión de protección, no continúe esta evaluación. Siga inmediatamente el protocolo confidencial de derivación a protección y notifique a la persona de referencia de protección designada*.

7. INTENCIONES FUTURAS

Pensando en el futuro, ¿cuál de las siguientes opciones describe mejor sus planes actuales?

☐ Tengo previsto regresar a Ucrania cuando sea seguro hacerlo ☐ Estoy considerando trasladarme a otro país ☐ Me gustaría permanecer en el país de acogida a largo plazo ☐ Aún no estoy seguro/a / No lo he decidido ☐ Prefiero no responder

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

8. FORTALEZAS Y RECURSOS (*enfoque basado en las fortalezas)*

¿De qué recursos, competencias o redes de apoyo dispone ya esta persona / familia?

Red de apoyo social (familia, amigos, comunidad): _____

Fortalezas personales o estrategias de afrontamiento observadas por el personal: _____

Vínculos existentes con servicios o empleo: _____

9. CONCLUSIONES / OBSERVACIONES / RECOMENDACIONES

CONFIRMACIÓN DEL PERSONAL

Confirmo que el aviso de protección de datos se leyó y explicó a la persona beneficiaria al inicio de esta evaluación, que se siguieron los procedimientos de protección de datos aplicables y que este formulario se cumplimentó con la participación activa de la persona beneficiaria

Nombre del miembro del personal: _____ **Firma:** _____

Fecha: _____

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

FORMULARIO DE DERIVACIÓN DE CASOS

Los datos identificativos están disponibles en el expediente. Este formulario utiliza exclusivamente el Identificador único.

PARA USO DEL PERSONAL

Campo	Detalles
Identificador único	
Fecha de cumplimentación	
Nombre del miembro del personal	
Localidad / oficina	

1. RESUMEN DE NECESIDADES *(basado en la evaluación — breve y claro)*

2. CONSENTIMIENTO PARA COMPARTIR INFORMACIÓN

Antes de compartir información personal para una derivación, el personal debe explicar a la persona beneficiaria qué organización recibirá la información, con qué finalidad y qué información se compartirá. La información solo debe compartirse cuando exista una base jurídica adecuada y de conformidad con los requisitos aplicables de protección de datos y confidencialidad. Cuando el consentimiento sea la base jurídica pertinente, la sección de consentimiento siguiente debe cumplimentarse antes de compartir la información.

Se me ha informado de que mi información personal y los detalles de mi caso se compartirán con:

Organización:

_____

Tipo de servicio que prestará: _____

Entiendo que mi información se utilizará para la finalidad descrita anteriormente y se tratará de conformidad con los requisitos aplicables de protección de datos y confidencialidad.

☐ Acepto compartir mi información con la organización indicada anteriormente

☐ No acepto — entiendo que esto puede afectar a mi capacidad de acceder al servicio al que se me deriva

☐ Acepto compartir mi información, pero deseo permanecer en el anonimato si es posible

Firma (persona beneficiaria, opcional): _____

Fecha: _____

Confirmación del personal: Confirmo que lo anterior se explicó a la persona beneficiaria en un idioma que comprende, con apoyo de interpretación si fue necesario.

Nombre del miembro del personal: _____ **Fecha:** _____

3. NIVEL DE PRIORIDAD (*según el triaje)*

☐ ALTO – Derivación inmediata ☐ MEDIO – Apoyo programado ☐ BAJO – Seguimiento / información

4. SERVICIOS REQUERIDOS

Tipo de servicio	SÍ / NO
Apoyo jurídico, documental y de residencia	☐ SÍ ☐ NO
Mediación en materia de vivienda y necesidades básicas	☐ SÍ ☐ NO
Orientación en el sistema sanitario	☐ SÍ ☐ NO

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

Tipo de servicio	SÍ / NO
Salud mental y apoyo psicosocial	☐ SÍ ☐ NO
Aprendizaje de idiomas y orientación cultural	☐ SÍ ☐ NO
Continuidad educativa	☐ SÍ ☐ NO
Cuidado infantil y apoyo familiar	☐ SÍ ☐ NO
Apoyo al empleo y a la integración laboral	☐ SÍ ☐ NO
Apoyo al emprendimiento y al trabajo por cuenta propia	☐ SÍ ☐ NO
Derivación a protección (confidencial)	☐ SÍ ☐ NO

5. DETALLES DE LA DERIVACIÓN *(mapeo de servicios)*

Organización a la que se deriva:
_____

Tipo de servicio prestado:
_____

Persona de contacto:
_____

Teléfono / Correo electrónico:
_____

6. MÉTODO DE DERIVACIÓN

Fecha de derivación: _____

☐ Llamada telefónica ☐ Correo electrónico ☐ Directa (presencial) ☐ Cita programada

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

7. ACTUACIÓN REALIZADA

☐ Derivación inmediata completada ☐ Cita confirmada ☐ Solo información facilitada

---

8. CONFIRMACIÓN DE LA DERIVACIÓN *(a cumplimentar después de la derivación)*

Esta sección documenta que la organización receptora acusó recibo de la derivación y confirma que se contactó con la persona beneficiaria.

Confirmación de recepción por la organización receptora

¿La organización receptora acusó recibo de la derivación? ☐ Sí ☐ No ☐ Pendiente

Confirmado por (nombre / cargo):

_____

Fecha de confirmación:

_____

Método de confirmación: ☐ Llamada telefónica ☐ Correo electrónico ☐ Presencial ☐ Sistema compartido de gestión de casos

Confirmación del contacto con la persona beneficiaria

¿La organización receptora contactó con la persona beneficiaria? ☐ Sí ☐ No ☐ Se desconoce

Fecha en que se contactó con la persona beneficiaria:

_____

Si la derivación NO se confirmó en 5 días laborables *(prioridad ALTA: 48 horas)*:

☐ Seguimiento iniciado por el personal que deriva ☐ Derivación alternativa identificada ☐ Caso elevado al supervisor

Nombre del miembro del personal responsable del seguimiento:

_____

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

9. SEGUIMIENTO REQUERIDO

☐ Sí ☐ No

En caso afirmativo:

- Personal responsable:

  _____

- Fecha de seguimiento:

  _____

10. NOTAS FINALES

_____

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

PLAN DE ACCIÓN PERSONALIZADO

Los datos identificativos están disponibles en el expediente. Cuando las fortalezas, los recursos y las intenciones futuras ya se hayan registrado durante la evaluación, deben trasladarse y actualizarse únicamente cuando hayan cambiado las circunstancias.

PARA USO DEL PERSONAL

Campo	Detalles
Identificador único	
Fecha de creación del plan	
Gestor de casos / miembro del personal responsable	
Localidad / oficina	

1. RESUMEN DE LA SITUACIÓN *(basado en la evaluación — incluir vulnerabilidades y fortalezas clave y situación actual)*

2. FORTALEZAS Y RECURSOS EXISTENTES (*trasladados del Formulario 02 — actualizar solo si ha cambiado la situación)*

Fortalezas y competencias personales:
_____

Red de apoyo social: _____

Acceso existente a servicios:
_____

Estrategias de afrontamiento y factores de resiliencia observados:
_____

3. ÁMBITOS PRIORITARIOS DE APOYO

☐ Apoyo jurídico, documental y de residencia ☐ Vivienda y necesidades básicas
☐ Atención sanitaria ☐ Salud mental y apoyo psicosocial
☐ Aprendizaje de idiomas y orientación cultural ☐ Continuidad educativa
☐ Cuidado infantil y apoyo familiar ☐ Empleo e integración laboral
☐ Emprendimiento y trabajo por cuenta propia ☐ Apoyo económico / material
☐ Protección (confidencial — procedimiento separado) ☐ Otro: _____

4. OBJETIVOS (*formato SMART: Específico, Medible, Alcanzable, Pertinente, Delimitado en el tiempo)*

Objetivo	Plazo	Prioridad	Cómo se medirá el progreso
		☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo	
		☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo	
		☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo	

5. PLAN DE ACCIÓN

Necesidad identificada	Acción que se realizará	Responsable	Estado
			☐ Pendiente ☐ En curso ☐ Completado
			☐ Pendiente ☐ En curso ☐ Completado
			☐ Pendiente ☐ En curso ☐ Completado

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

6. SERVICIOS Y DERIVACIONES VINCULADOS

Servicio	Organización	Estado
		☐ Derivado ☐ En curso ☐ Completado
		☐ Derivado ☐ En curso ☐ Completado

7. PARTICIPACIÓN DE LA PERSONA BENEFICIARIA

¿La persona beneficiaria está de acuerdo con el plan? ☐ Sí ☐ No

Preferencias expresadas:

_____

_____

8. RIESGOS Y BARRERAS (*qué podría impedir el progreso — incluir barreras estructurales, personales y relacionadas con la protección)*

_____

9. INTENCIONES FUTURAS (*trasladadas del Formulario 02 — marcar si han cambiado desde la evaluación)*

☐ Retorno a Ucrania ☐ Traslado a otro país ☐ Estancia a largo plazo en el país de acogida ☐ Sin decidir ☐ Prefiero no responder

¿Han cambiado desde la evaluación inicial? ☐ Sí ☐ No — en caso afirmativo, anotar: _____

10. PLAN DE SEGUIMIENTO

Fecha del próximo seguimiento: _____

Método de seguimiento: ☐ Teléfono ☐ Presencial ☐ Otro

Frecuencia del seguimiento: ☐ Semanal ☐ Mensual ☐ Según sea necesario ☐ Otra / frecuencia acordada: _____

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

11. NOTAS DE PROGRESO (*actualizadas en cada contacto de seguimiento)*

Fecha	Personal	Notas

12. REVISIÓN DEL PLAN

Fecha de revisión:

_____

Acciones actualizadas (si las hay):

_____

_____

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

FORMULARIO DE OPINIONES DE LAS PERSONAS BENEFICIARIAS

1. INFORMACIÓN BÁSICA

- Fecha: _____
- Nombre (opcional): _____
- Edad (opcional): _____
- Actividad / Servicio al que asistió: _____

2. SU EXPERIENCIA

¿Qué le gustó del servicio/actividad?

¿Cómo se sintió durante la actividad/servicio?

3. SATISFACCIÓN

¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio?

☐ Muy satisfecho/a

☐ Satisfecho/a

☐ Neutral

☐ Insatisfecho/a

☐ Muy insatisfecho/a

4. PERSONAL Y PRESTACIÓN

¿Cómo valoraría al personal / facilitador?

☐ Excelente

☐ Bueno

☐ Regular

☐ Deficiente

5. UTILIDAD

¿Le ayudó este servicio?

☐ Sí, mucho

☐ Sí, algo

☐ No mucho

☐ En absoluto

En caso afirmativo, ¿cómo le ayudó?

6. SUGERENCIAS

¿Qué podría mejorarse?

¿Qué otros servicios o actividades le gustaría recibir?

7. ACCESO Y BARRERAS

¿Fue fácil acceder a este servicio?

☐ Sí

☐ No

En caso negativo, ¿qué dificultades encontró?

8. USO DE LAS OPINIONES (OPCIONAL)

Acepto que mis opiniones puedan utilizarse de forma anonimizada para mejorar los servicios:

☐ Sí ☐ No

Cuando esté disponible, este formulario también podrá presentarse a través de un canal anónimo de recogida de opiniones. La organización debe informar claramente a las personas beneficiarias de cómo acceder a esta opción.

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

ANEXO B:
CONJUNTO DE HERRAMIENTAS PARA LA INTEGRACIÓN LABORAL

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

Conjunto de herramientas de acción

Modelo de apoyo al empleo

Finalidad y alcance del conjunto de herramientas de apoyo al empleo

INTRODUCCIÓN

Apoyar a las personas refugiadas y migrantes para que accedan al empleo y lo mantengan requiere un **enfoque estructurado, integral y centrado en la persona**. La migración forzada suele generar dificultades acumulativas, como incertidumbre jurídica, barreras lingüísticas, pérdida de identidad profesional, interrupción de las trayectorias profesionales y, en algunos casos, sufrimiento psicológico vinculado a experiencias traumáticas. Estos factores influyen significativamente en la preparación para participar en el mercado laboral y deben abordarse de manera coordinada y ética.

El Modelo de apoyo al empleo ofrece un itinerario paso a paso para los profesionales que trabajan con personas migrantes y refugiadas, y los guía desde su primer contacto con los servicios de apoyo, pasando por el análisis inicial, la evaluación, la planificación, la activación y el apoyo a largo plazo, hacia una integración sostenible en el mercado laboral.

El modelo se basa en los principios de gestión de casos, transparencia, creación de confianza y fortalecimiento de la capacidad de decisión personal. Cada etapa se apoya en la anterior y puede implementarse en la secuencia descrita o en un orden flexible, garantizando la continuidad del apoyo y reduciendo el riesgo de resultados laborales prematuros o insostenibles.

El modelo sirve de marco práctico y fuente de orientación para los profesionales que apoyan los procesos de activación laboral. Es flexible y puede aplicarse e implementarse de forma íntegra o parcial, según las necesidades de la persona usuaria y de la organización.

Este modelo está destinado a:

- orientadores laborales,
- trabajadores sociales,

- orientadores profesionales,
- personal de ONG,
- servicios públicos de empleo e instituciones colaboradoras.

REGLAS CLAVE PARA UTILIZAR EL MODELO:

- Las etapas pueden seguirse **en secuencia**, permitiendo flexibilidad en el ritmo según la situación de la persona usuaria.
- El paso a la siguiente etapa debe basarse en **la preparación** de la persona, no en la presión ni en expectativas externas.
- Algunas etapas pueden solaparse en la práctica, pero ninguna debe omitirse.
- **Las cuestiones especializadas** (p. ej., regularización, salud mental) siempre deben derivarse a profesionales cualificados.
- El especialista debe explicar a la persona usuaria cómo se comparte **la responsabilidad** entre ambas partes en el proceso de apoyo.

Cada etapa cuenta con el apoyo de **herramientas prácticas** incluidas en los anexos, que permiten a los especialistas implementar el modelo eficazmente en su trabajo diario.

FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

Un apoyo al empleo eficaz para personas migrantes y refugiadas requiere métodos que reconozcan el carácter multidimensional de las experiencias migratorias y la diversidad de trayectorias profesionales. Los siguientes enfoques constituyen la base metodológica de este modelo y deben aplicarse de forma coherente en todas las etapas:

1. Enfoque individualizado (gestión de casos)
2. Enfoque basado en las fortalezas
3. Entrevista motivacional y establecimiento de objetivos
4. Acompañamiento profesional
5. Enfoque educativo y de desarrollo (orientado al aprendizaje)
6. Competencia intercultural y trabajo intercultural
7. Modelo de empoderamiento

8. Trabajo comunitario y mapeo de redes de apoyo
9. Enfoque de acompañamiento — especialmente importante en el apoyo a personas refugiadas
10. Enfoque basado en proyectos (planificación, supervisión, evaluación)

ETAPAS DEL PROCESO DE APOYO

La finalidad del proceso por etapas es crear un itinerario claro, previsible y de apoyo, desde el primer contacto con la institución, pasando por el análisis inicial, la planificación y el establecimiento de objetivos, hasta acciones concretas educativas, de activación y orientadas al empleo.

MODELO DE APOYO AL EMPLEO



El diagrama presenta una visión general concisa del Modelo de apoyo al empleo.

INTERPRETACIÓN DE LAS ETAPAS

Icono	Etapa	Descripción
	Documentación y regularización	Verificación de documentos, situación de residencia legal y acceso al mercado laboral.
	Prioridades	Identificar lo que más importa a la persona usuaria en el momento actual y evaluar su preparación para el empleo.
	Evaluación	Mapear competencias, habilidades, recursos y barreras en relación con el mercado laboral.
	Establecimiento de objetivos	Definir objetivos educativos y profesionales realistas, acordes con la situación de la persona usuaria y las oportunidades del mercado laboral.
	Mapeo	Identificar redes de apoyo institucionales, comunitarias e informales, así como recursos para la búsqueda de empleo.
	Acción	Implementación de las actividades planificadas: búsqueda de empleo, formación, prácticas, candidaturas y entrada en el mercado laboral.

Icono	Etapa	Descripción
	Apoyo continuo	Acompañamiento continuo, coordinación, supervisión y adaptación del apoyo según sea necesario.

Uso de herramientas y anexos a lo largo del itinerario de apoyo

Cada etapa del itinerario de apoyo al empleo cuenta con **herramientas específicas (anexos)** diseñadas para facilitar el trabajo individual con personas migrantes y refugiadas. Estas herramientas están destinadas a apoyar a los especialistas en la organización de reuniones, la estructuración del proceso de apoyo, la planificación de acciones y la respuesta a las necesidades individuales de las personas beneficiarias de manera sistemática y profesional.

Los anexos sirven como **instrumentos prácticos** que traducen la metodología del Plan en la práctica cotidiana. Ayudan a:

- estructurar las sesiones individuales con las personas beneficiarias,
- apoyar los procesos de evaluación, planificación y toma de decisiones,
- garantizar la continuidad y la coherencia entre reuniones sucesivas,
- mejorar la eficacia y la coherencia del trabajo de los especialistas,
- documentar los avances y apoyar la evaluación.

Cada herramienta está directamente vinculada a una etapa específica del itinerario y debe utilizarse **en el orden correspondiente a las etapas**, permitiendo flexibilidad para adaptar la intensidad y los tiempos a la situación individual de la persona usuaria. Las herramientas están diseñadas para complementar, no sustituir, la evaluación y el criterio profesionales. **Apoyan una práctica reflexiva, sistemática y centrada en la persona**.

Cómo utilizar el Modelo de apoyo al empleo

1. Comience por comprender la situación de la persona usuaria y verificar su situación jurídica y administrativa.
2. Utilice las etapas del modelo como guía durante todo el proceso de apoyo.
3. Seleccione y adapte las herramientas según las circunstancias y necesidades

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

individuales de la persona usuaria.

4. No es necesario utilizar todas las herramientas y anexos en una sola sesión.
5. Vuelva a etapas anteriores siempre que sea necesario.
6. Documente las conclusiones clave y supervise los avances de la persona usuaria.
7. Cuando las cuestiones requieran conocimientos especializados, derive a la persona usuaria a profesionales debidamente cualificados.

Enfoque recomendado para trabajar con las personas usuarias

- Cada sesión debe centrarse en un tema o ámbito de apoyo principal.
- La duración recomendada de una sesión es de 45-60 minutos.
- Al final de cada sesión, resuma los resultados clave y acuerde los siguientes pasos.
- Las personas usuarias deben participar activamente en la planificación y consecución de sus objetivos.

El modelo no es una herramienta de diagnóstico ni un procedimiento obligatorio. Está diseñado como una guía práctica para apoyar a los profesionales en su trabajo. La selección, la secuencia y el alcance de las herramientas utilizadas siempre deben adaptarse a las circunstancias, las necesidades y el nivel de preparación individuales de la persona usuaria.

Nota: A efectos de este conjunto de herramientas de apoyo al empleo, el término «persona usuaria» se utiliza para referirse a la persona beneficiaria que recibe apoyo relacionado con el empleo. Esta terminología se utiliza para mantener la coherencia dentro de las herramientas y debe entenderse en consonancia con la terminología del Plan centrada en la persona beneficiaria.

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

ANEXO B1:

ETAPA 1 - DOCUMENTACIÓN

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA ESPECIALISTAS QUE TRABAJAN CON PERSONAS CON EXPERIENCIA DE REFUGIO

A. Situación jurídica y regularización de la residencia

1. ¿Comprende la persona usuaria su situación jurídica actual en el país de acogida?

☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

2. ¿Necesita la persona usuaria asesoramiento jurídico? (Muchas personas usuarias desconocen que lo necesitan.)

☐ Sí → derivar a puntos de asistencia jurídica gratuita / ONG. ☐ No

3. ¿Dispone la persona usuaria de los documentos requeridos?

☐ Documento de viaje ☐ Permiso de residencia ☐ Documento de identificación nacional / de protección temporal, cuando proceda ☐ Cuenta bancaria ☐ Otro…..

B. ¿Está preparada la persona usuaria para hablar de activación laboral?

☐ Sí → Pasar al resumen de los siguientes pasos ☐ Más bien sí

☐ Ahora no → establecer prioridades y retomar el tema más adelante

RESUMEN DE LA ETAPA 1

1. Principales necesidades identificadas:

……

……

2. ¿De qué disponemos ya? CV, carta de presentación, competencias lingüísticas, otros.

……

……

3. Acciones planificadas:

……

……

4. Fecha del próximo contacto / siguientes pasos acordados:

……

……

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

ANEXO B2:

ETAPA 2 – ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES

Herramienta para especialistas que trabajan con personas con experiencia de refugio

Formalización de **un acuerdo** con la persona usuaria.

El acuerdo puede incluir: las normas y la frecuencia de las reuniones, las funciones y responsabilidades, los ámbitos de apoyo, los tipos de métodos de trabajo y la confidencialidad.

……

……

A. FINALIDAD DE ESTA ETAPA

Ayudar a la persona usuaria a responder a la pregunta: «¿Qué es lo más importante para mí en este momento?»

teniendo en cuenta su estado emocional, su situación vital y su preparación para la activación profesional.

Esta etapa requiere:

- atención,
- empatía,
- un ritmo pausado,
- sensibilidad cultural,
- creación de confianza.

B. LISTA DE VERIFICACIÓN DE PRIORIDADES

1. ¿Qué ámbitos son MÁS importantes para usted AHORA MISMO?

(Marque todo lo que corresponda.)

☐ Salud física

☐ Salud mental / estabilización emocional

☐ Hijos – salud / cuidados / educación

☐ Aprendizaje del idioma del país de acogida / otro idioma pertinente

☐ Vivienda / alojamiento

☐ Garantizar la estabilidad económica

☐ Crear una red de apoyo

☐ Regreso al país de origen / decisiones migratorias

☐ Trabajo o desarrollo profesional

☐ Educación (formación, cursos, escuela)

☐ Necesidad urgente de encontrar cualquier empleo (por motivos económicos)

☐ Integración social

☐ Otras cuestiones importantes: _____

C. PREGUNTAS EXPLORATORIAS

Utilice estas preguntas para ayudar a la persona usuaria a identificar sus prioridades.

1. Sobre la vida y la situación actual:

¿Qué consume actualmente la mayor parte de su energía?

¿Cuál es su mayor dificultad en este momento?

¿Cómo es su vida cotidiana?

2. Sobre ámbitos importantes:

¿Qué es lo más importante para usted en las próximas semanas?

¿Hay asuntos que deban abordarse primero?

3. Sobre las emociones y la preparación:

¿Cómo se siente ante la idea de trabajar o estudiar?

¿Siente que tiene fuerzas suficientes para iniciar un proceso de cambio?

4. Sobre los hijos y la familia (si procede):

¿Afecta la situación de sus hijos a su preparación para trabajar o estudiar?

¿Qué apoyo necesita su familia en este momento?

D. ESCALA DE PREPARACIÓN PARA LA ACTIVACIÓN PROFESIONAL

(¡Herramienta de conversación, no una evaluación!)

«En una escala de 0 a 10, ¿hasta qué punto se siente preparado/a para empezar a buscar empleo o iniciar un proceso de desarrollo profesional?»

0 = «No estoy preparado/a en absoluto»

10 = «Estoy completamente preparado/a»

Seleccione:

● 0 ● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5 ● 6 ● 7 ● 8 ● 9 ● 10

Después pregunte:

«¿Por qué ha elegido este número y no uno más bajo?»

«¿Qué tendría que ocurrir para que subiera un punto?»

Estas preguntas ayudan a identificar barreras y necesidades reales.

E. INTERPRETACIÓN PARA EL ESPECIALISTA

0–3 = ausencia de preparación

La persona usuaria necesita:

- estabilización,
- apoyo psicológico,
- regularización de la residencia / situación jurídica,
- resolución de asuntos vitales urgentes.

→ NO iniciar la activación profesional.

4–6 = preparación parcial

La persona usuaria puede:

- iniciar actividades de baja intensidad: curso de idiomas, talleres, reuniones informativas,
- necesitar más apoyo y acompañamiento.

→ Puede planificar actividades, pero no espere una activación inmediata.

7–10 = preparación elevada

La persona usuaria:

- puede empezar a buscar empleo,
- puede incorporarse a formaciones profesionales,
- se encuentra en una situación vital relativamente estable.

→ Establezca objetivos profesionales y pase a las siguientes etapas.

F. SEÑALES DE ADVERTENCIA / ALERTAS

Si aparece cualquiera de las siguientes situaciones, el trabajo NO debe ser la prioridad:

⚠ estrés intenso, síntomas de trauma, dificultades emocionales

⚠ falta de alojamiento estable

⚠ falta de medios básicos de subsistencia

⚠ responsabilidades de cuidado infantil que impiden trabajar

⚠ situación jurídica complicada

⚠ crisis familiar

G. RESUMEN DE LA ETAPA 2 – FORMULARIO

Principales prioridades actuales de la persona usuaria:

.....

Ámbitos que requieren apoyo urgente:

.....

Nivel de preparación (0–10):

.....

Conclusiones del especialista:

.....

Siguientes pasos recomendados:

.....

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

ANEXO B3:

ETAPA 3 – Evaluación

Herramienta para trabajar con personas usuarias con experiencia de refugio

La etapa de diagnóstico ayuda tanto a la persona usuaria como al especialista a comprender quién es la persona usuaria profesionalmente, de qué recursos dispone, qué aporta de su vida anterior y cómo pueden utilizarse estos recursos en el nuevo contexto.
Es un paso clave para pasar del caos a una visión estructurada de un itinerario profesional.

Durante esta etapa trabajamos especialmente sobre:

- competencias,
- habilidades,
- aptitudes,
- experiencia profesional,
- valores,
- preparación para el cambio,
- posibilidades de reintegración y retorno a la actividad.

A. LISTA DE VERIFICACIÓN DIAGNÓSTICA (para el especialista)

1. Verificación de competencias, experiencia y cualificaciones

¿Dispone la persona usuaria de lo siguiente y/o puede describirlo?

☐ Experiencia laboral en el país de origen

☐ Experiencia laboral adquirida en el país de acogida

☐ Educación formal

☐ Diplomas, certificados, cursos

☐ Habilitaciones profesionales (en el país de acogida o de origen)

☐ Conocimiento de idiomas extranjeros

☐ Competencias digitales

☐ Competencias blandas (trabajo en equipo, comunicación, puntualidad, etc.)

☐ Predisposiciones personales (analíticas, manuales, sociales, etc.)

2. Mapeo de los recursos de la persona usuaria

☐ Se ha creado un «mapa de competencias»: una lista de los recursos reales de la persona usuaria

☐ Se han identificado ámbitos que requieren desarrollo

☐ Fortalezas identificadas

☐ Talentos / predisposiciones naturales identificados

☐ Se han recogido experiencias vitales que pueden constituir un activo en el mercado laboral

☐ Se han tratado los recursos sociales (red, familia, líderes comunitarios, conocidos)

☐ Se ha evaluado la movilidad laboral (posibilidades de desplazamiento al trabajo, trabajo por turnos)

3. Análisis de oportunidades profesionales reales

☐ ¿Puede la persona usuaria ejercer su profesión en el país de acogida?

☐ ¿Es una profesión regulada (p. ej., médico, docente, abogado)?

☐ ¿Se requiere el reconocimiento de cualificaciones/diplomas?

☐ ¿Es necesario aprender el idioma u obtener cualificaciones adicionales?

☐ ¿Qué itinerarios profesionales alternativos son posibles?

☐ ¿Cuál es la situación de la persona usuaria en relación con el mercado laboral (escasez de mano de obra, sectores, apertura)?

4. Reintegración profesional

☐ ¿Lleva la persona usuaria mucho tiempo fuera del mercado laboral?

☐ ¿Necesita actividades introductorias (talleres, voluntariado, formación laboral)?

☐ ¿Presenta barreras psicológicas (ansiedad, incertidumbre, disminución de la motivación)?

☐ ¿Dispone de las condiciones necesarias para retomar la actividad (cuidado infantil, salud, estabilidad)?

☐ ¿Es necesario establecer microobjetivos para los primeros pasos hacia la actividad?

B. PREGUNTAS DIAGNÓSTICAS (conversación con la persona usuaria)

1. Sobre la experiencia y las competencias

¿En qué trabajaba en su país? ¿Qué hacía exactamente?

¿Qué tareas realizaba de forma autónoma?

¿De qué se sentía más orgulloso/a en su trabajo?

¿Qué competencias posee que también serán útiles en el país de acogida?

¿Qué formación o aprendizaje en el país de acogida podría ayudarle?

2. Sobre las predisposiciones y el estilo de trabajo

¿En qué entorno se siente mejor: en una oficina, realizando trabajo manual, trabajando con personas o trabajando de forma independiente?

¿Qué le aporta más satisfacción en el trabajo?

¿Qué siente que se le da bien de forma natural?

3. Sobre los valores y las motivaciones

¿Qué es lo más importante para usted en un empleo? (seguridad, estabilidad, desarrollo, ingresos, sentido)

¿El trabajo en el país de acogida debe parecerse al que realizaba en su país de origen o puede ser un nuevo camino?

¿Qué espera de un futuro empleador?

4. Sobre la preparación para el cambio

¿Está preparado/a para aprender cosas nuevas?

¿Está preparado/a para cambiar de profesión si es necesario?

¿Cómo valora su preparación para trabajar en una escala de 0–10?

C. HERRAMIENTA SENCILLA DE MAPEO DE RECURSOS (a cumplimentar conjuntamente)

FORTALEZAS

.....

.....

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

COMPETENCIAS PROFESIONALES

.....

.....

COMPETENCIAS TRANSFERIBLES
(p. ej., organización, resistencia al estrés, comunicación)

.....

.....

EXPERIENCIAS QUE PUEDO TRANSFERIR AL NUEVO PAÍS

.....

.....

POSIBLES LIMITACIONES / BARRERAS

.....

.....

NECESIDADES DE DESARROLLO

.....

.....



D. MINI IAP (Plan de acción individual) – versión simplificada

Objetivo 1 (próximas 2 semanas):

.....

.....

.....
.....

Objetivo 2 (próximo mes):

.....
.....
.....
.....
.....

Objetivo 3 (próximos 3 meses):

.....
.....
.....
.....

Primeros pasos:

.....
.....
.....
.....

¿Quién puede ayudar?

.....
.....
.....
.....

E. ALERTAS – cuándo la persona usuaria puede no estar preparada para incorporarse al mercado laboral

⚠ signos de trauma o estrés intenso

⚠ falta de estabilidad básica (vivienda, economía, salud)

⚠ falta de apoyo para el cuidado infantil

⚠ expectativas poco realistas sobre el mercado laboral

⚠ miedo intenso al cambio o baja percepción de capacidad de decisión

En estas situaciones, debe posponerse la activación y centrarse la atención en la estabilización.

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

F. ÁMBITOS DE REINTEGRACIÓN (si la persona usuaria lleva mucho tiempo inactiva)

- formación laboral
- talleres sociales y motivacionales
- voluntariado como forma «segura» de retomar la actividad
- cursos breves de competencias
- observación de profesionales en su puesto de trabajo
- aumento gradual de la actividad (¡**microobjetivos**!)

G. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO – formulario

.....
.....
.....

Competencias clave de la persona usuaria:

.....
.....
.....
.....

Predisposiciones profesionales:

.....
.....
.....
.....

Ámbitos que requieren desarrollo:

.....
.....
.....
.....

Posibles itinerarios profesionales:

.....
.....
.....
.....

¿Es posible trabajar en la profesión para la que se ha formado?

.....
.....
.....
.....

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

Itinerarios alternativos propuestos:

.....

.....

.....

.....

Actividades de reintegración recomendadas:

.....

.....

.....

.....

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

ANEXO B4:

ETAPA 4 — ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Herramienta para trabajar con personas usuarias con experiencia de refugio

El establecimiento de objetivos es un proceso que ayuda a la persona usuaria a pasar del diagnóstico de recursos (ETAPA 3) a la acción.

En esta etapa, los objetivos deben ser:

- realistas,
- importantes para la persona usuaria,
- acordes con sus capacidades,
- medibles y concretos,
- motivadores.

A. LISTA DE VERIFICACIÓN – ¿Podemos pasar al establecimiento de objetivos?

☐ La persona usuaria se encuentra en una situación vital estable.

☐ La persona usuaria ha expresado su preparación para actuar.

☐ Se han tratado los recursos, la experiencia y las posibilidades (ETAPA 3).

☐ La persona usuaria puede identificar lo que es importante para ella (ETAPA 2).

☐ Existe potencial para actuar (motivación, energía).

Si falta algún elemento, vuelva a las etapas anteriores.

B. Conversación introductoria – preguntas útiles

¿Qué le gustaría lograr en un futuro próximo?

Imagine que han pasado 3 meses: ¿qué ha cambiado?

¿Cuál es su objetivo laboral más importante para este año?

¿Qué función profesional se imagina desempeñando en el país de acogida?

¿Qué necesita para acercarse a este objetivo?

¿Qué puede apoyarle y qué puede constituir un obstáculo?

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

C. Establecimiento de objetivos SMART / SMARTEK

SMART – hoja de trabajo

S – Específico: Mi objetivo es…

.....

M – Medible: ¿Cómo sabré que se ha alcanzado el objetivo?

.....

A – Alcanzable: ¿Soy capaz de hacerlo? ¿Qué necesito para que sea posible?

.....

R – Pertinente: ¿Por qué es importante este objetivo para mí?

.....

T – Delimitado en el tiempo: ¿Para cuándo quiero alcanzarlo?

.....

E – Evaluación: ¿Cómo y cuándo evaluaré mis avances?

.....

K – Ajuste: ¿Qué haré si surgen dificultades?

.....



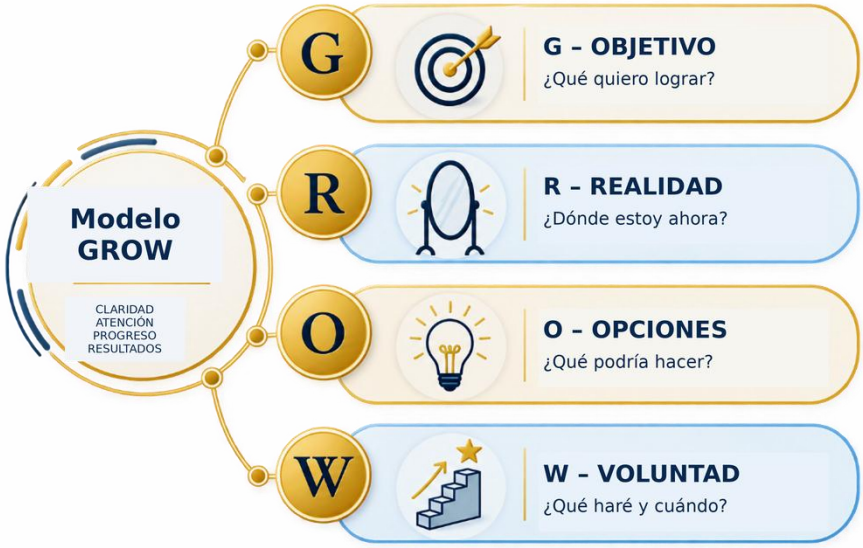
D. Modelo GROW – herramienta de acompañamiento

G — OBJETIVO: ¿Qué quiere lograr?

R — REALIDAD: ¿Cuál es la situación actual? ¿Qué recursos y obstáculos existen?

O — OPCIONES: ¿Qué posibilidades tiene? ¿Qué alternativas?

W — VOLUNTAD: ¿Cuál es el primer paso? ¿Cuándo lo dará? ¿Quién puede apoyarle?



E. Herramienta: «¿Es realista mi objetivo?»

1. ¿Dispongo de los recursos para alcanzar el objetivo?

☐ Sí

☐ Parcialmente (es necesario complementarlos)

☐ No (debe posponerse el objetivo)

2. Barreras que pueden interferir:

☐ Idioma

☐ Profesión regulada

☐ Falta de documentos

☐ Falta de experiencia

☐ Situación vital

☐ Falta de cuidado infantil

☐ Otro: _____

3. El objetivo es:

☐ Realista

☐ Ambicioso, pero alcanzable

☐ Un «sueño»: objetivo a largo plazo que requiere preparación

☐ Poco realista en este momento

F. Ejemplos de objetivos educativos y profesionales

Objetivos a corto plazo (2–6 semanas) :

- Inscribirme en un curso del idioma del país de acogida.
- Actualizar el CV y los documentos de candidatura.
- Concertar una cita para el reconocimiento del diploma.
- Crear una lista de 10 empresas que estén contratando en mi sector.
- Inscribirme en una formación profesional.

Objetivos a medio plazo (1–3 meses) :

- Completar un curso de competencias profesionales.
- Participar en prácticas o en la observación de profesionales en su puesto de trabajo.
- Recibir las primeras invitaciones a entrevistas de trabajo.

Objetivos a largo plazo (6–12 meses) :

- Obtener nuevas cualificaciones o certificaciones.
- Cambiar de profesión y empezar a trabajar en un nuevo sector.
- Crear un negocio o una microempresa.

G. Trabajo sobre valores, creencias y motivación

Temas que explorar:

VALORES — ¿Qué es importante para mí en el trabajo (seguridad, estabilidad, desarrollo, familia, sentido)?

CREENCIAS — ¿Qué creencias me apoyan y cuáles me limitan?

Ejemplos:

De apoyo: «Aprendo rápido», «Me desenvolveré bien en un nuevo empleo».

Limitantes: «Nadie me contratará», «Mi dominio del idioma del país de acogida es demasiado bajo».

FORTALEZAS — ¿Cómo puedo utilizarlas?

ÁMBITOS MÁS DÉBILES — ¿Qué puedo reforzar? ¿Qué formaciones pueden ayudarme a cambiar de profesión?

H. Búsqueda de un nicho profesional

- analizar sectores en los que la persona usuaria pueda utilizar sus competencias,
- identificar itinerarios profesionales alternativos (cuando el trabajo anterior no sea accesible actualmente),
- identificar las cualificaciones o certificaciones necesarias,
- seleccionar formaciones, cursos, prácticas, cursos de idiomas u otras opciones de mejora de competencias.

El objetivo es crear un itinerario profesional realista y adaptado que conduzca a un empleo estable.

I. Plan de acción – hoja de trabajo

OBJETIVO PRINCIPAL:

.....

.....

.....

.....

Pasos que dar:

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

.....

.....

.....

.....

Fecha límite:

.....

¿Necesito apoyo especializado?

☐ Sí ☐ No

En caso afirmativo, ¿de qué tipo?

.....

¿Quién puede apoyarme? (ONG, orientador, amigos, instituciones)

.....

.....

.....

.....

J. Motivación y preparación – escala de 0–10

¿Qué grado de motivación siento para alcanzar este objetivo?

- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Por qué no un valor más bajo?

.....

¿Qué me ayudaría a subir un punto?

.....

Social Innovation Initiative

Co-funded by the European Union

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

ANEXO B5:

ETAPA 5 – MAPEO

Herramienta para trabajar con una persona con experiencia de refugio

El mapeo es el proceso de crear conjuntamente un MAPA DE APOYO y una RED DE CONTACTOS.

En una nueva realidad, el acceso a personas e instituciones es uno de los factores básicos que influyen en la sensación de seguridad y en la capacidad de desenvolverse eficazmente.

Esta etapa refuerza:

- la orientación en el entorno local,
- la autonomía de la persona usuaria,
- la sensación de apoyo y seguridad,
- la preparación para la activación laboral,
- la comprensión de con quién/con qué se puede contar.

A. FINALIDAD DE LA ETAPA

Ayudar a la persona usuaria a:

- conocer los recursos y las instituciones locales,
- elaborar una lista de contactos reales,
- comprender dónde y cuándo puede buscar apoyo,
- preparar herramientas para desenvolverse en el nuevo entorno,
- ver que no necesita atravesar el proceso sola.

B. LISTA DE VERIFICACIÓN – MAPA DE APOYO

1. Instituciones públicas (locales)

¿Sabe la persona usuaria dónde se encuentran los servicios pertinentes más cercanos?

☐ Oficina de empleo (inscripción, formaciones)

☐ Ayuntamiento / oficina municipal

☐ Centro de servicios sociales

☐ Punto de información para personas extranjeras

☐ Puntos de asistencia jurídica gratuita

☐ Escuelas / centros de educación infantil (para niños)

Direcciones / enlaces:

.....

.....

.....

.....

2. Organizaciones no gubernamentales / ONG

¿Conoce la persona usuaria organizaciones que puedan ayudar con:

☐ activación profesional

☐ apoyo psicológico

☐ asistencia jurídica

☐ integración

☐ educación y cursos de idiomas

Lista de ONG de la región:

.....

.....

.....

.....

3. Salud y seguridad

☐ Centros médicos

☐ Puntos de atención en situaciones de crisis / servicios de intervención

☐ Asistencia psicológica

Lista de contactos:

.....

.....

.....

.....

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

4. Red social de la persona usuaria

Enumere a las personas que pueden apoyar a la persona usuaria:

☐ Familia

☐ Amigos

☐ Líderes comunitarios (p. ej., comunidad ucraniana)

☐ Vecinos

☐ Compañeros de trabajo / cursos / centros educativos

☐ Otras personas de confianza

Nombres / relaciones (opcional):

.....

.....

.....

.....

C. MAPEO DEL MERCADO LABORAL

1. Sitios web y aplicaciones de empleo

Lista seleccionada:

.....

.....

.....

.....

2. Agencias de empleo (verificadas, seguras)

☐ Agencias de empleo legales

☐ Empresas de trabajo temporal

☐ Empresas locales que colaboran con personas refugiadas

Lista de agencias recomendadas:

.....

.....

.....

.....

3. Centros de educación y desarrollo

☐ Cursos de idiomas

☐ Cursos de formación profesional

☐ Formaciones y talleres (p. ej., de ONG u oficina de empleo)

☐ Plataformas de aprendizaje electrónico

Propuestas más importantes:

.....

.....

.....

.....

D. PREGUNTAS PARA TRABAJAR CON LA PERSONA USUARIA

1.Sensación de seguridad

¿A quién puede pedir ayuda?

¿Con quién siente conexión y de quién recibe apoyo?

2. Orientación en el entorno

¿Sabe dónde realizar trámites administrativos?

¿Sabe adónde acudir en una situación difícil?

3. Mercado laboral

¿Qué fuentes de ofertas de empleo le resultan más fáciles de utilizar?

¿Se siente preparado/a para inscribirse en la oficina de empleo?

4. Redes sociales

¿Tiene a alguien en el país de acogida que pueda ayudarle?

¿Cómo podemos reforzar su red de contactos?

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

E. HERRAMIENTA DE MINI MAPA DE APOYO (a cumplimentar)

1. Mis lugares de apoyo

Oficinas:

.....

.....

ONG:

.....

.....

Salud:

.....

.....

Educación:

.....

.....

2. Mis personas de apoyo

.....

.....

.....

.....

3. Lugares de trabajo / agencias / educación

.....

.....

.....

.....

F. RESUMEN – Ficha del especialista

Recursos clave identificados en el mapa de apoyo de la persona usuaria:

.....

Siguientes pasos:

.....

.....

Social Innovation + Initiative

Co-funded by the European Union

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

🚀 ANEXO B6:

ETAPA 6 – ACCIÓN

Herramienta para trabajar con una persona con experiencia de refugio

Esta etapa se refiere al paso a la acción real. La persona usuaria comienza a:

- buscar trabajo activamente,
- aprovechar formaciones, cursos y prácticas,
- desarrollar competencias y cualificaciones,
- explorar nuevos itinerarios profesionales,
- aprender a desenvolverse en el mercado laboral nacional.

En esta etapa, el especialista acompaña a la persona usuaria en lugar de hacer las cosas por ella, reforzando su autonomía, sus competencias y su percepción de capacidad de decisión.

A. LISTA DE VERIFICACIÓN – ¿Está preparada la persona usuaria para iniciar la ACTIVIDAD?

☐ La persona usuaria conoce sus recursos y posibilidades (ETAPA 3).

☐ Ha definido objetivos realistas (ETAPA 4).

☐ Tiene una orientación básica sobre oportunidades e instituciones (ETAPA 5).

☐ Se encuentra en una situación vital y emocional estable.

☐ Siente motivación y preparación para actuar.

Si algún elemento se debilita, el especialista vuelve a las etapas anteriores.

B. ÁMBITOS DE TRABAJO EN LA ETAPA 6

Esta etapa incluye los siguientes ámbitos clave:

- Búsqueda activa de empleo
- Desarrollo de competencias / educación
- Preparación de documentos de candidatura
- Introducción al mercado laboral
- Apoyo en la búsqueda de ofertas de empleo y empleadores
- Derechos laborales y formación jurídica

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

- Preparación para una entrevista de trabajo
- Motivación y trabajo sobre el cambio
- Reconocimiento de diplomas y validación de cualificaciones
- Acompañamiento durante todo el proceso

C. BÚSQUEDA ACTIVA DE EMPLEO – herramienta

1. Aprender a buscar ofertas

Trabaje con la persona usuaria en:

☐ introducir palabras clave

☐ filtrar ofertas

☐ comprender los requisitos

☐ evaluar riesgos (p. ej., ofertas ilegales)

☐ crear redes profesionales

☐ contactar directamente con empleadores

☐ utilizar grupos de contactos, eventos para establecer contactos y ferias de empleo

☐ crear una lista de portales y aplicaciones de empleo

☐ utilizar el mercado oculto de empleo

☐ otro

D. DESARROLLO Y EDUCACIÓN – herramientas de apoyo

Acciones sugeridas:

☐ inscribirse en un curso de idiomas

☐ realizar un curso de formación profesional (oficina de empleo, ONG, entidad privada)

☐ período de prácticas, prácticas profesionales, voluntariado profesional

☐ cursos de aprendizaje electrónico (Coursera, Udemy, Skills4U)

☐ formaciones sectoriales (gastronomía, logística, IT, cuidados, construcción)

☐ otro

Preguntas de acompañamiento:

¿Qué formación necesita más para alcanzar su objetivo?

¿Puede empezar hoy un curso breve para ampliar sus posibilidades?

¿Cómo puede ayudarle el aprendizaje a sentir más confianza?

E. DOCUMENTOS DE CANDIDATURA – herramienta

1. CV – trabajo conjunto

Trabaje en:

☐ añadir todas las competencias transferibles

☐ explicar los períodos de inactividad relacionados con la migración

☐ describir la experiencia de forma sencilla y concreta

☐ adaptar el CV a las normas nacionales

☐ preparar versiones del currículum en los idiomas pertinentes para las candidaturas

☐ traducir las denominaciones de los puestos del país de origen

2. CV – qué NO incluir

✗ número de pasaporte ✗ datos de los hijos ✗ información sensible ✗ datos personales excesivamente detallados ✗ fotografías no convencionales

3. Carta de presentación / breve biografía

Ayude a la persona usuaria a escribir:

«Quién soy, qué sé hacer, por qué quiero trabajar en este sector».

Herramientas: LinkedIn, Canva, IA

F. MERCADO LABORAL – mini módulo educativo

La persona usuaria debe conocer los aspectos básicos:

☐ Barómetro del mercado laboral (ocupaciones con escasez de mano de obra)

☐ Niveles salariales mínimos y medios

☐ Tipos de contratos de trabajo

☐ Derechos de los trabajadores y obligaciones de los empleadores

☐ Sectores

☐ Cómo funcionan las agencias de empleo

☐ Qué es la oficina de empleo

☐ Qué son el reconocimiento de diplomas y las profesiones reguladas

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

G. BÚSQUEDA DE OFERTAS DE EMPLEO – herramienta analítica

Análisis de la oferta:

☐ responsabilidades

☐ requisitos

☐ beneficios

☐ idioma requerido

☐ si la oferta es segura y legal

☐ si se ajusta a las competencias de la persona usuaria

Ficha de análisis de ofertas:

Puesto: _____

¿Cumplo los requisitos? (sí/no/parcialmente)

¿Qué debo mejorar para presentar mi candidatura?

¿Se ajusta la oferta a mis valores?

¿Presentar candidatura? SÍ / NO

Adecuación entre la persona y el puesto: el emparejamiento con ofertas de empleo incluye:

☐ análisis de las cualificaciones, la experiencia profesional y las competencias existentes en relación con las expectativas del empleador;

☐ identificación de competencias transferibles, carencias de competencias y ámbitos que requieren mayor desarrollo o apoyo formativo;

☐ lo que permite una adecuación más eficaz a las necesidades del mercado laboral.

H. DERECHOS DE LOS TRABAJADORES – módulo educativo

Trate:

☐ tipos de contratos

☐ jornada laboral y remuneración

☐ derecho a permisos y vacaciones

☐ plazos de preaviso

☐ seguridad en el trabajo

☐ derechos durante el embarazo

☐ derechos en casos de acoso laboral y discriminación

☐ cómo y dónde denunciar irregularidades

I. PREPARACIÓN DE ENTREVISTAS – herramienta

Ejercicios:

☐ simulaciones de entrevistas

☐ práctica de preguntas difíciles

☐ presentación de fortalezas

☐ hablar de la migración sin revelar demasiado

☐ presentación breve (introducción de 30 segundos)

☐ cómo formular preguntas al empleador

☐ preparación para la negociación salarial

Preguntas para practicar:

Por favor, háble**me** de usted.

¿Por qué quiere trabajar en esta empresa?

¿Cuáles son sus fortalezas?

¿Qué retos profesionales ha afrontado?

¿Cuáles son sus planes de desarrollo?

J. MOTIVACIÓN HACIA LA AUTONOMÍA – herramientas

En el trabajo con la persona usuaria:

☐ desarrollar la motivación interna (¿por qué quiero trabajar?)

☐ apoyar la motivación externa (necesidades económicas, estabilidad)

☐ utilizar la jerarquía de necesidades

☐ retomar los valores de la ETAPA 4

☐ recordar a la persona usuaria sus éxitos anteriores

☐ crear **microobjetivos** («un pequeño paso cada día»)

K. RECONOCIMIENTO DE TÍTULOS – apoyo

Ayudar a la persona usuaria a:

☐ comprobar si la profesión está regulada

☐ identificar la institución competente para el reconocimiento

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

☐ preparar los documentos (diplomas, traducciones, suplementos)

☐ planificar el calendario del proceso

☐ encontrar cursos complementarios o especializados

L. ACOMPAÑAMIENTO DURANTE EL PROCESO

Esto NO significa hacer las cosas por la persona usuaria, sino:

✓ reforzar sus competencias

✓ enseñar a actuar de forma autónoma

✓ ofrecer una presencia segura y de apoyo

✓ moderar el proceso

✓ supervisar los avances

✓ celebrar juntos los pequeños éxitos

M. RESUMEN – ETAPA 6 – hoja de trabajo

Mis objetivos para el próximo mes:

.....

Mis acciones:

.....

.....

A quién pediré apoyo:

.....

Qué haré hoy:

.....

.....

Social Innovation + Initiative

Co-funded by the European Union

BLUEPRINT ONE STOP SHOP

ANEXO B7:

ETAPA 7 - APOYO CONTINUO

(para utilizar en todas las etapas del trabajo con una persona con experiencia de refugio)

Las actividades de apoyo son un conjunto de acciones que complementan las etapas principales del proceso y refuerzan a la persona usuaria en su desenvolvimiento cotidiano en un nuevo país. Su finalidad es garantizar la seguridad, facilitar el contacto con las instituciones y generar la sensación de que la persona usuaria no está sola en el proceso de adaptación e incorporación al mercado laboral.

Estas actividades pueden implementarse en paralelo con las etapas 1–6.

1. Cooperación intersectorial y derivaciones a las instituciones pertinentes

- Derivar a las personas usuarias a instituciones del mercado laboral: oficinas de empleo, agencias de empleo, centros de activación profesional y puntos de información profesional.
- Establecer contacto con los empleadores: presentar a la persona candidata, apoyar el contacto inicial, ayudar en el envío de CV, explicar conjuntamente los procedimientos de selección en el contexto nacional, ayudar a los empleadores a llegar a candidatos migrantes y apoyar a los empleadores en la adecuación de los candidatos a puestos de trabajo apropiados.
- Cooperación con instituciones públicas y sociales.

2. Apoyo para contactar con instituciones públicas y no públicas

- Acompañar a la persona usuaria durante las visitas a oficinas (a petición suya).
- Explicar los procedimientos, los documentos, los plazos y los requisitos.
- Apoyar a la persona usuaria en la comunicación telefónica o por correo electrónico con las instituciones.
- Ayudar a concertar citas, realizar inscripciones y presentar solicitudes.
- Esto es especialmente importante durante el período inicial de la estancia, cuando las barreras lingüísticas o el estrés dificultan la autonomía.

3. Proporcionar información sobre los servicios y eventos disponibles

- Compartir información sobre las actividades ofrecidas por otras organizaciones: asistencia jurídica, apoyo psicológico, asistencia social y servicios educativos y de integración.
- Informar sobre eventos locales: talleres, consultas, encuentros de integración y actividades culturales.
- Compartir recursos actualizados: sitios web, aplicaciones, seminarios web, grupos en redes sociales y guías.

4. Derivaciones a servicios especializados

- Asistencia jurídica: situación de residencia, documentos, regularización y derechos laborales.
- Apoyo psicológico: especialmente en casos de trauma o estrés intenso de adaptación.
- Asistencia social: prestaciones, apoyo material y programas de ayuda.
- Asistencia médica: centros, clínicas de salud mental y puntos de apoyo gratuito para personas extranjeras.

5. Creación de la red de apoyo de la persona usuaria

- Identificar conjuntamente quién puede apoyar a la persona usuaria en su entorno más cercano.
- Crear un mapa individual de contactos: familia, amigos, compañeros, líderes comunitarios y organizaciones locales.
- Recordar a la persona usuaria que recurra regularmente a estos contactos.

6. Contacto regular y supervisión

- Comprobar periódicamente los avances y las dificultades.
- Motivar a la persona usuaria para actuar y mantener su implicación.
- Verificar si los objetivos siguen siendo pertinentes y alcanzables.
- Ajustar los planes cuando cambien las circunstancias vitales.

7. Refuerzo de la autonomía – el principio de «acompañamiento»

Las actividades de apoyo NO significan hacer las cosas por la persona usuaria.

La función del especialista es:

- explicar,
- acompañar,

- presentar opciones,
- fortalecer,
- fomentar la autonomía,
- apoyar en los momentos difíciles,
- transferir gradualmente la responsabilidad a la persona usuaria.

LISTA RÁPIDA DE VERIFICACIÓN – RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO

☐ Oriento a la persona usuaria hacia las instituciones pertinentes (oficina de empleo, ONG, agencias)

☐ Ayudo a contactar con los empleadores

☐ Mantengo un contacto regular con la red local de apoyo

☐ Acompaño a la persona usuaria a citas oficiales importantes

☐ Informo sobre el apoyo disponible y los próximos eventos

☐ Derivo a asistencia jurídica / psicológica / social

☐ Apoyo a la persona usuaria en la creación de su red de apoyo

☐ Superviso los avances y motivo

☐ Garantizo que se refuerce la autonomía de la persona usuaria

☐ Coordino las acciones entre instituciones si es necesario

ONE STOP SHOP BLUEPRINT

Social Innovation + Initiative

Co-funded by the European Union

Nota: El presente documento es una traducción de la versión original en inglés del Blueprint. En caso de diferencias de interpretación o discrepancias, prevalecerá la versión en inglés.

Cofinanciado por la Unión Europea. Las opiniones y los puntos de vista expresados pertenecen exclusivamente al autor o a los autores y no reflejan necesariamente la posición de la Unión Europea ni de la Agencia del Fondo Social Europeo (European Social Fund Agency). Ni la Unión Europea ni la autoridad financiadora pueden ser consideradas responsables de ellos.

