PLAN DE APOYO A LA SALUD MENTAL Y BIENESTAR PSICOSOCIAL DEL PERSONAL FUNDACIÓN MUSOL 2025–2028

1. Introducción

La Fundación MUSOL considera la salud mental y el bienestar psicosocial de las personas que integran la organización como un elemento central para garantizar la sostenibilidad institucional, la calidad del trabajo desarrollado y la coherencia ética de su misión. El trabajo en cooperación internacional y fortalecimiento institucional se desarrolla en contextos de elevada complejidad social, política y administrativa, lo que exige una atención específica a las condiciones en las que trabajan los equipos.

Este Plan de Salud Mental se concibe como un instrumento estratégico de carácter preventivo y organizativo. No se trata de un documento clínico ni asistencial, sino de un marco de referencia que permite identificar riesgos, fortalecer factores protectores y dotar a la organización de herramientas estables para el acompañamiento del personal.

El Plan adopta un enfoque dual que combina el bienestar psicosocial interno del personal de MUSOL con la integración de la dimensión de salud mental en la acción territorial y en la gestión de proyectos. Su horizonte temporal abarca el periodo 2025–2028 y se articula desde una lógica de mejora continua.

2. Marco conceptual y normativo

La salud mental en el ámbito laboral es el resultado de la interacción entre factores individuales, organizativos y contextuales. En el contexto español, los principales riesgos psicosociales identificados incluyen el estrés crónico, la sobrecarga de trabajo, la presión por el cumplimiento de objetivos, la inseguridad asociada a la temporalidad y el desgaste profesional prolongado.

En el ámbito del tercer sector y, en particular, en el trabajo por proyectos, estos riesgos se ven reforzados por la dependencia de convocatorias competitivas, los plazos ajustados de ejecución, la elevada exigencia administrativa y la incertidumbre sobre la continuidad de la financiación y del empleo.

En los contextos territoriales donde MUSOL desarrolla su acción —Guatemala, El Salvador, Senegal, Ucrania, Bolivia y distintos países europeos— los riesgos psicosociales se amplifican por factores estructurales como la desigualdad social, la violencia, los conflictos armados, las crisis humanitarias, el impacto del cambio climático o la fragilidad institucional.

El Plan incorpora un enfoque de pertinencia cultural, reconociendo que las formas de expresar el malestar, las estrategias de afrontamiento y el acceso al apoyo psicosocial varían según los contextos socioculturales.

Desde el punto de vista normativo, el Plan se fundamenta en la legislación española de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL de 31/1995), el Derecho a la Desconexión Digital (Ley Orgánica 3/2018 y Ley del Trabajo a Distancia 10/2021), la normativa sobre igualdad y no discriminación, Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad, así como en las recomendaciones

de la Organización Mundial de la Salud, la Organización Internacional del Trabajo y la Unión Europea.

3. Enfoque institucional y principios del plan.

MUSOL sitúa a las personas en el centro de su proyecto institucional, entendiendo que el cuidado del equipo es una condición indispensable para la coherencia ética, la legitimidad social y la sostenibilidad de su misión.

El enfoque de cuidados que inspira este Plan parte de la idea de corresponsabilidad organizativa. El bienestar psicosocial no se concibe como una responsabilidad individual, sino como un resultado colectivo que depende de la organización del trabajo, los estilos de liderazgo, la comunicación interna y la cultura institucional.

Desde una perspectiva preventiva, MUSOL prioriza la anticipación de los riesgos psicosociales frente a intervenciones reactivas, apostando por medidas estructurales y sostenibles que reduzcan la exposición al malestar y refuercen los factores protectores.

Este enfoque refuerza la coherencia entre las prácticas internas de MUSOL y los valores de derechos humanos, dignidad y justicia social que la organización promueve en su acción territorial.

El presente plan se articula de forma integral con los siguientes documentos elaborados en diciembre de 2025:

Plan de Igualdad 2025-2029.

Protocolo para la prevención y actuación ante el acoso sexual y el acoso por razón de sexo.

Protocolo de atención integral a las trabajadoras víctimas de la violencia de género desde el ámbito laboral.

Plan estratégico MUSOL EXCELENTE 2025-2028, basado en el modelo EFQM.

4. Diagnóstico psicosocial interno y territorial y herramientas de evaluación.

El análisis interno pone de manifiesto un alto grado de compromiso, profesionalidad y motivación del personal de MUSOL, así como una fuerte identificación con la misión institucional.

Al mismo tiempo, se identifican factores de riesgo estructurales condicionados por los marcos de financiación, como los límites salariales impuestos por convocatorias, el escaso margen para costes de personal, la elevada carga administrativa y la presión por el cumplimiento de plazos y objetivos.

Para el personal expatriado, personal local y para el personal que se desplaza a los países terceros donde MUSOL interviene, a dichos factores estructurales se añaden elementos de riesgo psicosocial adicionales relacionados con los contextos locales, que ya se han citado anteriormente y que podemos enumerar de la siguiente manera.

En Guatemala y El Salvador: inseguridad (criminalidad, debilidad del estado de derecho, accidentes de tráfico, fenómenos climáticos y naturales extremos como terremotos, inundaciones, a veces relacionados con el cambio climático, etc.); lejanía de la familia y de la comunidad, desarraigo; carga emocional relacionada con la desigualdad estructural, las expectativas de titulares de derechos y responsabilidades y la corrupción.

Bolivia: inseguridad (inseguridad jurídica, debilidad del estado de derecho, accidentes de tráfico, fenómenos climáticos y naturales extremos como terremotos, inundaciones, a veces relacionados con el cambio climático, etc.); lejanía de la familia y de la comunidad, desarraigo; carga emocional relacionada con la desigualdad estructural, las expectativas de titulares de derechos y responsabilidades y la corrupción.

Senegal: inseguridad (inseguridad jurídica, debilidad del estado de derecho, accidentes de tráfico, fenómenos climáticos extremos como inundaciones y las sequías, a veces relacionados con el cambio climático, etc.); lejanía de la familia y de la comunidad, desarraigo; carga emocional relacionada con la desigualdad estructural, las expectativas de titulares de derechos y responsabilidades y la corrupción.

En Ucrania: el contexto de conflicto armado introduce riesgos específicos asociados al estrés postraumático y la fatiga emocional; lejanía de la familia y de la comunidad, desarraigo; carga emocional relacionada con la desigualdad estructural, las expectativas de titulares de derechos y responsabilidades y la corrupción.

En el resto de Europa: la frecuencia de los viajes con itinerarios y escalas alargados, lejanía de la familia y de la comunidad, desarraigo.

Estos factores pueden generar incertidumbre, sobrecarga y desgaste emocional si no se abordan de manera consciente. MUSOL asume el compromiso de mitigarlos mediante medidas internas de cuidado y acciones de incidencia política ante financiadores y administraciones públicas.

Del punto de vista metodológico, el diagnóstico se ha realizado a través de:

Entrevistas a personal expatriado.

Entrevistas a personal que realiza misiones frecuentes.

Entrevistas a personal local de MUSOL y de las organizaciones socias.

Revisión de noticias y análisis de contexto y tendencias de los países terceros donde operamos.

Revisión de bibliografía.

5. Objetivos del Plan de Salud Mental

El objetivo general del Plan es promover el bienestar psicosocial del personal de MUSOL y prevenir los riesgos asociados a las condiciones de trabajo, integrando la salud mental como una dimensión transversal de la acción territorial y de la gestión institucional.

De forma específica, el Plan busca fortalecer una cultura organizativa del cuidado, dotar a la organización de herramientas de acompañamiento sostenibles y contribuir a la mejora de la sostenibilidad organizativa a medio y largo plazo.

6. Líneas estratégicas

Las líneas estratégicas del Plan se estructuran en torno a:

- la prevención del malestar psicosocial y la detección temprana de situaciones de riesgo;

- el acompañamiento adecuado del personal;

- la sensibilización continua;

- la integración del enfoque psicosocial en la gestión de proyectos.

7. Medidas organizativas internas y territoriales de salud mental

Las medidas organizativas internas de salud mental constituyen uno de los ejes centrales del presente Plan. MUSOL concibe estas medidas como parte integral de su modelo de gestión, entendiendo que el bienestar psicosocial del personal depende en gran medida de la forma en que se organiza el trabajo y se gestionan las responsabilidades.

El Plan apuesta por una aproximación estructural y preventiva, orientada a reducir la exposición a factores de riesgo y a fortalecer los factores protectores a lo largo del tiempo.

Entre las principales líneas de actuación se encuentran la promoción del autocuidado individual y colectivo, el acceso a apoyo psicológico externo confidencial y la revisión periódica de las cargas de trabajo, en la medida de lo posible dentro de los márgenes existentes.

Estas medidas se desplegarán de forma progresiva durante el periodo 2025–2028 y estarán sujetas a seguimiento y ajustes continuos.

7.1 La prevención del malestar psicosocial y la detección temprana

La prevención del malestar psicosocial constituye la primera línea de actuación del Plan y se orienta a reducir los factores estructurales que generan estrés, desgaste emocional y desequilibrios prolongados en el bienestar del personal.

7.1.1 Formación para todo el personal sobre prevención del malestar psicosocial:

ALCANCE: todo el personal de MUSOL.

MUSOL desarrollará un programa de formación específico y periódico dirigido a todo el personal, orientado a la prevención del malestar psicosocial en el entorno laboral. Esta formación tendrá como objetivo dotar a las personas trabajadoras de conocimientos, herramientas prácticas y marcos de comprensión que les permitan identificar factores de riesgo, fortalecer factores protectores y contribuir activamente a una cultura organizativa del autocuidado.

El contenido formativo abordará, entre otros aspectos, los principales riesgos psicosociales asociados al trabajo por proyectos y a la cooperación internacional; la identificación temprana de señales de estrés, sobrecarga y desgaste emocional; estrategias de autocuidado individual y colectivo; gestión del tiempo y de las expectativas; y pautas básicas para la comunicación interna saludable y la prevención de conflictos. El enfoque será preventivo y no clínico, alineado con el carácter organizativo del Plan de Salud Mental.

La formación incorporará de manera transversal la perspectiva de género en la salud mental, visibilizando los impactos diferenciados del malestar psicosocial en mujeres y hombres, así como el papel de los estereotipos de género en la normalización de la sobrecarga, la dificultad para pedir ayuda o la invisibilización del malestar. Asimismo, se abordarán los riesgos específicos vinculados a contextos de trabajo en terreno y a situaciones de alta carga emocional.

Este programa formativo se implementará mediante formación bonificada, aprovechando los mecanismos disponibles de financiación para la formación continua, con el fin de garantizar su sostenibilidad y su acceso universal para todo el personal. La formación se ofrecerá en modalidades presenciales y/o online, adaptándose a la diversidad de perfiles, funciones y ubicaciones del equipo, y se repetirá de forma periódica a lo largo del periodo 2025–2028, incluyendo su incorporación en los procesos de acogida de nuevo personal.

7.1.2 Formación para el personal directivo y para el personal de coordinación sobre prevención del malestar psicosocial en los equipos:

ALCANCE: todo el personal de MUSOL.

MUSOL implementará una formación específica dirigida al personal directivo y a las personas responsables de la coordinación de equipos, con el objetivo de reforzar su capacidad para prevenir, identificar y gestionar de manera temprana situaciones de malestar psicosocial en los equipos a su cargo.

Esta formación se centrará en el papel clave que desempeñan los estilos de liderazgo, la organización del trabajo y la toma de decisiones en la generación o mitigación de riesgos psicosociales. Se abordarán contenidos como la identificación de señales tempranas de estrés y desgaste en los equipos; la gestión realista de cargas de trabajo y plazos; la distribución equitativa de tareas y responsabilidades; la comunicación clara y no violenta; y la creación de entornos de trabajo psicológicamente seguros.

De manera transversal, la formación incorporará el enfoque de género en la salud mental, analizando cómo las desigualdades de género influyen en la distribución del trabajo visible e invisible, en la asunción de responsabilidades de cuidado dentro de los equipos y en las formas de expresar o silenciar el malestar. Se trabajará sobre la identificación de sesgos inconscientes en la gestión de equipos y sobre estrategias para prevenir situaciones de sobrecarga, discriminación o exclusión que puedan afectar de forma diferenciada a mujeres y hombres.

La formación incluirá herramientas prácticas para la detección temprana de situaciones de riesgo, tales como la observación de cambios sostenidos en el comportamiento o el rendimiento, el aumento de conflictos, el aislamiento o la desmotivación. Asimismo, se reforzará el conocimiento de los canales internos de apoyo y de los protocolos de actuación existentes, clarificando el rol de las personas coordinadoras en la activación de medidas de acompañamiento, siempre desde el respeto a la confidencialidad y la autonomía de las personas.

Esta acción formativa tendrá un carácter preventivo y no clínico, se actualizará de forma periódica y se integrará como parte de la formación continua de responsabilidades directivas y de coordinación, contribuyendo a consolidar una cultura organizativa del cuidado y la corresponsabilidad.

Este programa formativo se implementará mediante formación bonificada, aprovechando los mecanismos disponibles de financiación para la formación continua, con el fin de garantizar su sostenibilidad y su acceso universal para todo el personal. La formación se ofrecerá en modalidades presenciales y/o online, adaptándose a la diversidad de perfiles, funciones y ubicaciones del equipo, y se repetirá de forma periódica a lo largo del periodo 2025–2028, incluyendo su incorporación en los procesos de acogida de nuevo personal.

7.1.3 Implantación de herramientas confidenciales de autoevaluación psicosocial con enfoque de género

ALCANCE: todo el personal de MUSOL.

MUSOL pondrá a disposición herramientas de autoevaluación psicosocial, de carácter confidencial y no clínico, orientado a la autoidentificación temprana de señales de estrés,

agotamiento emocional, desmotivación u otros indicadores de malestar relacionados con la organización del trabajo y los contextos de intervención.

Estas herramientas se materializarán principalmente a través de cuestionarios estructurados y anónimos, que podrán ser utilizados por el personal.

El sistema de autoevaluación incorporará de manera transversal variables sensibles al género, con el objetivo de identificar patrones diferenciados de malestar psicosocial entre mujeres y hombres, así como posibles barreras culturales, organizativas o simbólicas para la expresión del malestar y la solicitud de apoyo.

Con el consenso de las personas, los resultados de la aplicación de las herramientas de autoevaluación psicosocial podrán ser utilizados de forma anonimizadas y agregada para identificar tendencias y desafíos comunes que requieran acciones por parte de la organización.

7.2 El acompañamiento adecuado del personal

El acompañamiento del personal se concibe como una respuesta estructurada y proporcional a las situaciones de malestar detectadas, respetando la confidencialidad, la autonomía y la diversidad de contextos.

7.2.1 Establecimiento de canales seguros y confidenciales de comunicación de riesgos psicosociales (protocolo de intervención).

ALCANCE: todo el personal de MUSOL.

MUSOL establece en anexo a este plan (anexo 1), canales específicos, seguros y confidenciales para que el personal pueda comunicar situaciones de riesgo psicosocial, malestar sostenido o dificultades relacionadas con la organización del trabajo.

Estos canales permitirán que la comunicación pueda realizarse tanto dentro como fuera de la cadena jerárquica directa, reconociendo que, en determinadas situaciones, el malestar puede estar vinculado precisamente a dinámicas de supervisión, liderazgo o relaciones laborales. Para ello, se habilitarán distintas vías de acceso, que podrán incluir una persona o unidad de referencia designada, un canal digital confidencial y otros mecanismos adaptados a las realidades del personal en sede y en terreno.

El diseño y funcionamiento de estos canales incorporará de manera explícita el enfoque de género, teniendo en cuenta que mujeres y hombres pueden enfrentar barreras diferenciadas para expresar el malestar o denunciar situaciones de sobrecarga, discriminación, acoso o exclusión. Se prestará especial atención a la prevención y detección de situaciones de violencia basada en género, acoso laboral y sexual, y dinámicas de poder desiguales que puedan afectar a la salud mental.

MUSOL garantizará la accesibilidad de estos canales para todo el personal, independientemente de su ubicación geográfica, tipo de contrato o función, asegurando su disponibilidad para personal en sede, en terreno y en contextos internacionales. La información recibida será tratada con estricta confidencialidad y gestionada conforme a protocolos claros que prioricen el cuidado, la escucha y la activación de medidas de acompañamiento, evitando enfoques sancionadores o individualizantes.

Esta medida contribuirá a fortalecer la confianza interna, mejorar la detección temprana de riesgos psicosociales y consolidar una cultura organizativa basada en la seguridad psicológica, la corresponsabilidad y el respeto a la diversidad.

7.2.2 Acceso a atención psicológica externa, confidencial y con enfoque de género continuo y en post misión.

ALCANCE: todo el personal de MUSOL.

MUSOL garantizará el acceso del personal a un servicio de apoyo psicológico externo y confidencial, mediante la formalización de acuerdos con profesionales o entidades especializadas en salud mental y bienestar psicosocial en el ámbito laboral y de la cooperación internacional o contratando una bolsa de horas de apoyo psicológico externo. Dicha bolsa de horas será limitada por las restricciones presupuestarias existentes y accederán a ella:

- tendrán acceso prioritario a la bolsa de horas de apoyo psicológico externo las personas que requieran acompañamiento para situaciones críticas, como exposición a violencia, contextos de conflicto armado, emergencias humanitarias o acoso laboral y sexual, y las que se considere que necesiten atención de acuerdo al "Anexo 1 Protocolo de intervención y comunicación en caso de riesgos psicosociales". Estos protocolos integrarán de manera explícita la perspectiva de género y la prevención de violencias basadas en género.

- tendrán acceso prioritario a la bolsa de horas de apoyo psicológico externo las personas que terminan una misión en terreno de al menos 12 meses continuados.

- las personas que cuenten con una derivación a servicio de psicología por parte del/la médico/a de familia o de un/a especialista; se atenderán las solicitudes por orden de llegada y hasta agotar el número de horas disponibles.

Este recurso se concibe como una medida de acompañamiento preventivo y de apoyo, complementaria a las acciones organizativas del Plan, y no como un sustituto de los sistemas públicos de atención sanitaria.

El acceso a este servicio será voluntario, confidencial y gratuito para las personas usuarias, garantizando que su utilización no tenga impacto alguno en la evaluación profesional, las condiciones laborales ni las relaciones jerárquicas. La externalización del servicio permitirá

reforzar la confianza y la seguridad psicológica, especialmente en situaciones de malestar sensible o prolongado.

El diseño y la implementación del recurso incorporarán de manera explícita la perspectiva de género en la salud mental, reconociendo que mujeres y hombres pueden enfrentar barreras diferenciadas para solicitar ayuda psicológica. Estas barreras pueden estar vinculadas a estigmas sociales, mandatos de género, sobrecargas de cuidado, experiencias de violencia o discriminación, o a la normalización del malestar en determinados roles. El servicio tendrá capacidad para atender estas especificidades de forma adecuada y respetuosa.

El apoyo psicológico podrá prestarse en modalidad flexible (presencial y/o online), adaptada a la diversidad de contextos y localizaciones del personal, incluyendo sede y terreno. Asimismo, MUSOL establecerá criterios claros de derivación y comunicación interna que faciliten el acceso al recurso sin burocracia excesiva, reforzando su carácter preventivo y de cuidado.

Esta medida contribuirá a prevenir la cronificación del malestar, facilitar procesos de afrontamiento saludables y reforzar el compromiso institucional de MUSOL con el bienestar psicosocial, la equidad de género y la sostenibilidad humana del trabajo.

7.3 La sensibilización continua

La formación y sensibilización continua es un pilar fundamental para consolidar una cultura organizativa que priorice la salud mental y el bienestar psicosocial.

7.3.1 Espacios de sensibilización para la reducción del estigma en salud mental y la promoción de un lenguaje inclusivo

ALCANCE: todo el personal de MUSOL.

MUSOL promoverá de manera sistemática espacios de sensibilización orientados a reducir el estigma asociado a la salud mental en el ámbito laboral y a fomentar una cultura organizativa basada en el respeto, la escucha y el cuidado colectivo. Estos espacios tendrán como finalidad generar marcos compartidos de comprensión que permitan hablar del malestar psicosocial de forma abierta, responsable y no patologizante.

Las acciones de sensibilización abordarán el uso del lenguaje en la organización, promoviendo expresiones inclusivas y evitando enfoques que etiqueten, minimicen o normalicen de manera acrítica el sufrimiento. Se trabajará sobre la diferencia entre malestar psicosocial y enfermedad mental, reforzando una visión preventiva y organizativa que no responsabilice exclusivamente a las personas de las dificultades derivadas de las condiciones de trabajo.

De manera específica, estos espacios incorporarán un análisis crítico de los estereotipos de género y su impacto en la salud mental. Asimismo, se abordará cómo estos estereotipos

pueden influir en la percepción social del malestar y en las respuestas organizativas ante el mismo.

Los espacios de sensibilización podrán adoptar distintos formatos —talleres participativos, sesiones de reflexión colectiva, campañas internas o materiales divulgativos— y se integrarán de forma progresiva en la vida organizativa de MUSOL. Esta medida contribuirá a fortalecer la seguridad psicológica, reducir barreras culturales al cuidado y consolidar una cultura institucional coherente con los valores de equidad, dignidad y justicia social que orientan la acción de MUSOL.

7.3.2 Integración sistemática de la salud mental y el enfoque psicosocial en la acogida y en la formación de responsabilidades clave.

ALCANCE: todo el personal de MUSOL.

MUSOL incorporará de manera sistemática la salud mental y el enfoque psicosocial como contenidos transversales en los procesos de acogida del nuevo personal y en la formación continua de responsables de proyecto y mandos intermedios. Esta medida tiene como objetivo asegurar que, desde el inicio de la relación laboral y a lo largo del desarrollo profesional, se compartan marcos comunes de comprensión sobre el bienestar psicosocial, los riesgos asociados al trabajo y la corresponsabilidad organizativa en su prevención.

En los procesos de acogida, se incluirá información clara y accesible sobre el Plan de Salud Mental, los principales factores de riesgo psicosocial en MUSOL, los recursos disponibles de apoyo y acompañamiento, y los canales seguros de comunicación. Se prestará especial atención a la transmisión de una cultura organizativa del cuidado, evitando expectativas implícitas de disponibilidad permanente o normalización de la sobrecarga, y visibilizando desde el inicio la importancia del autocuidado colectivo y la equidad de género.

En la formación dirigida a responsables de proyecto y mandos intermedios, la salud mental y el enfoque psicosocial se abordarán como competencias clave de gestión. Los contenidos incluirán la organización saludable del trabajo, la prevención del desgaste en equipos, la detección temprana de situaciones de riesgo, la gestión de dinámicas relacionales y la activación de medidas de acompañamiento. Todo ello se trabajará incorporando de manera transversal la perspectiva de género, analizando cómo las decisiones de gestión pueden tener impactos diferenciados en el bienestar psicosocial de mujeres y hombres.

Esta integración sistemática contribuirá a generar coherencia institucional, reforzar la capacidad preventiva de la organización y consolidar un liderazgo alineado con los valores de cuidado, responsabilidad y justicia social que orientan la acción de MUSOL.

7.4 La integración del enfoque psicosocial en la gestión de proyectos

Integración del análisis de riesgos psicosociales y del bienestar del personal en la planificación y presupuestación de proyectos.

7.4.1 La integración del enfoque psicosocial en la gestión de proyectos refuerza la coherencia entre las prácticas internas de MUSOL y su acción territorial.

ALCANCE: todo el personal de MUSOL, todo el personal de las organizaciones socias de los proyectos en los que se integre el enfoque.

MUSOL incorporará de manera sistemática el análisis de riesgos psicosociales en las fases de planificación y formulación de proyectos, como parte del enfoque de calidad, sostenibilidad y coherencia institucional. Este análisis permitirá identificar, desde el diseño de las intervenciones, las posibles implicaciones del proyecto sobre el bienestar psicosocial de los equipos, tanto en sede como en terreno, y anticipar medidas preventivas adecuadas.

El análisis de riesgos psicosociales considerará factores como la carga de trabajo prevista, la complejidad administrativa, los plazos de ejecución, los contextos de intervención, la exposición a situaciones de estrés o violencia y las dinámicas de coordinación interna. Asimismo, incorporará de manera explícita una perspectiva de género, analizando los impactos diferenciados que el diseño del proyecto puede tener sobre mujeres y hombres, en particular en relación con la distribución de tareas, la conciliación, la seguridad y la exposición a riesgos específicos.

A partir de este análisis, MUSOL promoverá, siempre que las normas de las convocatorias lo permitan, la inclusión de actividades y partidas presupuestarias vinculadas al bienestar del personal en los marcos lógicos y presupuestos de los proyectos. Estas podrán incluir, entre otras, acciones formativas, espacios de acompañamiento, medidas organizativas preventivas o apoyos específicos en contextos de alta carga emocional, siempre respetando los criterios de elegibilidad establecidos por los financiadores.

De manera complementaria, MUSOL desarrollará acciones de incidencia y diálogo con financiadores y administraciones públicas para sensibilizar sobre la importancia del bienestar psicosocial del personal como un factor clave de calidad, eficacia y sostenibilidad de las intervenciones. Estas acciones se orientarán a promover el reconocimiento progresivo de estos costes como elegibles, reforzando una visión del trabajo por proyectos que integre el cuidado de las personas como un componente legítimo y necesario de la acción de cooperación y fortalecimiento institucional.

Esta medida contribuirá a mejorar la planificación realista de los proyectos, reducir riesgos de desgaste profesional y avanzar hacia modelos de financiación más coherentes con los valores de cuidado, equidad de género y sostenibilidad humana que orientan la acción de MUSOL.

7.4.2 Integración del enfoque psicosocial y de género en el seguimiento, evaluación y aprendizaje de proyectos.

ALCANCE: todo el personal de MUSOL, todo el personal de las organizaciones socias de los proyectos en los que se integre el enfoque.

MUSOL integrará de manera sistemática el enfoque psicosocial en los procesos de seguimiento y evaluación de proyectos, con el objetivo de incorporar aprendizajes estructurados sobre el bienestar del personal, las dinámicas de equipo y la sostenibilidad humana del trabajo a lo largo del ciclo de intervención.

En los sistemas de seguimiento, se incorporarán indicadores cualitativos y, cuando sea posible, cuantitativos relacionados con el bienestar psicosocial, tales como la percepción de carga de trabajo, la calidad de la coordinación interna, la seguridad psicológica en los equipos y la disponibilidad de apoyos adecuados. Estos elementos se analizarán de forma agregada y no individualizada, evitando usos evaluativos sobre personas concretas.

En las evaluaciones intermedias y finales de los proyectos, MUSOL promoverá espacios de reflexión específicos sobre el impacto del proyecto en los equipos, incluyendo aprendizajes relacionados con la organización del trabajo, la gestión de tiempos, la toma de decisiones y las dinámicas relacionales. Este análisis incorporará una lectura de género, identificando posibles desigualdades en la distribución de tareas, la asunción de responsabilidades y la exposición a riesgos psicosociales entre mujeres y hombres.

Los aprendizajes derivados del seguimiento y la evaluación se sistematizarán y se integrarán en los procesos de mejora continua de MUSOL, contribuyendo a ajustar prácticas de gestión, fortalecer capacidades internas y mejorar la planificación de futuros proyectos. Esta medida refuerza una visión de la evaluación no solo orientada a resultados técnicos, sino también a la sostenibilidad humana, la coherencia ética y la calidad del trabajo desarrollado por la organización.

8. Gobernanza del Plan y responsabilidad institucional.

La gobernanza del Plan se basa en una asignación clara de responsabilidades y en su integración en la estructura organizativa de MUSOL.

La Dirección asume la orientación estratégica y el seguimiento global del Plan.

El servicio de administración y finanzas coordina la implementación operativa.

Los equipos participan activamente desde una lógica de corresponsabilidad.

9. Mecanismos de monitoreo y evaluación basado en indicadores. Revisión del plan.

El seguimiento del Plan se realizará mediante un sistema de indicadores cualitativos y cuantitativos.

Indicadores de proceso:

1 número de acciones formativas realizadas;

2 porcentaje de personal participante;

3 existencia y uso de herramientas de detección temprana.

Indicadores de resultado:

4 nivel de satisfacción del personal respecto al bienestar psicosocial;

5 percepción de apoyo organizativo respecto al bienestar psicosocial.

Revisión del plan:

Con respecto al diagnóstico de riesgos psicosociales, especialmente en los países terceros donde operamos, la actualización es permanente y se realiza conjuntamente con la evaluación de riesgos país que MUSOL realiza de forma rutinaria en el marco de la gestión de riesgos laborales, según las herramientas citadas en el apartado correspondiente.

El plan tendrá una evaluación intermedia en 2027, basada en los indicadores citados.

De acuerdo a la mejora continua que MUSOL aplica en su gestión, el plan podrá ser objeto de propuesta de mejoras por parte del personal a través del procedimiento de acciones correctivas y preventivas.

Además, a final de su ejecución, en 2028 será objeto de una evaluación final a partir de la cual se elaborará un nuevo plan.

10. Cronograma de implementación 2025–2028

El Plan se implementará de forma progresiva durante el periodo 2025–2028, con una fase inicial de puesta en marcha, una fase de consolidación y una evaluación final orientada a su actualización futura.

Actividad/Semestre	1S 2025	2S 2025	1S 2026	2S 2026	1S 2027	2S 2027	1S 2028	2S 2028
0 Diagnóstico y plan								
7.1.1 Formación personal								
7.1.2 Formación dirección y coordinación								
7.1.3 Herramienta autoevaluación								
7.2.1 Establecimiento de canales seguros (protocolo intervención) – ver Anexo 1.								
7.2.2 Acceso a atención psicológica externa								
7.3.1 Espacios de sensibilización para la reducción del estigma								
7.3.2 Integración sistemática de la salud mental en acogida								
7.4.1 La integración del enfoque psicosocial en la gestión de proyectos								

7.4.2 Integración del enfoque psicosocial evaluación proyectos								

11. Bibliografía

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2022). *Riesgos psicosociales y estrés laboral*. EU-OSHA.

European Commission. (2020). *Mental health in the workplace*. Publications Office of the European Union.

European Institute for Gender Equality. (2021). *Gender equality and mental health*. EIGE.

García-Campayo, J., & Demarzo, M. (2018). *Bienestar emocional y mindfulness en el ámbito laboral*. Siglantana.

International Labour Organization. (2016). *Workplace stress: A collective challenge*. ILO.

International Labour Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. ILO.

Ministerio de Sanidad. (2022). *Estrategia de Salud Mental del Sistema Nacional de Salud 2022–2026*. Gobierno de España.

Organización Mundial de la Salud. (2010). *Healthy workplaces: A model for action*. WHO.

Organización Mundial de la Salud. (2022). *Guidelines on mental health at work*. WHO.

Organización Mundial de la Salud, & Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. WHO & ILO.

Ramos, J., Peiró, J. M., & Ripoll, P. (2019). *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Síntesis.

Roca, M., & Gili, M. (2020). *Salud mental y género*. Editorial Médica Panamericana.

Standing Committee for Gender Equality in NGOs. (2018). *Gender and psychosocial wellbeing in development work*. CONCORD Europe.

Union of International Associations. (2021). *Staff wellbeing and duty of care in international cooperation*. UIA.

12 Anexos

Anexo 1 Protocolo de intervención y comunicación en caso de riesgos psicosociales.

Anexo 1 Protocolo de intervención y comunicación en caso de riesgos psicosociales.

A Comunicación del riesgo psicosocial:

La persona que detecte un riesgo psicosocial que sufre en primera persona o que pueda estar sufriendo otra persona y del cual tiene conocimiento, lo comunicará a su superior/a jerárquico/a.

Reconociendo que, en determinadas situaciones, el malestar puede estar vinculado precisamente a dinámicas de supervisión, liderazgo o relaciones laborales, se habilita distintas vías de acceso sensibles a género. En particular, podrá comunicarse con (una u otro):

Coordinadora del servicio de administración y finanzas: elena.administracion@musol.org

Coordinador del servicio de administración y finanzas: massimo.proyectos@musol.org

B Derivación a servicio de atención especializada:

La persona que recibe la comunicación del riesgo psicosocial realizará la revisión del caso conjuntamente con el servicio de atención especializada externa, que decidirá si derivar la persona afectada a la atención psicosocial externa estrictamente según criterios médicos.

C Devolución y revisión:

El servicio de atención especializada será consultado periódicamente por la dirección de MUSOL para que brinde de forma anonimizada y agregada, si procede, recomendaciones a nivel organizativo para mitigar los riesgos psicosociales atendidos.