

# RTS

REVISTA DE TREBALL SOCIAL

---

219 DICIEMBRE DE 2020

---

## El poder imparable de las ideas en acción: de la innovación necesaria al cambio posible

The unstoppable strength of ideas in action:  
from necessary innovation to possible change

---

### **Mapas y pistas sobre el sentido, las formas y las implicaciones de innovar hoy la acción social**

Innovar la innovación: Una propuesta para trabajar lo social

| Líneas de innovación para nuestros servicios sociales

#### **Compartiendo “lecciones aprendidas” a partir de la práctica innovadora**

Lecciones aprendidas: herramienta de conocimiento, innovación y transformación

de las organizaciones | Por qué la inteligencia artificial

transformará los servicios sociales | Acompañando

equipos de servicios sociales en el impulso de modelos

de intervención más comunitarios: sistematización de la

experiencia y compilación de aprendizajes | Plantando

la semilla de la innovación en la formación en Trabajo

Social | Las Buenas Prácticas Sociales, una experiencia

innovadora en el Ayuntamiento de Barcelona | “Viajando

por lo invisible”. Una experiencia colectiva de cambio

organizacional para la transformación feminista

---

**Directora:** Rosa M. Carrasco Coria

**Subdirectora:** Susana Lara Navas

**Equipo de redacción:** Marta Arranz Montull, Yolanda Fierro Fidalgo, Matilde González Jiménez, José Antonio Langarita Adiego, Clara Santamaria Jordana

**Colaboración en el monográfico RTS 219:** Silvia Navarro Pedreño

**Soporte técnico:** Jaume Ferrández Rubió

**Consejo Asesor Editorial**

**Ana Alcázar Campos**, Universidad de Granada. **Beth Bàrbara Sirera**, Ajuntament de Barcelona. **Maite Boldú Alfonso**, Universitat de Girona. **Annamaria Campanini**, Università degli Studi di Milano-Bicocca. **Cristina De Robertis**, autora i docent. **Teresa Facal Fondo**, Universidad de Santiago de Compostela. **Josefa Fernández Barrera**, Universitat de Barcelona. **Rosa Maria Ferrer Valls**, directora de l'RTS 2014-2018. **Josefa Fombuena Valero**, Universitat de València. **Maria Victòria Fornés Fernández**, Universitat Rovira i Virgili. **Marga García Canela**, vicedegana del Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya. **Victor Manuel Giménez-Bertomeu**, Universidad de Alicante. **Carme Guinovart Garriga**, Hospital Universitari de la Santa Creu de Vic. **Francisco Idareta Goldaracena**, Universidad Pública de Navarra. **María Tereza Leal Cavalcante**, Universitat de Barcelona. **Silvana Martínez**, Federación Internacional de Trabajo Social (FITS). **Miguel Miranda Aranda**, Universidad de Zaragoza. **Xavier Miranda Ruche**, Universitat de Lleida. **Carlos Montañó Barreto**, Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Laura Morro Fernández**, Parc Salut Mar de Barcelona. **David Nadal Miquel**, Hospital Sant Joan de Déu de Barcelona. **Belén Parra Ramajo**, Universitat de Barcelona. **Enrique Pastor Seller**, Universidad de Murcia. **Francina Planas Vilella**, Víncl, Associació per la Recerca i l'Acció Social. **Laura Ponce de León Romero**, Universidad Nacional de Educación a Distancia. **Esther Raya Díez**, Universidad de La Rioja. **Enrique Raya Lozano**, Universidad de Granada. **David Rodríguez Abellán**, membre de la Junta del Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya. **Vicenta Rodríguez Martín**, Universidad de Castilla-La Mancha. **Montserrat Rovira Jarque**, Ajuntament de Barcelona. **Emma Sobremonte de Mendicuti**, Universidad de Deusto. **Octavio Vázquez Aguado**, Universidad de Huelva. **Teresa Zamanillo Peral**, Universidad Complutense de Madrid.

**Diseño y maquetación:** Carme Guri Feliu

**Corrección y traducción:** Miquel Saumell Santaegúenia

**Traducción y corrección inglés:** Nicholas G. Charles Colomina

**Imprenta:** Sprint Copy

**Depósito legal:** B-19535/1968

**ISSN:** 0212-7210

**ISSNe:** 2339-6385

**Edita:** Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya

Portaferriassa 18, 1r 1a - 08002 Barcelona

Tel. 93 318 55 93 - Fax 93 412 24 08

**Correo electrónico:** rts@tscat.cat

**Web:** www.revistarts.com

**Junta de Gobierno del Col·legi**

**Decana:** Conchita Peña Gallardo. **Vicedecana 1a:** Marga Garcia Canela. **Secretario:** Juan Manuel Rivera Puerto. **Vicesecretaria:** Lucía Guerrero Ruiz. **Tesorera:** Mercè Civit Illa. **Vicedecana 2ª:** Núria Trepal Secanell. **Vicedecano 3º:** Jaume Fort Cònsul. **Vicedecana 4ª:** Emma Pérez Pla. **Vicedecana 5ª:** Gemma Solanas Bacardit. **Vicedecana 6ª:** Caterina Cortés Sabaté. **Vocalías:** David Rodríguez Abellán, Montse Pérez Escobar, Juan Roman Roldan, Arantza Rodríguez Juano

---

El equipo de redacción no se identifica necesariamente con el contenido de los artículos publicados.

## Sumario

### **Para empezar, algunas ideas con las que tomar impulso y...**

Elogio de la imaginación radical o contra las prisiones de lo posible  
*Sílvia Navarro Pedreño* \_\_\_\_\_ 5

### **Mapas y pistas sobre el sentido, las formas y las implicaciones de innovar hoy la acción social**

Innovar la innovación: una propuesta para trabajar lo social  
*Teresa Matus Sepúlveda* \_\_\_\_\_ 13

Líneas de innovación para nuestros servicios sociales  
*Fernando Fantova Azcoaga* \_\_\_\_\_ 53

### **Compartiendo “lecciones aprendidas” a partir de la práctica innovadora**

Lecciones aprendidas: herramienta de conocimiento, innovación y transformación de las organizaciones  
*Manel Muntada Colell* \_\_\_\_\_ 73

Por qué la inteligencia artificial transformará los servicios sociales  
*Toni Codina Filbà* \_\_\_\_\_ 85

Acompañando equipos de servicios sociales en el impulso de modelos de intervención más comunitarios: sistematización de la experiencia y compilación de aprendizajes  
*Marta Ballester Frago* \_\_\_\_\_ 101

Plantando la semilla de la innovación en la formación en Trabajo Social  
*Ferran Cortès Izquierdo y Marta Llobet Estany* \_\_\_\_\_ 119

Las Buenas Prácticas Sociales, una experiencia innovadora en el Ayuntamiento de Barcelona  
*Matilde Albarracin Soto, Yolanda Fierro Fidalgo y Clara Santamaria Jordana* \_\_\_\_\_ 137

“Viajando por lo invisible”. Una experiencia colectiva de cambio organizacional para la transformación feminista  
*María Viadero Acha* \_\_\_\_\_ 161

### **Relatos para abrir ventanas con vistas a la innovación**

Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores  
*Teresa Zamanillo Peral* \_\_\_\_\_ 181

La mediación artística. Arte para la transformación social, la inclusión social y el desarrollo comunitario  
*Eveline Chagas Lemos* \_\_\_\_\_ 187

El futur dels serveis socials <i>Cecilia Roig Torras</i> _____	191
<b>Normas para la presentación de artículos a la RTS</b> _____	<b>195</b>
<b>Compromiso ético de la RTS</b> _____	<b>203</b>

Para empezar, algunas ideas con las que tomar impulso y...

## Elogio de la imaginación radical o contra las prisiones de lo posible

---

**Silvia Navarro Pedreño**

Trabajadora social y socióloga. Facilitadora en procesos de innovación y aprendizaje organizacional. Creadora y responsable del proyecto “rayuela creActiva”

---

“Un poco de imposible o me ahogo”.  
Marina Garcés

Que la realidad siempre supera a la ficción ya lo sabíamos, no es ninguna novedad. Es más, creo que si el argumento de este año 2020 lo hubiera escrito un guionista, sin ninguna duda, ahora sería el profesional más cotizado y con más proyección del mundo. Acepté agradecida la propuesta de colaborar en este número monográfico de la RTS sobre creatividad e innovación pocos meses antes de que un virus con un diámetro medio de sesenta y siete nanómetros, un agente acelular que necesita otro ser vivo para replicarse, de un día para otro, diera un vuelco radical a las vidas de todos los habitantes del planeta, condenándonos a vivir dentro de una especie de distopía digna de la mejor serie de Netflix.

Al inicio, todavía en estado de shock, cuando no podíamos creer que estaba ocurriendo aquello que nunca habíamos imaginado, como primera reacción a una realidad que estallaba y saltaba por los aires en infinitos pedazos, algunas voces, probablemente tan bienintencionadas y optimistas como ingenuas, a modo de oráculo, se hicieron oír. Muy convencidas, aquellas voces defendieron que esta crisis sin precedentes significaba el fin de un mundo agotado y que eso era una oportunidad, que de esta experiencia tan inédita seguro que saldríamos mejores, que nuestra vulnerabilidad (por fin descubierta) era también nuestra fortaleza, que no existía otro camino posible que no fuera la cooperación y la solidaridad para no dejar a nadie atrás, que más que nunca había llegado el tiempo de innovar, de reconstruir juntos o, mejor aún, de construir algo nuevo.

Hoy las olas embravecidas de ese tsunami que son las crisis múltiples generadas por la pandemia nos continúan amenazando sin compasión alguna y no nos dan tregua. Han pasado los meses pero, de momento, la única certeza y realidad constatable es que seguimos inmersos en una “nueva normalidad” que es como la antigua (si aquello lo podíamos considerar normalidad), pero con virus incluido. A estas alturas, lo que sí nos ha quedado bien claro es que esta crisis no es, por defecto, una oportunidad y que no necesariamente sacará lo mejor de nosotros, que la pandemia

sí que sabe de clases sociales y que las desigualdades se propagan a la misma velocidad de vértigo que el virus. Igualmente, se ha evidenciado que la política y las instituciones no tienen ningún sentido si no trabajan a favor de la vida, si están lejos del sufrimiento cotidiano y de la falta de horizontes de todas aquellas personas golpeadas por tantas pérdidas.

No nos engañemos. Todo lo que está pasando y lo que estamos viviendo no tiene que ver con un mundo fulminado repentinamente por la pandemia. Lo que ha evidenciado la crisis provocada por la COVID-19 es que ya vivíamos en un mundo agotado hace tiempo, a pesar de que no lo queríamos admitir. Por eso, íbamos haciendo como si nada, saliendo del paso, mirando hacia otro lado, acríticos, adaptados, instalados en lógicas de pensamiento y de acción caducas, y que más que transformar realidades, las afianzaban o, en el peor de los casos, las cronificaban. Lo más inquietante de todo es pensar que, superada esta crisis, cuando todo esto acabe, puede pasar que no hayamos aprendido nada como sociedad y que todo continúe igual. Incluso podría suceder que ni tan siquiera la pandemia y sus consecuencias nos hayan servido para saber que sabemos menos de lo que creemos y que, por eso, aprender, desaprender y reaprender constantemente, es tan vital como el aire para respirar. Porque, ¿de qué sirve que el mundo cambie si nosotros continuamos relacionándonos con él como siempre y seguimos interviniendo en él con los mapas y los esquemas obsoletos del pasado?

Si esta reflexión la trasladamos al ámbito de los servicios sociales, podríamos decir que “ha llovido sobre mojado”, porque antes de la pandemia ya necesitaban con urgencia actualizarse y repensarse en profundidad. Su situación era crítica, pura subsistencia, estaban tocados y casi hundidos, sobre todo, por la falta de visión y de capacidad de innovación y, por lo tanto, de incidencia real en la sociedad. Con la pandemia, enfrentados los servicios sociales, cuerpo a cuerpo, a la brutal presión de la emergencia, se ha evidenciado más que nunca su miopía para leer las realidades sociales, la falta de articulación y la ausencia de estrategia, de flexibilidad y de eficacia organizativa, de recursos suficientes y de agilidad en su gestión. Y, además, muy a menudo, todo esto, con el paisaje humano de fondo de unos equipos desbordados y de unos profesionales poco cuidados.

Cuando el verdadero reto era sostener empáticamente, acompañar y ofrecer a la ciudadanía más y mejores apoyos adaptados a la gran diversidad de situaciones a atender, en general, lo que se ha impuesto es la reproducción rígida y automática de las respuestas reactivas y limitadas de siempre. Además, nada apunta a que esto pueda ser diferente si no hay tiempo, espacio y, sobre todo, voluntad e inteligencia, para hacer autocrítica, para la reflexión sobre la experiencia y para aprender de ella. Es paradójico que cuando se supone que los servicios sociales son, por fin, reconocidos como esenciales, situados ya al límite del colapso, cada vez les cueste más conectar sus respuestas con aquello verdaderamente esencial que da sentido a su existencia y a su misión. Probablemente, la principal innovación que necesitan hoy los servicios sociales y, en general, el conjunto de servicios de bienestar social, es reconectar con esta esencia, con su

vocación humanista, crítica, transformadora y de construcción colectiva de una sociedad más justa e inclusiva, en la cual todas las personas puedan encontrar oportunidades vitales para tener una vida digna y plena.

¿Cómo podríamos empezar a avanzar en esta dirección? Yo diría que, sobre todo, dejando de esperar que sean las circunstancias, los factores de contexto o los agentes externos, los que provoquen que, por fin, algún día, algo cambie o mejore. No será la simple llegada de una o varias crisis solapadas lo que traerá de la mano, necesariamente, la innovación y el cambio. Insisto, antes de la pandemia ya nos sobraban los motivos para innovar y... Lo que hará que los servicios que se dedican a la acción social salgan renovados y reforzados de esta prueba de fuego que es la pandemia o, por el contrario, tocados de muerte definitivamente, será que la multiplicidad de actores que los configuramos (políticos, directivos, profesionales...) activemos al máximo nuestra capacidad de autocritica y de comprensión. Necesitamos mirarnos hacia dentro y entender por qué tenemos tantas resistencias a pensar diferente, a imaginar sin límites, a proponernos nuevos retos, a arriesgar, a darnos permiso para tener nuevas ideas, a probar y a experimentar con ellas, a aprender de lo que hacemos (también y sobre todo de los errores), a generar juntos y compartir conocimiento, a convertir nuestras organizaciones en espacios más humanos e inteligentes donde sea posible crecer y desarrollarnos, disfrutar y ser más felices.

Sin comprender aquello que nos pasa y los motivos por los que nos pasa, nunca podremos hacer nada distinto a lo que ya estamos haciendo y, por lo tanto, la innovación no dejará nunca de ser un discurso años luz alejado de nuestras prácticas cotidianas. Cualquier atajo que tomemos tendrá poco recorrido, porque la innovación no pasa solo por incorporar nuevas metodologías o cambiar formas de hacer, por provocar un cambio aparente. La innovación implica un cambio más profundo: de las formas de mirar, de pensar y de relacionarnos, de los principios, valores, creencias, aspiraciones y metas que nos guían, de nuestra cultura de trabajo y de nuestra forma de vivir y de sentir el ejercicio profesional. En definitiva, la innovación supone un cambio en nosotros mismos, conectar con el sentido profundo y el fin último que la hace necesaria. Para mí, este sentido profundo tiene que ver con la construcción de una sociedad que ponga la vida, los vínculos y el bien común en el centro. Y, evidentemente, para construir este tipo de sociedad no sirve cualquier intervención social. A mi parecer, la práctica innovadora está al fiel servicio de una intervención social inquieta e inconformista, implicada y sensible, valiente y arriesgada, imaginativa y esperanzada, creativa y estratégica, forjadora incansable de vínculos y energía colectiva orientados a crear nuevas realidades.

Los artículos que configuran el bloque inicial del monográfico, con el objetivo de generar un marco teórico de partida, profundizan justamente en estas cuestiones de fondo que, pese a ser claves, a menudo se pasan por alto. Me refiero al sentido de la innovación, al porqué es imprescindible hoy en la intervención social, a cómo la debemos entender si realmente queremos que tenga incidencia y un impacto transformador, a qué dife-

rentes implicaciones tiene y a cómo nos interpela, a qué nos reclama, a qué nos aporta... Buscando el necesario y virtuoso diálogo entre la teoría y la práctica, a este marco inicial le sigue un conjunto de experiencias diversas de innovación relacionadas con la planificación y la prestación de apoyo social a la ciudadanía, con la transformación de los contextos organizativos, y con la formación, el desarrollo profesional y la producción colectiva de conocimiento.

Estas experiencias, como tantas otras, nos demuestran que, a pesar de los muchos condicionantes, obstáculos y dificultades de todo tipo, la práctica innovadora, además de necesaria, es posible. Visibilizar y compartir las experiencias de innovación es fundamental, ya que el aprendizaje generado a partir de su sistematización y su difusión puede convertirlas en un modelo o una guía para otros posibles proyectos a impulsar. Cuando se llega al pico del desánimo y de la rutina asfixiante, es preciso dejar en cuarentena permanente los miedos, las inseguridades y todo aquello que anestesia y secuestra nuestro potencial creador. Es necesario desescalar, dejar de estar cerrados en nosotros mismos y de protegernos poniendo excusas, engañándonos creyendo que estamos inmunizados para siempre ante la tentación o el virus del statu quo, y, de forma inteligente y saludable, dejarnos contagiar por la inspiración, la motivación y el talento de los demás.

En el actual océano de complejidad e incertidumbre en el que estamos inmersos, del cual solo podremos salir indemnes aprendiendo a ser más creativos y estratégicos, únicamente nos queda asumir con humildad que no podemos predecir el futuro, pero sí que lo podemos crear. No obstante, es preciso creer en el futuro para poderlo crear, es necesario dejar de conjugar de memoria y por costumbre los verbos en pasado y empezarlos a conjugar en futuro y en condicional, con los ojos brillantes y la voz temblorosa, como los niños cuando emocionados hacen algo por primera vez. Es necesario abrazar todos los "podríamos" del mundo, hacer de ellos nuestros mejores aliados, llenarnos hasta rebosar de su optimismo práctico y de su potencial transformador. El futuro depende de lo que hagamos y, también, de lo que no hagamos ahora, en este presente tan desafiante.

Solo si activamos al máximo nuestra capacidad imaginativa y creadora, propositiva y de acción radical, conseguiremos salir de las prisiones de lo posible, desafiando y transgrediendo los límites del territorio siempre estrecho de lo viable, desplazando y extendiendo sus confines, llevándolos lejos, siempre un poco más allá. Solo el coraje de apostar por esta opción valiente y comprometida nos puede convertir, a todos aquellos que formamos parte de los servicios de bienestar, en creadores de un relato, en guionistas de una historia con la trama y el desenlace que nosotros elijamos, en protagonistas de aquello diferente que puede suceder. Si realmente nos lo proponemos, quién sabe si algún día podremos decir que aquello que parecía una ficción se ha convertido en una realidad, de la cual sentirnos responsables y orgullosos. Incluso quién sabe si entonces también la realidad superará, en positivo, a la ficción.

Quizá llevamos demasiado tiempo haciendo lo que nos parece posible, pero ahora ya ha quedado claro que eso no es suficiente. Ahora toca una cierta dosis o, mejor, una sobredosis de imposible. Creo que es justamente la resignación y el conformismo ante aquello que creemos imposible lo que nos tiene atrapados, cautivos de tantas cosas, también de nosotros mismos. ¿Nos atrevemos a mirar hacia delante, a imaginar qué sociedad queremos y a hacer posible la intervención social que puede ayudar a construirla? Esta es la cuestión nuclear e, incluso, revolucionaria. Solo aprender a imaginar libremente nos ayudará a transgredir el orden establecido, a abrir el foco para ampliar el territorio de lo que es posible o, lo que es lo mismo, a abrir grietas en la realidad por las que pase el aire y la luz. Nuestra civilización ha ido evolucionando a lo largo de una extensa cadena de imposibles que, en algún momento, dejaron de serlo y que nos permitieron hacer pie, tomar nuevo impulso, emerger a la superficie y tomar aire para no ahogarnos y seguir adelante. Justamente, en tiempos de crisis como el actual, es cuando aquello impensable e irrealizable reclama con más fuerza y urgencia hacerse real. Lo que al final acabe ocurriendo tendrá que ver con si decidimos activar nuestra capacidad de imaginación radical y creadora o nuestra capacidad de resignación y de olvido. ¿Cuál es nuestra opción?



# **Mapas y pistas sobre el sentido, las formas y las implicaciones de innovar hoy la acción social**

Innovar la innovación: Una propuesta para trabajar lo social

**Teresa Matus Sepúlveda**

Líneas de innovación para nuestros servicios sociales

**Fernando Fantova Azcoaga**



# Innovar la innovación: una propuesta para trabajar lo social

## Innovating innovation: A proposal for working on the social approach

**Teresa Matus Sepúlveda<sup>1</sup>**

ORCID: 0000-0002-2974-9678

---

**Para citar:** Matus Sepúlveda, T. (2020). Innovar la innovación: una propuesta para trabajar lo social. *Revista de Treball Social*, 219, 13-52. DOI: 10.32061/RTS2020.219.01

“Innovar es recordar apasionadamente las expectativas no cumplidas,  
desde un renovado espíritu que despierte el futuro.”  
(Walter Benjamin, *Angelus Novus*)

---

## Resumen

Actualmente, la noción más hegemónica de innovación se caracteriza por un cambio tecnológico, acoplado a la emergencia de nuevos productos. Ese reduccionismo puede ser refutado ya con la teoría del desarrollo económico de Schumpeter (1912), donde su idea de destrucción creativa da lugar a una innovación de procesos y organizaciones. Ahora bien, un giro clave en este debate es el concepto de “gran transformación”, propuesto por Polanyi en 1944, con el que sostiene una crítica a la racionalidad económica y cuestiona su corpus técnico formal al restringir la libertad en una sociedad compleja. Esa relación invertida entre economía y sociedad –que Weber ya denominó “una jaula de hierro”– es el punto de partida de un nuevo tipo de innovación social que procura superar la coacción económica haciendo emerger redes y procesos que tengan como horizonte de sentido un cambio societal. Esa ampliación crítica del repertorio de innovación abre una propuesta para trabajar lo social, al explorar posibilidades disruptivas para mostrar fallas sistémicas y generar oportunidades con soluciones múltiples basadas en una participación transdisciplinar. Su emergencia innova la innovación por dos razones: a) asume expectativas no cumplidas, es decir, contiene una memoria de discriminaciones, desigualdades y no reconocimientos; b) requiere que ese recuerdo apasionado se exprese en

---

1 Profesora asociada del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile. Dra. en Sociología por el IUPERJ. Dra. en Trabajo Social por la Universidad Federal de Rio de Janeiro. Coordinadora del Núcleo de Innovaciones Efectivas en Política Pública (Niepp). Socia fundadora de la Red de Políticas Públicas en Chile y de la Red de Investigadores en Trabajo Social. [teresamatus@uchile.cl](mailto:teresamatus@uchile.cl)

un espíritu renovado, capaz de despertar un futuro. Lo que este artículo sostiene es que dicha innovación es un principio explicativo del Trabajo Social. Que ha estado presente y oculto. Que es hora de hacerlo florecer nuevamente, en este contexto de crisis. De allí que se concluya con dos ejemplos de investigación de alta integración y de innovación en la formación disciplinar.

---

**Palabras clave:** Innovación social, fallas del sistema, soluciones subcomplejas de problemas, investigación de alta integración, innovación en la formación.

“To innovate is to passionately recollect unfulfilled expectations,  
based on a renewed spirit that awakens the future.”  
(Walter Benjamin, *Angelus Novus*)

---

## Abstract

At present, the most hegemonic notion of innovation is characterised by technological change, coupled with the emergence of new products. This reductionist view was already refuted by Schumpeter's theory of economic development from 1912 in which his idea of creative destruction gives rise to an innovation of processes and organisations. However, a major shift in this debate is the concept of “*great transformation*”, proposed by Polanyi in 1944 in which he maintains a critique of economic rationality and casts doubt on its formal technical corpus by restricting freedom in a complex society. This back-to-front relationship between economy and society –which Weber called “*an iron cage*” – forms the starting point for a new type of social innovation, which seeks to overcome economic coercion by fostering the emergence of networks and processes that carry societal change as their horizon of meaning. This critical expansion of the spectrum of innovation opens the doors to a proposal for work on the social approach by exploring disruptive possibilities in order to highlight systemic failures and generate opportunities with numerous solutions based on multi-disciplinary participation. Its emergence shrouds innovation in innovation for two reasons: a) it adopts unfulfilled expectations, that is, it incorporates a memory of discrimination, inequality and non-recognition; b) it calls for this ardent memory to be expressed with a renewed spirit, capable of awakening a future. This article maintains that this very type of innovation constitutes an explanatory principle behind social work; indeed, one that has been present yet hidden; one that it is now time to allow to flourish again, in this context of emergency. Hence, the article concludes on two examples of highly integrated research and innovation in disciplinary training.

---

**Keywords:** Social innovation, system failures, sub-complex solutions in problems, high integration research, innovation in training.

## 1. Innovar la innovación

En los últimos cien años, la concepción de innovación se ha diversificado y desarrollado en distintas y contradictorias dimensiones. Sin embargo, su tradición hegemónica sigue siendo una innovación tecnológica centrada en productos: “el concepto de innovación se ha enfocado predominantemente en el desarrollo económico y tecnológico, mientras que, paralelamente, las ciencias sociales estaban particularmente interesadas en los procesos y efectos sociales de dicho desarrollo. Esto podría explicar por qué las ciencias sociales, hasta el día de hoy, han llevado a cabo trabajos empíricos bastante exhaustivos respecto a las innovaciones sociales, pero sin etiquetarlos como tales” (Howaldt y Domanski, 2016).

Lo paradójico es que justamente los principios de esa interpretación pueden refutarse con la propia teoría de Schumpeter de 1912. En su teoría del desarrollo económico, introduce el concepto de innovación en el interior de un sistema de “destrucción creativa” que estimula una dinámica sostenida de diversas combinaciones. Diferencia entre innovaciones de productos, de procesos e innovaciones organizacionales, utilizando nuevos recursos. Además, subraya la necesidad de la ocurrencia de la innovación social, tanto en la arena económica, como en la cultura, la política y el estilo de vida de la sociedad (Schumpeter, 1944). Sin embargo, los comentarios sobre innovación social en la literatura después de Schumpeter son escasos y marginales (Moulaert, MacCallum, Mehmood y Hamdouch, 2013). “Desde la perspectiva económica, hoy en día el involucramiento con la innovación está primordialmente dirigido a las condiciones subyacentes que impiden e impulsan la innovación, tanto dentro como fuera de una empresa, los recursos necesarios o desplegados, la organización de la administración de la innovación en términos bajo los cuales la innovación tecnológica reemplaza o resalta la función del emprendedor, así como el impacto económico y los efectos de la innovación” (Howaldt y Domanski, 2016).

En América Latina, una vertiente importante de esa noción de innovación se ha configurado como herramienta de sistemas neoliberales asociándola a la competitividad, a la creación de productos, a un sistema de negocios que articula ciencia y empresa, al despliegue de programas sociales donde la noción de emprendedores se ha vuelto una consigna infaltable para la superación ilusoria e individual de la pobreza. Desde esa perspectiva se piensa que, en América Latina, gobiernos como el de Dilma Rouseff y Michelle Bachelet al proponer reformas redistributivas robaron el fuego de los dioses y olvidaron el crecimiento y sus macrocifras. Que esa imprudencia se tradujo en años de crisis y solo ahora, con la vuelta de gobiernos de derecha, vendrían “tiempos mejores” (Matus, 2015). Lo que tenemos en realidad –especialmente si observamos el gobierno de Bolsonaro en Brasil y de Piñera en Chile– es un contexto regresivo donde a las crisis sociopolíticas, de grandes fracturas económicas y culturales, se suma la pandemia en una especie de crisis sobre crisis (Matus, Kaulino, Muñoz, Reininger, 2020)

En medio de este panorama, se instala una especie de falsa incongruencia: a pesar que transversalmente se declara la importancia del ámbito social ante el avance innegable de la desigualdad, hay escaso presupuesto destinado a producir innovaciones en esa área. Chile es un ejemplo de lo anterior: en el total de inversión en I + D dedicado a investigar, intervenir e innovar, se dedica menos de un 1% del producto interior bruto del país, menos de un tercio del promedio de la OECD, que es de 2,7%, y de la Unión Europea, que es de 2,9%. Ciertamente, lejos de Finlandia, con su 3,7% (según datos OECD, 2019). Aún más, si se coloca un zoom en ciencias sociales existe una tendencia notable a la baja donde siempre puede ser peor: si en 2010 se invertía en Chile un 0,07% –lo que se podía subvertir con la metáfora de ser los agentes secretos de la innovación–, en 2020 se invierte un 0,02%; lo que se transforma en una directa “misión imposible”.

En ese desencanto es interesante recordar que, como va a plantear Zafra, esa precariedad y trabajo creativo en la era digital (Zafra, 2017) ostenta una larga tradición ya vista por Smith en *La riqueza de las naciones*: “en 1776, *estudioso* y *pardioso* eran vocablos sinónimos. Parece que incluso con anterioridad a la imprenta, los rectores de las universidades otorgaban a menudo a sus estudiantes un permiso para mendigar” (Smith, 2011, p. 113-114). En la tesis de Zafra: “el carácter de los trabajos académicos, creativo y cultural, lleva a descubrir que ese propio entusiasmo puede ser usado como argumento para legitimar su explotación, su pago con experiencia o su apagamiento crítico” (Zafra, 2017, p. 15-16). De allí deriva una relación entre esa concepción productiva de innovación tecnológica y un cierto entusiasmo como “exaltación derivada de una pasión intelectual que alimenta la maquinaria y la velocidad productiva en el marco capitalista” (Zafra, 2017, p. 16).

Lo anterior coloca un requisito ineludible al pensar en una innovación social reflexiva y crítica: entender las formas de captura de la crítica en las transformaciones del capitalismo (Matus, 2017). En múltiples investigaciones y desde distintos enfoques, es posible sostener la existencia de un capitalismo regenerado y una situación social degradada: ya sea como estado del capital en el siglo XXI (Piketty, 2014), paradojas del capitalismo (Honneth, 2009), problemas de legitimación en el capitalismo tardío (Habermas, 1986), o en el nuevo espíritu del capital (Boltanski y Chiapello, 2002). Muchas veces “el costo que la crítica ha de pagar por ser escuchada, al menos parcialmente, es ver cómo una parte de los valores que había movilizadado para oponerse a la forma adoptada por el proceso de acumulación es puesta al servicio de esta misma acumulación mediante el proceso de aculturación” (Boltanski y Chiapello, 2002).

Ante ese horizonte, ¿cómo repensar una innovación social crítica? No de forma tradicional, directa, monolítica. Su vuelta a empezar requiere, si el entorno político y tecnológico lo permite, una incitación a transformarse, confundiendo las reglas del juego. Por tanto, si el capitalismo captura a la crítica y la transforma en su propio rostro, una innovación social crítica podría asumir travestidamente los rostros del capitalismo para impactarlo sorpresivamente, indirectamente, explosivamente. Sin embargo, “ello

exige renunciar a la constatación abierta de la crítica, a mostrar todos sus caminos, a pavonearse como crítica. Asimismo, ese giro reclama de una nueva lógica, de una que conozca sus límites y que sepa llegar hasta ellos, mirar su propio abismo y configurarse desde él” (Matus, 2017).

Visto así, innovar la innovación para transformar lo social es una agenda pendiente que se torna acuciante si se quiere, como plantea la OECD, “llevarle ventaja al mañana y enfrentar los apremiantes problemas mundiales y sociales” (OECD, 2019, p. 23). Invertir en activos intangibles, guiarse por la innovación para enfrentar desafíos y crisis sociales es una regla poderosa de crecimiento (OECD, 2019). Se está ante una oportunidad de innovación disruptiva: entenderla como proceso impensado asociado a una cadena de suministros donde cada eslabón puede beneficiarse es un activo potencial que no debería ser ignorado. Colocar estándares de calidad en materia social, pensar de otro modo las formas de evaluación de programas sociales encontrando atajos, enfocando la oferta y construyendo baterías de instrumentos mensurables específicos a ser usados masivamente al mejorar canales de distribución, podría ser una innovación de este tipo en un contexto abierto (Chesbrough, 2003). Esto es crucial, ya que no se trata de una innovación cerrada sino de un sistema permeable a la conexión sistema/entorno. Modificar procesos (Christensen, 2006), innovar las formas de ver la dimensión social, se vuelven cruciales sobretudo al pensar de nuevo en aquellos mecanismos persistentes que acompañan a los fenómenos sociales extremos. Crear innovación disponible y generarla en aquellos sectores más golpeados por el propio proceso modernizador se vuelve un ADN para cambiar el rostro de la pobreza (Matus, Kaulino, Cortez-Monroy, San Martín, 2017). Para ello “el camino a seguir es cambiar el orden de prioridad en las políticas para la innovación” (OECD, 2019). Ampliarlas para promover una amplia gama de investigaciones y de inversiones en activos intangibles y de participantes para habilitar a la gente en todos los sectores de la sociedad para ser creativa y beneficiarse de sus resultados.

Por lo tanto, la innovación social no puede ser simplemente definida en tanto que objeto (FORA, 2010), sino reconocida en razón de sus consecuencias e impactos sociales positivos, al quebrar tendencias produciendo mejores resultados en territorios donde las externalidades negativas se han ido acumulando. Lugares en los que a la marginación tradicional del siglo XX, como cordones de pobreza que rodeaban la ciudad, se suma la falta de servicios de calidad –escuelas, plazas, sistemas deportivos, supermercados, bancos, farmacias, consultorios de salud– y se agrega depreciación de viviendas, hacinamiento, exigua inversión en parques y espacios públicos, mala conectividad con lugares de trabajo, instalación de cárceles, basurales, fábricas contaminantes, precarias conexiones de internet. De este modo, a la pobreza socioeconómica se añade una pobreza digital y otra energética. Así, se ha generado un “sistema de pobreza” que muestra enormes brechas y asimetrías con el nivel de oferta de las políticas públicas (Matus, 2012). En consecuencia, enfrentar lo descrito requiere de una innovación a la altura, que guarde relación con prácticas socia-

les, no necesariamente con productos tangibles como nuevos artefactos o tecnologías, sino una innovación de procesos, de lógicas, de patrones de observación: “la innovación social son formas de hacer algo, entre personas y entre organizaciones, con el objetivo de mejorar relaciones y problemas existentes para que funcionen de una manera mejor” (Domanski, Monge, Quitiaquez y Rocha, 2016, p. 180).

Encontrar otros patrones para abordar fenómenos sociales es crucial, como lo proponen una serie de centros de innovación social en las últimas dos décadas (CSI Toronto, ZSI Viena, Si-Drive Dortmund University, CSI SAUDER Vancouver, CRISES Canadá, CSI Singapur). Lo que tenemos hoy es una gran variedad de propuestas que observadas en el ámbito económico, como lo hace Mazzucato, la innovación social se entiende a partir de: su relevancia, una dirección clara, una serie de líneas de investigaciones analíticas, pragmáticas y críticas junto a acciones de innovación, un enfoque transdisciplinar, sectorial y de gran participación de actores, a través de múltiples soluciones *bottom-up* y de poligobernanza (Mazzucato, 2018). Por lo tanto, no se trata de una simple sustitución o ampliación de servicios sino de saltos cualitativos en las formas lógicas en que se piensan y se formulan operativamente (OECD, 2019). Ahora bien, ¿desde qué fundamentos es posible pensar en esta trayectoria de innovaciones sociales críticas?

Lo que se postula es que una de las raíces de este giro se encuentra en Polanyi, quien en 1944 critica la racionalidad económica y cuestiona su corpus técnico formal al restringir la libertad en una sociedad compleja (Polanyi, 1989). Esa relación invertida entre economía y sociedad –que ya Weber denominó “una jaula de hierro”– puede concebirse como fundamento de una innovación social que procura superar la coacción económica, haciendo emerger procesos que tengan como horizonte un cambio societal. En 1946 Polanyi sintetizó *La gran transformación* en tres ejes: a) determinismo económico –primordialmente un fenómeno del siglo XIX–, que ha dejado de ser operativo en gran parte del mundo; b) un sistema de mercado que ha deformado unilateralmente una visión del hombre y de la sociedad; c) percepciones deformadas que constituyen uno de los principales obstáculos para enfrentar problemas civilizatorios: “la crítica de la racionalidad económica, el cuestionamiento de un corpus técnico-científico de carácter formal y universalizante que pretende convertirse en la última ratio, en razón fundamental de la producción y los intercambios, constituye un punto de partida para evitar que las políticas sociales se vean supeditadas a los tecnócratas quienes, al divinizar los parámetros económicos, se convierten en los sumos sacerdotes del orden social” (Polanyi, 1989).

Así, la premisa de este artículo sostiene que desde esa vía abierta por Polanyi es posible observar los impulsos de teorías clásicas como la dialéctica negativa de Adorno y las imágenes de Benjamin (Adorno, 1990; Benjamin, 2010), para volver a crear constelaciones movilizadoras de una innovación que: a) traiga al presente las expectativas no cumplidas del pasado y en su memoria atesore el viejo concepto de transformación social;

b) conciba como una unidad diferenciada la redistribución y las ancestrales luchas por el reconocimiento; c) supere la línea de planificación-ejecución-evaluación y la de prototipo-empaquetamiento-transferencia, para abrirse a la contradicción; d) deleve la injusticia de la razón cínica del Estado y la codicia de la teodicea del mercado; e) conserve el espíritu y haga ruina los nuevos ropajes de la dominación en las exigencias de una lógica que todo lo transforma en proyectos.

En consecuencia, es posible pensar que las innovaciones más urgentes de nuestro siglo podrían responder a las fallas sistémicas ocurridas en la relación sistema/entorno de lo económico/socioambiental. Esto conlleva la exigencia de una ampliación de repertorios que abran otras posibilidades a las ciencias sociales y las humanidades, para, en un diálogo transdisciplinar con otros saberes, “generar conocimientos concordantes con las dinámicas y estructuras de sociedades contemporáneas y futuras” (Hochgerner, Franz, Howaldt y Schindler-Daniels, 2011, p. 2). Ya en esa declaración se muestra que las falencias de modelos antiguos de innovación y desarrollo, exclusivamente enfocados económica y tecnológicamente, se hacen cada vez más visibles y apremiantes. Además, los gobiernos tienen que enfrentar los diversos movimientos de protestas que apuntan a dar otras formas a la sociedad y que exponen tanto las asimetrías de la desigualdad como la discriminación y las luchas por el reconocimiento (Vobruba, 2013, p. 160). Ahora bien, la lógica de una innovación social que se coloque en ese horizonte tendría, al menos, las siguientes inflexiones:

### **1.º Desplegar una innovación desde la falla**

Autoobservar trayectorias de fallas sistémicas supone un espejo, una innovación concebida en el plexo de un pensamiento negativo, que sea capaz de mirar sus puntos ciegos. En ese arco que contiene las propuestas de –entre otros– Heidegger, Habermas y Luhmann, se anida una forma de indagación negativa como una potencia que corroe las formas de ver y de pensar (Matus, Kaulino, Urquiza, Cortez-Monroy, Mariñez, 2018, p. 3). De este modo, ya no se verifica, se refuta; se observa a partir de la deficiencia, de la ausencia, de la brecha. Lo interesante es que esta connotación permite entender que sean los propios sistemas, por las formas de accionar sus patrones reiterados de operación, los que generen una *off-scale crisis* (Mascareño y Cordero, 2019). Con esta herramienta lógica es posible, como sostendrá Jameson: “tener un procedimiento que cambie la velocidad, que arroje fuera las dicotomías y convierta el problema mismo en su solución” (Jameson, 2016, p. 34). Una muestra sintética de esa lógica en tres grandes pensadores del siglo XX es la siguiente:

**Tabla 1.** Epistemologías de la falla: producción de conocimientos desde la negatividad

Autores/ Características de la falla	Concepto	Diagnóstico	Herramientas	Propuesta
Heidegger	Una falla como facticidad que se autoobserva.	La vida fáctica está distorsionada y olvida así su falla.	Un Dasein de sistema abierto para ver entorno.	Una hermenéutica de la facticidad.
Habermas	Una falla de enunciaci3n en los sistemas comunicativos.	El déficit muestra una colonizaci3n del mundo-de-la-vida.	Una dialéctica reconstructiva para romper la naturalizaci3n.	Una pragmática que enuncie la falla.
Luhmann	Una falla de observaci3n que opera por selecci3n contingente.	La observaci3n se asume desde una supuesta exterioridad del mundo.	Una observaci3n de segundo orden de la relaci3n sistema/entorno.	Mecanismos de coordinaci3n funcional.

Fuente: Matus et al. (2018).

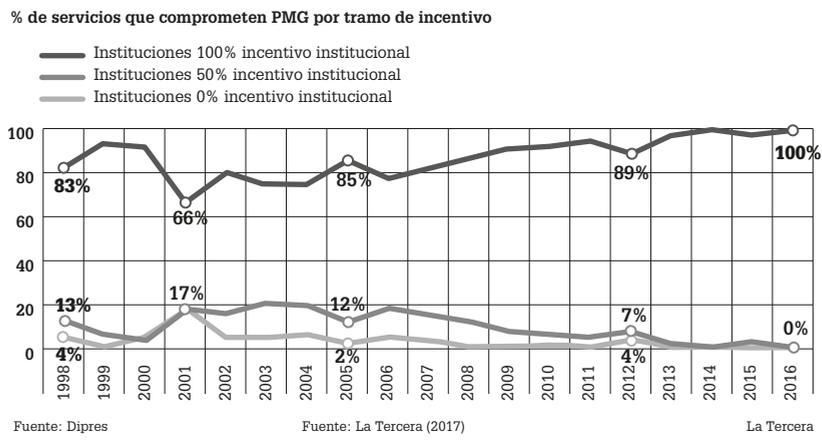
Por tanto, hablar de una innovaci3n desde la falla no supone adherirse necesariamente a un enfoque determinado, sino abrirse a las posibilidades múltiples para autoobservar déficits sistémicos. Lo que rompe el punto ciego son prismas que apuestan por la innovaci3n. Ahora bien, esto se expresa en una dificultad de las políticas y programas sociales para poder observar la complejidad de fenómenos y problemas. Esta restricci3n deriva de diversas fuentes:

a) Las instituciones buscan desarrollar sus funciones y rendimientos, desde las propias estructuras que ya poseen. Por tanto, el desajuste puede expresarse desde plantas, equipos, formas de acci3n, procedimientos rígidos, niveles y tiempo de resoluci3n cronificados –por exceso, asimetría o vacíos de diseño e implementaci3n– que van generando una brecha entre el cumplimiento de sus propios objetivos y las formas de llevarlos a cabo (Mascareño, 2017, p. 13-17). Luego, con la falta de mecanismos de autoobservaci3n, se cristaliza como un punto ciego la deficiencia estructural de organizaciones y programas. De allí que no se asuma plausiblemente que sean las políticas y programas partes del problema y no necesariamente de la soluci3n. Por esta raz3n, la falla es el *drive* fundamental para la autoorganizaci3n de cada sistema de manera autoreferencial (Mascareño, 2017, p. 21). Así se despliega una línea muy importante a considerar acerca de la flexibilidad y nuevos patrones de selecci3n de criterios y formas de regulaci3n organizacional.

b) En las políticas sociales y sus programas aún priman los enfoques tradicionales de gesti3n del desempeño, aún cuando la naturaleza de los problemas a resolver ha cambiado. Una de sus expresiones se encuentra en el ámbito de sus criterios de medici3n de recursos, procesos, productos

y resultados (Bonney, Armijo, 2005). Esto genera una forma de moverse, de pensarse y de operar de la gestión de políticas y programas. Como demuestra una investigación de Fuenzalida para Chile (Fuenzalida, 2019), la asignación de incentivos por mejoramiento de la gestión (PMG) ha traído efectos perversos. Ha existido una tendencia al *gaming*, una formulación de indicadores formalista, una captura del sistema de control desde el nivel central y una evidencia de efecto *crowding-out*, donde la motivación intrínseca se sustituye por la extrínseca. Los resultados de lo anterior es que los programas asociados a los incentivos monetarios del PMG en una medición de 15 años tienen una tendencia de cumplimiento del 100% y aquellos que no están asociados a incentivos, una tendencia de cumplimiento del 0%.

**Figura 1.** Evolución del cumplimiento de servicios PMG (1998-2016)



Fuente: Fuenzalida (2019).

De ahí que Fuenzalida desarrolle un abordaje diferente, usando un enfoque de sistemas para observar *wicked problems* (Fuenzalida, 2019; Behn, 2003), siendo una respuesta desde lo público a esta brecha (OECD, 2019) donde se pone de relieve que los problemas no se entienden de forma aislada, que las soluciones son de intersticio y requieren enfrentar el gap de la complejidad.

**2.º Asumir el valor de lo imperfecto abierto a una participación ciudadana en la innovación**

Rita Levi sostiene que “probablemente sean los científicos los más conscientes del valor de la imperfección, porque ¿qué es la innovación sino pensar continuamente explicaciones imperfectas?” (Levi-Montalcini, 1999, p. 23). Este elogio de la imperfección ha sido clave para un giro en el desarrollo de la innovación social. Es posible encontrar una afinidad de sus planteamientos con la noción renovada de *hacker cívica* de Audrey Tang.

Ministra Digital de Taiwán a cargo de la innovación social, conocida por revitalizar comunidades globales de código abierto como Perl y Haskell. Participó en el comité de datos abiertos del Consejo Nacional de Desarrollo y en el comité curricular K-12; y lideró el primer proyecto de reglamentación electrónica del país. Antes de unirse al gabinete, fue consultora con Apple en lingüística computacional, con Oxford University Press en lexicografía colectiva y con Socialtext en diseño de interacción social.

En una entrevista realizada por Digital Future Society en abril de 2020, sostiene que: “No estamos explotando lagunas en la democracia para beneficio personal. Más bien, se trata de construir nuevas herramientas en una democracia que reflejen mejor la voluntad colectiva y el consenso aproximado de toda la ciudadanía y toda la sociedad. Eso es lo que significa hacker cívico”. Luego, la innovación social así concebida es una “innovación abierta a la participación de la sociedad y, al mismo tiempo, buena para la sociedad, en materias de acción climática participativa y tecnología cívica para la democracia”. Hay tres aspectos interesantes, que son: en primer lugar, un vuelco por el que los gobiernos deben confiar en los ciudadanos, sin exigirles que ellos confíen primero; en segundo lugar, pedirles a las personas que vengan a la tecnología en vez de llevar tecnología a las personas (la innovación disruptiva de estos cambios por los que Tang apuesta es que las personas en redes de inteligencia colectiva no solo sean buenas para detectar problemas sino para buscar soluciones a través de la democratización de los materiales); finalmente, una enorme afinidad del valor de lo imperfecto en su recomendación para sistemas jóvenes de innovación: “Diría citando a Leonard Cohen: «Hay una grieta en todo, y así es como entra la luz». Básicamente, ser imperfecto. Eso significa que la moneda de la colaboración son los errores, las grietas en todo. Si te atreves a cometer errores, si publicas tus pensamientos inmaduros y tienes el gusto de hacer que las personas te corrijan, entonces puedes hacer que la red de innovación funcione con tu contribución en poco tiempo. Si desea pasar años perfeccionando su contribución, no solo corres el riesgo de quedar desactualizado cuando esté listo para ello, sino que también evita que otras personas participen en su trabajo creativo. Mientras más temprano en un trabajo creativo pueda iniciar una red de borradores, mejor. Cuanto más perfeccionista seas, menos te podrá aportar la comunidad innovadora” (Tang, 2020).

### **3.º Asumir un enfoque transdisciplinar para el tratamiento de fenómenos complejos**

Un enfoque transdisciplinar significa abrir espacios de discusión sobre estrategias para enfrentarse a los principales desafíos que las instituciones afrontan en un mundo que demanda el replanteamiento de una investigación y pedagogía, permitiendo la resolución de problemas complejos que superan el dominio monodisciplinar y que requieren de integración del conocimiento (Gosselin, Cooper, Lawton, Bonnstetter y Bonnstetter, 2016; McNair, Davitt, Batten, 2015).

Ese camino lo han seguido varias universidades, así como centros y programas de investigación, formación e innovación como el Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES),<sup>2</sup> el Centre for Social Innovation Toronto Canadá,<sup>3</sup> el Centre for Social Innovation SAUDER Vancouver,<sup>4</sup> el Centre for Social Innovation ZSI Austria,<sup>5</sup> el Observatory of Public Sector Innovation (Cook y Tönurist, 2016), la Social Innovation Research in the European Union.<sup>6</sup>

En todos ellos existe una lógica transversal de innovación que logra articular una investigación de alta integración, con procesos formativos de amplio acceso, fortalecer un sistema de gran incidencia pública, realizar intervenciones superadoras de los códigos existentes en sus actuales políticas. Un medio usado para este logro es el acoplamiento de plataformas tecnológicas que lo hagan posible. Ciertamente, esto no sólo ha transformado estos centros, sino que ha transformado el contexto de sus ciudades. En Toronto, por ejemplo creando centros abiertos con tecnologías 5G, bibliotecas con sistema de impresoras 3D disponibles y gratuitas para la población. Ciertamente, este plan ha conllevado grandes inversiones públicas y privadas, que los tienen en altos circuitos de producción de conocimientos.

Ahora bien, lo más relevante es asumir un tipo de razonamiento desde esa perspectiva que está abierto para centros y universidades más allá de sus recursos. Un ejemplo interesante es el de la Universidad de Chile, quien desde 2014 ha comprometido esfuerzos de largo plazo para impulsar el trabajo transdisciplinar, contribuyendo con la comprensión y solución de problemas multinivel, con un creciente diálogo entre la academia, el Estado, los privados y la comunidad. “Fortalecer la investigación transdisciplinar de la Universidad de Chile, que contribuya al desarrollo sostenible del país, mediante el apoyo a la generación de redes, creación de centros y/o núcleos de investigación de alto nivel, destinados a profundizar materias como salud, agua, energía y cambio climático, sismología y emergencias, infancia y adolescencia, y equidad de género e integración” (Urquiza et al., 2019).

En consecuencia, intentar pensar la transdisciplina solo desde el punto de los recursos es un falso problema. La pregunta es otra, interrogar si existe voluntad de acoplarse a esa lógica (Comisión Europea, 2013). Porque entonces es posible generar otras políticas internas, pensar en otras estructuras menos fragmentadas, en articulaciones de investigación, docencia y vinculación con el medio que hasta ahora se buscan, cada una desde su propia estructuración y distribución de recursos. Si se resumiera el enfoque que impulsa a estos centros y universidades sería el siguiente:

---

2 <http://centres.insead.edu/socialinnovation/who-we-are/index.cfm>

3 <http://socialinnovation.ca>

4 <http://www.sauder.ubc.ca/>

5 <https://www.zsi.at/en/home>

6 [http://ec.europa.eu/research/socialsciences/pdf/social\\_innovation.pdf](http://ec.europa.eu/research/socialsciences/pdf/social_innovation.pdf)

**Figura 2.** Enfoque transdisciplinar en ámbitos académicos



Fuente: Elaboración propia.

Este enfoque transdisciplinar implica una investigación de alta integración que sepa observar fenómenos complejos y gestee una forma de producción de conocimientos centrada en comprenderlos y proponer desde esa función otros patrones de abordaje y otros resultados. Supone una intervención que, contando con lo descubierto, se atreva a mirar de frente las fallas sistémicas y genere innovaciones efectivas. Estos resultados contienen un enorme potencial de incidencia pública, no solo hacia los Gobiernos, sino entendiendo cómo los propios afectados son una fuerza en una gobernanza policéntrica. Visto así, hay una gran agenda para la formación en marcha. Se requiere desde estas dimensiones hacer una innovación profunda en universidades, centros de investigación, organismos públicos y privados de producción de conocimiento, de intervención, de diseño, monitoreo y evaluación de políticas públicas. Si esto es transversal a distintos saberes, es particularmente interesante para trabajar lo social hoy, en estos contextos de crisis.

#### **4.º Apostar por una innovación con memoria en un espíritu que se renueva**

Una condición especialmente relevante para esta vía de innovación es entender la relación entre el pasado y el presente. Como ya expondrá Alonso: “innovar no significa necesariamente crear un producto nuevo, mejorar su producción y colocarlo correctamente en el mercado. A veces rescatar procedimientos antiguos y adaptarlos a contextos nuevos es suficiente para ser considerado como tal” (Alonso Puelles y Alonso González, 2017). A esto se suma una concepción de innovación oculta, que permite

entender también formas discriminatorias: “A lo sumo solo ahora, tras más de 40 años de estudios sobre innovación parece que se abre un hueco. Podríamos decir que, en realidad, la innovación en Trabajo Social se ha soslayado casi por completo porque no han existido herramientas capaces de hacerlo visible. De hecho, existen muchas otras disciplinas que han visto oculta o ignorada su capacidad innovadora” (Alonso Puelles y Alonso González, 2017).

Ahora bien, para que el Trabajo Social sea participe hoy de una transformación de la sociedad, tiene que recordar sus propios muertos y sus olvidos (Matus, 2018) y salir con ellos, en su memoria, a enfrentar los complejos sistemas de pobreza y las asimetrías discriminantes de la desigualdad (Matus et al., 2017). Con este espíritu renovado es posible entender el sentido de destruir las simplificaciones y dualismos tradicionales en la investigación, la intervención y la formación de trabajadores/as sociales:

- a. La separación teoría/praxis, donde aún existe una desconfianza transversal que reduce la producción de conocimientos y la investigación a la teoría y la intervención a la práctica. A pesar de cuestionar esta relación, es posible observar en la formación disciplinaria que esta división se repite en asignaturas teóricas y prácticas, las primeras asociadas a los libros, las segundas al trabajo de campo y al terreno. Una asociada al pensamiento, otra a la acción. La conservación de ese patrón naturalizado contribuye al mantenimiento de otro anacronismo: la sistematización de la práctica como forma de producir conocimientos. Todo lo anterior ocurre de espaldas a los avances epistémicos del pensamiento negativo, donde incluso usando a Popper en 1937 es posible revelar el camino sin salida del empirismo como vía de conocimiento. Por tanto, refutar, deconstruir, desnaturalizar, distinguir, diferenciar; son verbos cruciales al asumir los avances tanto de la filosofía como de los mecanismos de investigación asociados a ella. Esto es clave para un cambio de lógica en la formación de investigadores e investigadoras y de innovación en la intervención y la producción de conocimientos.
- b. Una segunda provocación reiterada en torno a la disciplina: los límites del sujeto como principio explicativo del Trabajo Social (Matus, 2017, 2018). Asociado a un posicionamiento epistémico negativo en la pluralidad de enfoques desde la filosofía analítica a la hermenéutica, la teoría crítica, el postestructuralismo, el funcionalismo contextual de sistemas, se desarrolla un giro de la filosofía de la conciencia a la filosofía del lenguaje. Considerar ese desplazamiento es fundamental para entender que el Trabajo Social se comprende en el arco del lenguaje, no solo en cuanto a la fuerza de la palabra, sino al sostener que su efectividad es lingüística. En consecuencia, el Trabajo Social no está más en el plexo de la interacción sino en el de la comunicación. Y no entre sujetos, sino al interior de la potencia discursiva frente a sistemas sociales, psíquicos y sistemas vivos. Este contundente

corpus no solo impela a cambiar el espacio, el sitio y la narrativa acerca del caso, grupo y comunidad, como vectores de la intervención, sino a preguntarse por los relatos, datos e imágenes que proveemos –especialmente en este tiempo de crisis sobre crisis– acerca del funcionamiento de los sistemas sociales y sus formas de regulación, de acción, de la calidad de sus ofertas. Haciendo una provocación directa: si, como se mostró antes en el uso de la teoría de la vulnerabilidad, las políticas públicas desplazan las cargas a los sujetos y nosotros también ponemos el foco en ellos: ¿quién narra las cargas sistémicas? Esos artefactos, esas constelaciones, esas alegorías que entranpan las condiciones, los requerimientos, las formas que adquieren los programas sociales. Esta pregunta es insoslayable para una innovación social crítica (Matus y Mariñez, 2017)

- c. El giro y las luchas por la crítica: en el Trabajo Social contemporáneo no es posible sostener exterioridad ni en relación a los sistemas, ni en cuanto a una posición excéntrica y neutral. Lo que existe en los enfoques contemporáneos en la disciplina son disputas en el interior de la crítica y una crítica de los formatos habituales de la crítica. Perspectivas que apuestan por la evidencia como sustrato de base para la crítica, o por el concepto de *advocacy*, o la relación de enfoques antiopresivos, o la deconstrucción de dispositivos, o las observaciones de segundo orden como forma de crítica a la crítica, por la pluralidad del marxismo y sus conceptos de reificación, provistos desde la teoría de la alienación y la teoría del reconocimiento, por una hermenéutica lingüística de la reinterpretación de la crítica. Esto, a la vez, pone límites observables a la metafísica y el eclecticismo, develando su afinidad funcional (Matus, 2018). Este plexo rico en posibilidades plurales debería formar parte sustantiva de la formación tanto de pre como de posgrado y sustentar la actual producción de conocimientos. Asumir este repertorio involucra agendas y posicionamientos diferenciados a nivel de un centro de formación, sus académicos, los organismos y programas que intervienen, los estudiantes, los profesionales. Mientras que en una formación se precisa el conocimiento amplio, a nivel individual se requiere de selección y posicionamiento claro en alguno de estos enfoques. Ellos configuran una forma de ver la sociedad, el sentido de trabajar lo social, sus criterios realizan opciones entre propuestas, sus teorías, sus lógicas, su forma de construcción de datos. Visto así, el Trabajo Social es un plexo que no permite pensar en *la* crítica, sino en *una* crítica. No en *el* Trabajo Social, sino en *un tipo de* Trabajo Social, no *el* proyecto ético político, no *el* sujeto. El Trabajo Social en la contemporaneidad contiene una enorme fuerza antipredicativa y abierta. Capaz de observar los anacronismos y fallas en su propio recorrido para innovar reflexiva y críticamente sobre ellos.

d. Ampliación de repertorios: lo que se postula es que estamos frente a un Trabajo Social desconocido, que requiere partir a las aventuras de su reconocimiento. ¿Cómo es esto posible en este siglo de comunicación tecnológica? Entre otras, por tres razones: un apreciado y contumaz monolingüismo, presente en diversos continentes y hegemonías; en segundo lugar, una reiteración de visiones detenidas sobre Trabajo Social, donde los currículos formativos, las formas de intervenir e investigar, siguen asociadas a viejos esquemas de pensarlas (en esto hay una cierta metafísica simplificadora donde el Trabajo Social se acota a lo conocido en ese entorno); en tercer lugar, una confusión de mapas, donde la geografía física sobredetermina y opaca enfoques cosmopolitas y universalistas. No solo se traduce en tensiones de puntos cardinales –el norte vs. el sur, el oeste vs. el este–, sino que la forma de debate de los grandes encuentros disciplinares todavía sigue las cartografías continentales y no las afinidades y discusiones entre enfoques. Todo esto hace que se priorice una visión reducida de la potencialidad de producciones, autores y pensamientos del extenso repertorio que está ahí, muchas veces oculto y esperando a quienes se aventuren a recorrerlos. Haga la prueba, ¿quiénes son, los reconoce?: Croft (no es Lara Croft sino Susy Croft), Webb (no es la página Web sino Stephen Webb), Morley, Fenton, Gardner, Powell, Tobis, Entrona, Ioakimidis, y es el índice *The Routledge Handbook of Critical Social Work* (Webb, 2019); Akimoto, Alonso, Moffet, Fink, Parada, Midgley ¿Conoce, sabe diferenciarlos, apreciarlos, compararlos? Segunda ronda: Netto, Rozas, Iamamoto, Travi, Guerra, Lera, Bering, Montaña, Muñoz, Perez, Vidal, Urquieta, Viveros, Gonzalez Saibene, Rubilar, Cortés, Matus (Gray y Web 2013; Healy, 2008; Hick, Fook y Pozzuto, 2005; Matus, 2018, 2019). ¿Conoce, sabe diferenciarlos, apreciarlos, compararlos?

Asistimos a una riqueza paradójica: existen más de 3.000 textos, más de 2.000 tesis de posgrado, más de 1.000 investigaciones, más de 200 revistas disciplinares, pero el estado de reconocimiento es bajo. Cada uno con su propia cordillera o mar. Para estar a la altura de las crisis que vivimos, para responder con innovaciones sustantivas se requiere una poderosa apertura cosmopolita e interseccional. Trabajar esa pluralidad que se asoma desde miradas transdisciplinares. Entender los enfoques desde su dignidad –no reproducir sus caricaturas–, atisbar sus sesgos, sus matices, sus guiños, su acoplamiento. Emerge así una agenda específica para trazar ese conocimiento al nivel de sus disonancias y compartir sus elecciones en plataformas Open Access en universidades, centros, organismos y programas, núcleos de investigación. Donde se exponga con sencillez y claridad las premisas, las bases metodológicas de datos, los principales hallazgos, los resultados y sus límites de contra argumentación.

Este ejercicio de memoria daría como resultado un espíritu renovado, una noción de innovación social crítica a la altura de la complejidad del mundo, a la altura de los muertos y su memoria (personas, animales, bosques, océanos), a la altura del conocimiento disponible, a la altura de la pasión por trabajar lo social. Por eso, no se trata de renegar del concepto de innovación, sino de innovarlo. Y si ese Trabajo Social no existe del todo, mejor, entonces hay que inventarlo, trazarlo, hacerlo crecer. En todas las latitudes, de polo a polo. Mostrar que es posible apreciarlo, desde la Patagonia a Islandia, de cordilleras a mares africanos, asiáticos, latinos, europeos. Un universo para trabajar lo social, conociendo a quienes lo desarrollan y producen.

Ahora bien, esa lógica ya existe en una multiplicidad de investigaciones e intervenciones. A modo de ejemplo, se exponen en la segunda parte, dos innovaciones específicas para trabajar lo social: una que busca mejorar la atención de la infancia al observar las fallas sistémicas y potenciar un enfoque de derechos; otra que presenta los núcleos de I + D como una transformación pedagógica que articula curricularmente la formación teórico-práctica, cambiando radicalmente el proceso de formación en Trabajo Social.

## 2. Innovaciones para trabajar lo social

### **2.1. Una investigación para observar fallas sistémicas: “Prototipo de alerta temprana para sistemas y programas de protección a la infancia, desde un enfoque de derechos” (Proyecto Fondef, ID17I10033)**

Frente a la crisis de los sistemas de infancia en Chile –1.063 muertes de niños a cargo del Estado– se han tomado una serie de medidas gubernamentales de reformulación organizacional y normativa. Esta investigación contribuyó con esos nuevos diseños, posicionándose en una relación entre crisis e innovación. La evidencia sostiene que en períodos de alta modificación e incertidumbre se generan espacios potenciales de avances sustantivos. De este modo, el problema que se buscó afrontar fue la falta de respuesta oportuna de servicios y programas nacionales de infancia frente a: condiciones de atención deficientes, riesgos y daños a los niños, descoordinación de servicios, desigual nivel de capacitación de sus equipos de trabajo. Las fallas en las decisiones claves de intervención, la tardanza en los ajustes, la opacidad de sus gastos, la falta de evaluación de su efectividad, hace difícil un nivel de gestión operativa desde un enfoque de derechos.

La solución propuesta fue la construcción de un prototipo de alerta temprana para la gestión programática y un Índice Multidimensional de Efectividad anclado en una plataforma de conectividad inteligente para observar avances y retrocesos en dimensiones prioritarias, que permitieran tomar mejores decisiones. Un sistema de alerta temprana (SAT) es una

serie de procedimientos e instrumentos con los cuales se monitorea un evento adverso de carácter previsible. A través de este SAT, se recolectan y procesan datos e información, ofreciendo pronósticos y predicciones temporales sobre la acción del programa y sus posibles consecuencias (National Center for Innovation and Development, 2016; UNICEF, 2015, 2017). En la actualidad, los servicios de infancia y sus sistemas de registro se han centrado más en las características y condiciones de los niños y sus familias, que en la calidad de las ofertas de servicios, lo que responde al sistema propuesto desde las políticas públicas. Luego, la innovación consiste en crear un SAT de gestión que mida la calidad de la oferta a través de un Índice Multidimensional de Efectividad. La clave es interrelacionar sistemas y programas, observando sus fallas. Sus resultados están operativos y pueden verse en SAT Infancia.<sup>7</sup>

### **2.1.1. Planteamiento del problema**

El problema de investigación es la existencia de una brecha en la forma de abordar los dilemas de protección a la infancia. Lo que se postula es que las políticas y programas no han trabajado adecuadamente con la complejidad del fenómeno, ya que su foco está dirigido principalmente a niños y familias “vulnerables”. Esto se ha constituido en un *wicked problem* para las políticas públicas (Cook y Tönurist, 2016). La consecuencia es de alto costo, ya que su punto ciego son las propias fallas sistémicas, que reproducen los patrones de operación, dificultando el cumplimiento de sus funciones (Mascareño, 2017). De esta forma, la investigación plantea que las crisis de las políticas públicas de infancia contienen una relación sistema/entorno que no puede ser obviada (Luhmann, 2007) porque configura un obstáculo paradójico para una opción por los derechos (Habermas, 1986). El objetivo programático de interrumpir el daño, ser un factor de protección y generar un circuito de oportunidades, se improbabiliza por la visión reducida de las fallas en los criterios de diseño e implementación de los programas (Matus et al., 2018). Esto no solo ha costado dinero sino que se ha cobrado vidas.

#### **a) Una teoría de la vulnerabilidad contradictoria con un enfoque de derechos**

“¿Cómo buscar el reconocimiento social bajo el signo del desprecio?” (Honneth, 2009). Frente a la dinámica de la desigualdad, las políticas sociales en Chile, especialmente desde el año 2000, han sustituido la relación desarrollo/igualdad por el binomio desarrollo/vulnerabilidad. Al hacerlo, se desplazan las cargas incómodas del proceso de desarrollo y las brechas irrefutables de la desigualdad hacia los sujetos en una nueva semántica: su carácter de vulnerables. En ese mismo gesto, se opacan las fallas sistémicas y se fragmentan en múltiples estrategias de transferencia

<sup>7</sup> <http://satinfancia.cl> (“Prototipo de alerta temprana para sistemas y programas de protección a la infancia desde un enfoque de derechos”)

subsidiaria. Conceptualmente, “el concepto de crisis se reemplaza por el concepto de riesgo” (Mascareño, 2017, p. 15). De este modo, en las formas de nombrar hay una lógica, donde el foco iluminado recobra un potencial explicativo a costa de un punto ciego, que sale de cuadro. Esa suerte de ceguera adquiere especial relevancia cuando se trata de entender la complejidad de una “infancia vulnerable que hay que proteger”. Luego, si se asume esa lógica en términos de teorías explicativas del desarrollo, es posible ilustrar pares de términos relacionales: desarrollo/subdesarrollo (con todo su despliegue cepaliano), donde el concepto de dialéctica de la modernización (Sunkel, 2007) desarma la ilusión de llegar a ser “desarrollados”. Crecimiento/desigualdad, donde se impone la visión que con tanta nitidez muestra el Centro de Estudios Públicos, al sostener que intentar disminuir la desigualdad puede volverse un *trade off* para el crecimiento, tal como se detalla en: “los pobres no pueden esperar, la desigualdad sí” (Lehmann y Hinzpeter, 2000). Así, queda puesta una especie medieval de los dos caminos: uno debe escoger entre crecimiento o reducción de la desigualdad. El primero es el camino del bien, el segundo el camino del riesgo, y Chile no puede asumir precarizar el crecimiento en pro de una redistribución más equitativa. Esto se denomina populismo. “Con esto se desplazan las cargas incómodas de la desigualdad a una noción de vulnerabilidad, donde es posible seguir pensando a la gente como portadora de problemas, porque no saben ni tienen instrumentos para un manejo adecuado del riesgo. En consecuencia, las políticas públicas van en su ayuda proporcionando soluciones precarias” (Matus, 2018).

Lo anterior enmascara el hecho de que la crisis procede de los mismos sistemas que buscan legitimarse trasladando los costos de las fallas a los sujetos. “Ignorar la inequidad en pos del desarrollo es arriesgado. Concentrarse exclusivamente en el crecimiento económico y en la generación de ingresos como estrategia de desarrollo es ineficaz” (Naciones Unidas, 2008). La imprudencia de esa ceguera lógica se traduce en una lucha terrible por los tipos de sujetos y sus meritos en relación con las degradadas garantías sociales. Surge así la posibilidad de una reflexión sobre las condiciones de desigualdad, arraigada en un proceso de desacoplamiento estructural, donde el riesgo de los individuos, especialmente en el contexto de algunas situaciones humillantes e injustas, no proviene de sus propias características sino de los choques e impactos con los criterios de diseño e implementación de las políticas públicas. Luego, la exclusión social, más que evidenciar que esos grupos humanos están afuera, evidencia que están dentro, en su dimensión más desfavorecida, impactados por la baja calidad de las soluciones públicas. Esto resulta crucial de observar en programas de infancia que se construyen al interior de la matriz de riesgo social.

Ante este panorama, cambiar la forma de implementar políticas aparece como una respuesta certera en materia de protección a la infancia. Lo distintivo de este Fondef es colocar como eje una observación de las fallas que los programas generan en su dinámica de operación funcional (Matus, 2018), entrando en la caja negra del proceso de intervención. Desde allí es

posible elaborar prototipos de innovación de acuerdo con un índice multi-dimensional de efectividad. En lugar de observar solo las características de la demanda, ir hacia el nivel de calidad de la oferta, visibilizando nudos críticos y componiendo un algoritmo de riesgo de esas fallas, calculando el nivel de costo/efectividad en los programas.

### **b) La apuesta por cambios de regulación y una inversión creciente en infancia**

Como señala Mascareño “las crisis son una implosión de reflexividad y puesto que la función del derecho es proteger la memoria normativa del sistema, su rendimiento en transiciones críticas es el de un acompañamiento reflexivo que ofrece a la incertidumbre de la crisis un horizonte para la ratificación, variación o sustitución de la norma” (Mascareño, 2017, p. 13). De allí que la innovación en un sistema en crisis se relaciona con poder observar y analizar las reglas del juego y su papel en esta situación. Ahora bien, dentro de las diversas alertas que han conmocionado a Chile en el último tiempo, han existido situaciones asociadas directamente a la infancia. La crisis del Servicio Nacional de Menores gatillada por el fallecimiento de niños que se encontraban bajo su custodia detonó la aparición de una serie de estudios que describen la crisis y ponen el foco en la vulneración de derechos y el desarrollo de respuestas tardías. Lo anterior ocurre en un contexto más amplio de desconfianza generalizada hacia las instituciones especialmente encargadas del resguardo de los niños, niñas y adolescentes del país. Estas instituciones se observan como organismos con respuestas lentas a los requerimientos de una sociedad que se conmociona ante el nivel de complejidad que estas situaciones adquieren, sin encontrar respuestas en sus propios repertorios. La solución gubernamental ha sido legislar en este 2020 la emergencia de dos nuevos servicios: uno de protección a la infancia, concebido dentro del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, y otro de rehabilitación juvenil, a cargo del Ministerio de Justicia. En esa propuesta existen debates sobre la garantía de derechos de niños, la falta de asignación presupuestaria específica y las dudas sobre la efectividad de esos nuevos proyectos. Al cuantificar la extensión y profundidad de lo que se discute, es razonable volver a poner sobre la mesa lo que el Informe “Infancia Cuenta 2018” observaba sobre la falta de derechos y la desigualdad existente, sosteniendo que de los cuatro millones y medio de niñas y niños de Chile:

**Tabla 2.** Porcentajes críticos de la infancia en Chile

18,2% de la población infantil se encuentra bajo la línea de pobreza;
5,8% en situación de indigencia;
34,3% de los niños de la Región de la Araucanía viven en situación de pobreza;
13,1% de niños habitan hogares con altos niveles de hacinamiento;
40% de los niños migrantes viven en situación de pobreza multidimensional.

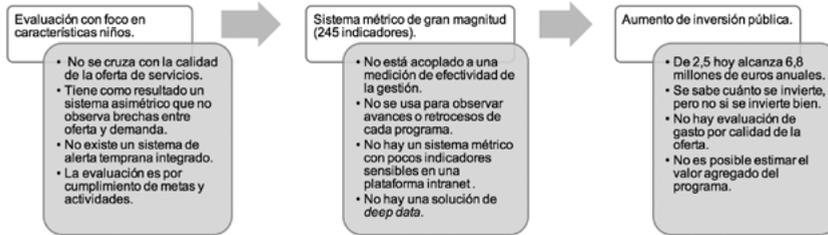
Fuente: Observatorio Niñez y Adolescencia (2018).

Por su parte, el informe de la UNICEF sobre Infancia, donde se evalúa el bienestar de niños en países de OCDE y de la Unión Europea, sitúa a Chile en el último lugar entre las naciones medidas. Así lo indica el informe “Construir el futuro: los niños y los Objetivos de Desarrollo Sostenible”. El documento evalúa el bienestar infantil en 41 países, en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), acordados en 2015 por los Estados de la ONU, para que el desarrollo sea equitativo y sostenible social, económica y ambientalmente. Estos países son clasificados según el nivel de bienestar infantil, que se construye con su desempeño en los nueve objetivos ODS y sus indicadores (fin de la pobreza; hambre cero; salud; educación de calidad; trabajo decente y crecimiento económico; reducción de desigualdad; ciudades sostenibles; producción y consumo responsables; paz, justicia e instituciones sólidas).

Noruega logra los mejores resultados, posicionándose en el primer lugar. Las clasificaciones más bajas son de países como Rumania y Bulgaria. Chile está en último lugar, en la posición número 41. Entre los parámetros usados, Chile logra mejores resultados en los objetivos de “Fin al hambre” (29) y en “Aseguramiento de producción y consumo sustentable” (26). Su peor desempeño es en “Aseguramiento de salud y bienestar” (40). Se llega a esa cifra al considerar multidimensionalmente el impacto de educación, salud, vivienda, trabajo y seguridad social. De allí que la UNICEF advierta que para Chile la desigualdad sigue siendo uno de los principales obstáculos para el desarrollo, en el horizonte del 2030. Plantea que para poder resolver problemas complejos es fundamental tener buenos sistemas de información, desarrollar esfuerzos integrados, usar la innovación para la generación de nuevos y diferentes enfoques: “todos estos elementos son totalmente apropiados y necesarios para dignificar la vida de los niños del sistema de protección especial. Son componentes que le permitirán a Chile no hipotecar el futuro que le pertenece a las nuevas generaciones” (Informe 28 junio, 2016). Más imperiosa resulta, en este tiempo de crisis y pandemia, donde se vuelve imperioso una forma de evidenciar la efectividad del gasto en los programas públicos. El pro-

blema de la opacidad del gasto de los servicios de protección a la infancia contiene tres nudos críticos:

**Figura 3.** Nudos críticos de la opacidad del gasto de los servicios de protección a la infancia



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, la cuantificación de población afectada, sus índices de pobreza y la magnitud del presupuesto, refrendan la relevancia de efectuar una investigación sobre mecanismos de medición que contribuyan a observar la efectividad del gasto público.

### c) Hallazgos que muestran fallas

El nivel de avance existente tanto en ciencias sociales como en ingeniería de datos y modelos econométricos contribuyó con aspectos sustantivos en la construcción del prototipo. Resultaron especialmente importantes cinco fuentes: el índice de efectividad de la Universidad de Oxford; la forma de procesos de los planes de intervención individual de la Universidad de Columbia; la evaluación de los servicios sociales del Gobierno de España; la innovación en infancia de la Secretaría de Innovación de Nueva York de la UNICEF, y el modelo neozelandés de evaluación de infancia. Estas propuestas de innovación de sistemas complejos significaron una gran aportación para la discusión y la generación del modelo conceptual de esta investigación. A esto se sumó la elaboración conceptual del grupo de investigadores del Fondef, donde académicos de ciencias sociales, ingeniería, matemáticas y ciencias físicas, economía y derecho, basados en su experticia, debatieron posibilidades; también se analizaron 16 informes sobre el estado de la infancia institucionalizada en Chile, se hicieron 8 años de revisión de prensa; se desarrolló un *standar setting* de jueces, junto con los equipos de trabajo locales de los programas socios, donde se fueron proponiendo y ajustando las rúbricas de dimensiones e indicadores. Se contó con la participación de distintos expertos internacionales; luego se testearon las dimensiones en terreno con todos equipos de diversos programas sociales de infancia. Como resultado tenemos un prototipo que innova en focos estratégicos:

Figura 4. Prototipo de innovación



Fuente: Elaboración propia.

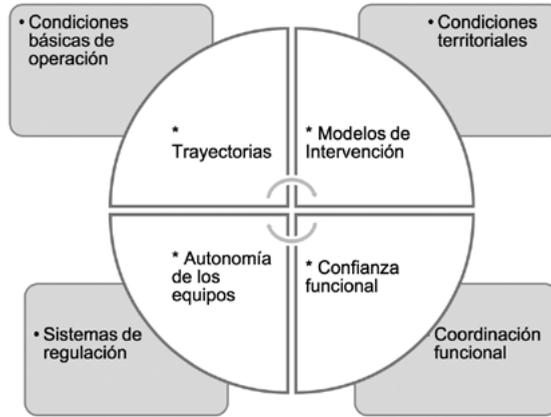
### 2.1.2. Tres soluciones de innovación

#### Solución 1: un programa de infancia medido con un índice multidimensional de efectividad

Mientras otras formas evaluativas ponen el foco en las características de los niños y sus familias, este SAT se enfoca en 8 características dimensionales de los programas. Se desarrolló participativamente, contando con el trabajo de equipos de los programas socios y la participación de expertos nacionales e internacionales. Existieron diversas etapas de testeo y ajuste en distintos *standar setting* y pilotos donde el índice multidimensional de efectividad (IME) fue sometido a prueba en 12 programas de infancia. Se consideró su opinión en cuanto al nivel de comprensión y accesibilidad de las preguntas, viabilidad de las respuestas, estructura y organización de los ítems, así como su percepción sobre la plataforma electrónica que opera en el IME.

Hoy, la capacidad de soluciones de incertidumbre y entropía se dirige a las posibilidades de reducción de información, más que al incremento de datos. De allí que todo el proceso se dirigió a encontrar las dimensiones de *deep data*. Es decir, aquellas características de los programas que los equipos consideran primordial, pero que hasta ahora nadie les pregunta. Para la construcción de un índice multidimensional de efectividad, se partió desarrollando las formas y los estándares de medición, en la cual se construyeron ocho dimensiones:

**Figura 5.** Dimensiones para la construcción del índice multidimensional de efectividad



Fuente: Elaboración propia en base al proyecto Fondef.

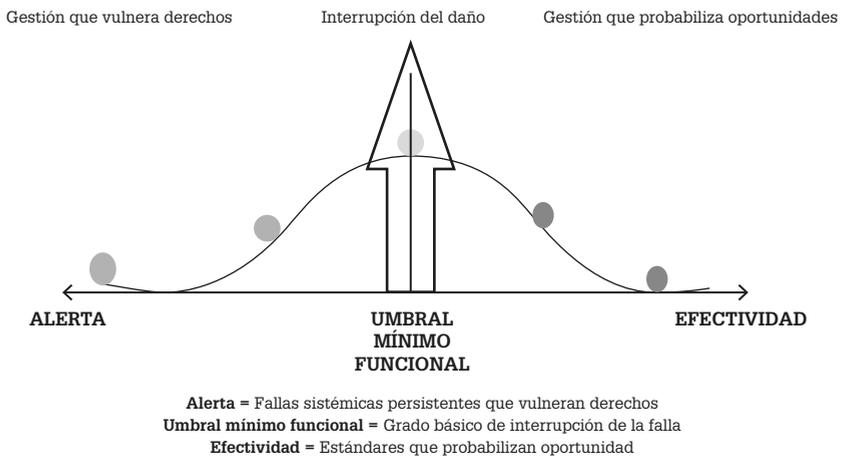
Esas dimensiones tienen un foco específico: observar avances y retrocesos, señales de alerta y efectividad. Cada una de ellas tiene un mismo valor (0-1). Aplicando el método de componentes principales, el índice es el promedio de las interacciones sucesivas de las 8 dimensiones. En consecuencia, los resultados dependen de la combinación, sin asignación de peso específico. Así, el índice permite tres niveles de observación y resultado: a nivel general, una medición entre 0-1 del programa; a nivel por dimensión, para conocer el nivel de alerta, el umbral mínimo funcional y el nivel de efectividad por cada dimensión; y, por último, a nivel de subdimensión, el cual busca conocer, dentro de una dimensión, cuáles son las variables o las variables que configuran una situación de alerta y cuáles permiten avanzar en efectividad. Ellos fueron testeados con mecanismos de *standar setting*, pruebas piloto y testeos con los 12 programas asociados al proyecto.

La construcción tipológica se fundó considerando referencias actualizadas de los centros internacionales de métricas complejas. De allí que, basándonos en el International Civil Service Effectiveness Index, de la Universidad de Oxford, se propuso construir un índice multidimensional de efectividad (Matus y Mariñez, 2021).

En Chile, el giro de la medición unicausal de la pobreza a una medición multidimensional significó un avance sustantivo para ajustar sus indicadores y mejorar la intervención de programas sociales. Un índice multidimensional de efectividad es entonces un mecanismo de descripción más consistente de evidencias de gestión programática. Contar con un mecanismo de autoobservación sistemático permite evaluar el nivel de cumplimiento de los nuevos modelos propuestos por el Estado de Chile como formas efectivas de protección a la infancia. Contar con evidencias métricas resulta indispensable tanto para el monitoreo del proceso como

para la evaluación de resultados. Se usaron indicadores sintéticos contruidos como función de dos o más subdimensiones, ya que fueron útiles para establecer prioridades y un punto de referencia para monitorear el desempeño de una política (Lutzker y Casillas, 2016). Este tipo de indicadores se consideró relevante, ya que apuntamos a un concepto multidimensional. En su construcción se estableció una definición clara del atributo que se deseaba medir, en este caso la efectividad (Senthil y Praveen, 2018). Para ello, se construyó un indicador compuesto entre alerta y efectividad, generando una tipología que se denominó TAE.

**Figura 6.** Construcción de tipologías de alerta y efectividad (TAE)



Fuente: Elaboración propia.

De este modo, y a diferencia de un enfoque de marco lógico, donde existe una relación dicotómica entre debilidad y fortaleza, una tipología TAE es un flujo que se desplaza desde señales negativas de alerta, cruza un umbral funcional mínimo y se transforma en efectividad. De esta manera, la alerta no es otra cosa que una señal de efectividad negativa.

Operacionalización métrica y rúbrica de las dimensiones del IME: cada dimensión fue operacionalizada en puntajes en sus tres subdimensiones, a la manera como lo efectúa el sistema español de operación de servicios sociales. De este modo, detrás de cada dimensión existe una triada combinatoria de subdimensiones; por ejemplo, en el diagrama expuesto, la combinación en un modelo de intervención efectivo, de los enfoques, los instrumentos y los momentos de la intervención. El hecho de haber trabajado con múltiples equipos especializados en programas de infancia nos da la seguridad que estas combinaciones hacen sentido en la gestión del nuevo modelo de protección a la infancia. Su análisis cualitativo fue altamente consistente tanto en los resultados de encuestas como de *focus group*.

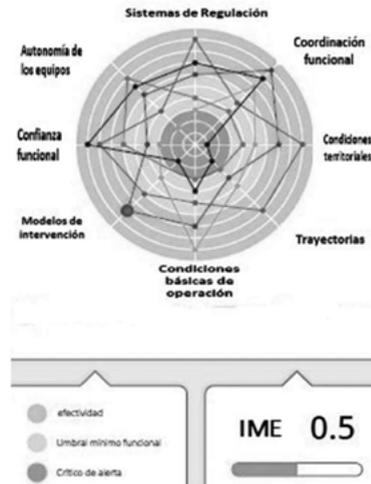
Características del índice multidimensional de efectividad: Cada dimensión tiene, en este prototipo, una misma valoración (0-1). El índice es el resultado de la combinación, obtenida mediante el uso del método de componentes principales, de las 8 dimensiones.

**Figura 7.** Características del índice multidimensional de efectividad

Innovación 1 : ¿Qué es un programa de infancia efectivo y cómo se mide?

**Un programa medido con un Índice Multidimensional de Efectividad**

- ¿Qué funciona y cómo se funciona?
- Muestra oportunamente señales de alerta y de efectividad.
- Evidencia cambios en el tiempo: avances y retrocesos.
- Diseña y ajusta planes de mejora.
- Busca una rendición VA del costo/efectividad.
- Entrega imágenes sintéticas del proceso.
- Es una **solución minimalista** construida con los diversos equipos de los programas.



Fuente: SAT Infancia <http://satinfancia.cl/>.

**Solución 2: un sistema de alerta temprana de gestión programática**

Lo importante de obtener una medición temprana de un índice multidimensional de efectividad es que opera como línea de base para una planificación y monitoreo de las intervenciones. Además, expone de buena manera las heterogéneas posibilidades de intervención. Es decir, al existir 8 dimensiones es posible mostrar cuáles son los focos específicos que el programa priorizará. En términos estadísticos y sus combinaciones, se abren 1.256 posibilidades.

De esa manera, un índice multidimensional expande el repertorio para la intervención social y funciona como base de evidencias para la generación de planes de mejora. También permite observar, mediante sus series temporales, retrocesos y precisar oportunamente las alertas. Todo ello contribuye a una mejor relación de costo/efectividad, donde se reemplaza el cumplimiento de actividades y metas por una medición del impacto de la calidad de la oferta.

**Figura 8.** Sistema de alerta temprana de gestión programática



Fuente: SAT Infancia <http://satinfancia.cl/>.

Tal vez, una de las mejores ventajas de esta innovación es la posibilidad de rediseñar y ajustar instrumentos de intervención. Un ejemplo de ello es obtener un plan de intervención individual que muestre trayectorias usando argumentos desarrollados tanto por la Secretaría de Innovación de la Unicef en Nueva York, como por el Centro de Implementación de la Universidad de Columbia y el programa Oranga Tamariki; se construye un plan de intervención con una tipología de complejidad de entrada que contenga tanto la trayectoria del niño, como la trayectoria sistémica de fallas y efectividad de los anteriores programas. Así se logra una innovación social sustantiva: observar un flujograma de atenciones y no solamente las acciones del actual programa. De este modo, conocer el nivel de daño, conseguir su interrupción y potenciar un circuito de oportunidades que también traspase el egreso programático, coloca otra dimensión para la intervención psicosocial de los equipos. Pone el acento en el desarrollo de intereses de niños y en un plan de formación que los habilite en esos campos. Así también debilita la tendencia a pensar que lo que requieren es básico: ir a un colegio, tener un lugar donde alimentarse y dormir. Sacar las intervenciones del clásico pan-techo-abrigo; es sustantivo para quebrar los peores futuros: el 48% de ellos serán infractores de ley, menos del 2% continuará estudios, menos del 10% tendrá un trabajo estable. Quebrar esa suerte de destino trágico pasa por entender que las intervenciones están para crear y desarrollar oportunidades efectivas, para abrir circuitos de la mejor calidad, ya que los niños bajo la tutela del Estado ya provienen de una falla endémica de protección social.

### Solución 3: una plataforma interactiva para monitorear fallas y efectividad programática

Una herramienta fundamental para esta innovación es romper con los informes de papel y asumir una plataforma donde sea posible tener antecedentes, datos y situaciones actualizadas y disponibles comunicativamente. Por tanto, es clave desarrollar una plataforma tecnológica interactiva (ágil, pertinente y de fácil manejo) que sostenga el prototipo de alerta temprana. Ella tiene una funcionalidad simple, con pocos indicadores, haciendo emerger una solución de *deep-data* dirigida a mejorar la efectividad. El gran reto de esta plataforma es cambiar una lógica anacrónica del archivo para girar y rutinizar acciones de monitoreo y evaluación en un sistema digital. En los programas públicos de infancia la plataforma de información del Sistema Nacional de Menores (SENAINFO) se ha desarrollado como una gran *matrix* que los equipos locales alimentan, pero donde ellos no pueden medir su propia efectividad.

Figura 9. Imagen de la plataforma interactiva



Fuente: SAT Infancia <http://satinfancia.cl/>.

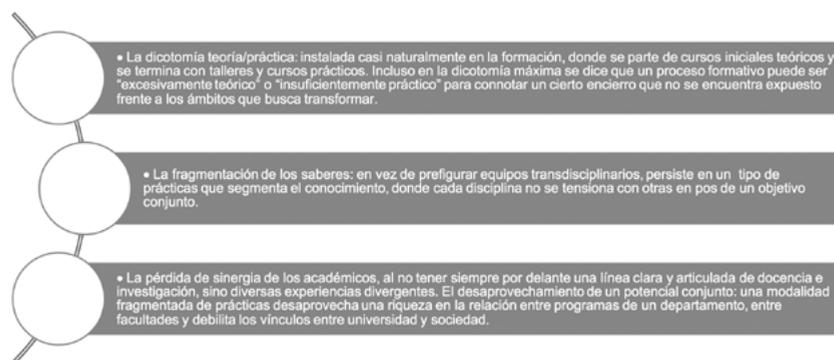
De allí que un SAT de gestión encuentra sentido en una plataforma digital especialmente diseñada para este efecto. Trabajar para su apropiación ha significado un gran esfuerzo de terreno a nivel de los equipos locales para mostrar y formarlos en sus posibilidades y usos. El proyecto cuenta hasta ahora con tres buenos logros: mejorar en línea los planes de intervención individual; hacer pruebas del índice multidimensional de efectividad para conocer el estado del programa y comenzar un sistema de reporte que permita una comunicación fluida con las instancias superiores. Ahora bien, existen desafíos importantes en esta materia para: a) rutinizar

el uso de la plataforma; b) consolidar la subida de evidencias y medios de verificación; c) desarrollar en línea herramientas de soporte de audiencias jurídicas o informes sociales o clínicos; d) construir una bitácora de monitoreo integrado intersectorial entre la escuela, el consultorio, el juzgado y el programa para tener un monitoreo actualizado de los avances del niño; e) colocar en esa plataforma a los niños como protagonistas. En Chile, esto es una tarea pendiente pero que los resultados de esta investigación hacen que su ejecución sea probable.

## 2.2. Una innovación en la formación: los núcleos de I + D

La premisa central que cruzó esta iniciativa del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile fue plantear la dificultad de afrontar un contexto de creciente complejidad, persistiendo en ciertos modelos formativos que impiden actuar con mayor impacto público y real sinergia con el conocimiento producido. Así, la propuesta de núcleos buscó superar los siguientes *impasses* en la formación universitaria a nivel de pre y posgrado.

**Figura 10.** Aspectos a superar en la formación universitaria de Trabajo Social



Fuente: Elaboración propia.

Estas formas tradicionales de ejercicio y término se traducen en repertorios clásicos de la formación, que a la luz de los requerimientos contextuales existentes hoy se vuelven obsoletos. La propuesta de núcleos de I + D se fundó en una convicción sustantiva: investigar para enseñar, investigar para intervenir. Es justamente en el pregrado, donde lejos de distanciar la docencia de la investigación, la formación requiere de un cuerpo académico que se encuentre claramente inserto en las principales controversias, debates y avances de su materia específica. Es decir, un buen docente es aquel que enseña lo que sabe. Y puesto que ese saber es móvil, efímero, contiene refutaciones y críticas, una de las formas privile-

giadas para estar vigente es investigar en ese ámbito. Lograr transmitir no solo un contenido sino la pasión por un cierto oficio, requiere que el profesor esté por dentro de ese saber, investigando, interviniendo, proponiendo; dentro de ese flujo cambiante que se traduce en el estado del arte de su área. Revisar ese estado de información que crece consistentemente, saber interpretarlo, asumir posturas, impulsar innovaciones. Todo ello constituye un aporte clave de la investigación a la docencia y al desarrollo de intervenciones específicas. De allí que esta innovación generó grupos conformado por académicos y estudiantes de pregrado, de magister y de doctorado, más equipos profesionales y técnicos de organismos públicos y privados, más dirigentes comunitarios y personas implicadas directamente en el fenómeno a trabajar; los cuales, en virtud de un objetivo común de I + D, desarrollan un programa de 2 o 3 años en el que se realizan proyectos específicos de investigación e intervención que contengan un objetivo de innovación en la esfera pública. En ese sentido, los núcleos contienen una propuesta que es política: mover las fronteras de lo posible, producir conocimientos al servicio de los desafíos societales. Como hermosamente lo sintetizara el profesor Giannini: “hacer, mediante los saberes que la ciudadanía no sea retórica” (Giannini, 1997).

### **Apostar por la transdisciplinariedad**

Este proyecto de innovación pedagógica tiene como telón de fondo la necesidad de que las universidades desarrollen procesos formativos para el ejercicio de una ciudadanía efectiva –no individualista y centrada en el sujeto y sus posibilidades de consumo, sino más bien en la relación y en la vinculación social directa entre todos los miembros de la sociedad y sus ejercicios de derechos–. Como señala el Premio Nacional de Humanidades Humberto Giannini, vivimos en la lógica de una “ciudadanía retórica”, utilizada más como una justificación discursiva que como una posibilidad real para que se tenga voz y se construya en comunicación con otros. Por ello, una de las bases de esta apuesta de innovación es la transdisciplinariedad para enfrentar esos fenómenos complejos: el diálogo sostenido y el aporte conjunto de las disciplinas para evitar las acciones aisladas, dispersas y segmentadas, y trabajar en una dinámica al unísono que diseñe soluciones más adecuadas a los fenómenos sociales complejos. Ellos son de difícil solución desde una lógica fragmentaria del saber. Las mismas metas 2030 son inciertas en su cumplimiento porque existe un desacoplamiento funcional que hace que no haya capacidad de lectura e intervención más integral.

### **Investigar para intervenir, investigar para innovar**

Asimismo, si bien el aprendizaje académico del “hacer” es importante para poder concretar herramientas que enfrenten estos fenómenos sociales, también asistimos a un hacer profesionalizante que no siempre cuenta con un sistema de abordaje articulado conceptualmente. Se requiere entonces, un giro epistémico que contraste la tradicional oferta

formativa, que plantea un camino lineal entre intervención e investigación. Las intervenciones sociales requieren del desarrollo de la investigación, se alimentan de ella y la tensionan. Existe, en diversos centros y escuelas de Trabajo Social la idea que primero se debe formar para intervenir y luego para investigar. Esta propuesta de innovación pedagógica parte desde una secuencia invertida: lo primero que debe llegar a los estudiantes es un hábito de comprensión de lo que pasa, una exploración, una interrogación permanente en términos de investigación.

### **Sinergia de la docencia-investigación-desarrollo de innovaciones**

Por otra parte, los académicos están sometidos a altas demandas de productividad en docencia, investigación y extensión, lo que se traduce en un conjunto de acciones no articulado y solo diseñado para lograr objetivos planteados a nivel individual. En los currículos formativos emerge el trasvase de esa misma lógica: teoría desarticulada con los espacios de prácticas. De ahí nació esta invitación a participar de una innovación pedagógica particular. Ello no implica aumentar el nivel de carga académica ni curricular si no mirar “de otro modo” el desarrollo docente y agregarle valor a lo existente posibilitando una articulación sinérgica de los conocimientos y las prácticas que se desarrollen a partir de una estrategia de vinculación directa entre docencia, investigación y desarrollo de innovaciones. En otras palabras, encontrar un “acoplamiento” donde los académicos encuentren una vía de salida en la que su investigación, docencia y extensión estén bajo un sentido que sea común y donde esta articulación sea reconocida curricularmente dentro del proceso formativo. Esto implica variar el currículo para que permita espacios y sea más navegable para profesores y estudiantes. Se trata de una revolución entrópica que incorpora un valor público compartido: abandonar las lógicas fragmentarias para dar un hilo conductor que haga posible un sistema formativo mejor. Este proceso de innovación condensa la articulación entre actores sociales, la imposibilidad de dividir la teoría de la práctica, la relación transdisciplinar en las formas de pensar y actuar, y potencia la incidencia pública a través de un proceso participativo. Eso implica formar reflexivamente desde la crítica a lo existente, desde una interrogación múltiple. Paradójicamente, esta apertura no implica renunciar a un fortalecimiento disciplinar de las respectivas áreas, ya que una apuesta de comprensión más articulada de los fenómenos fortalece las apropiaciones disciplinarias y específicas. No se busca reemplazar uno de los saberes, si no potenciar el trabajo conjunto.

### **Articular de mejor forma, cambiando lo existente**

Menos puede ser más. La apuesta de este proyecto fue encontrar esos espacios curriculares existentes en las mallas curriculares de pregrado y posgrado para poder activar una articulación más sinérgica entre docencia, investigación y extensión. Se realizó una búsqueda de diversas instancias que podían ser consideradas en esta apuesta: laboratorios, prácticas, trabajos de terrenos, talleres; proponiendo una mejor viabilidad

de salida articulada a las responsabilidades académicas haciendo más navegable el tránsito de los estudiantes. De ahí que el sistema de créditos disponible es fundamental para poder entrar en esta lógica de intercambio desde una función de reconocimiento y equivalencia. Trabajar en un dispositivo que articule el aprendizaje, la intervención y la producción de investigación.

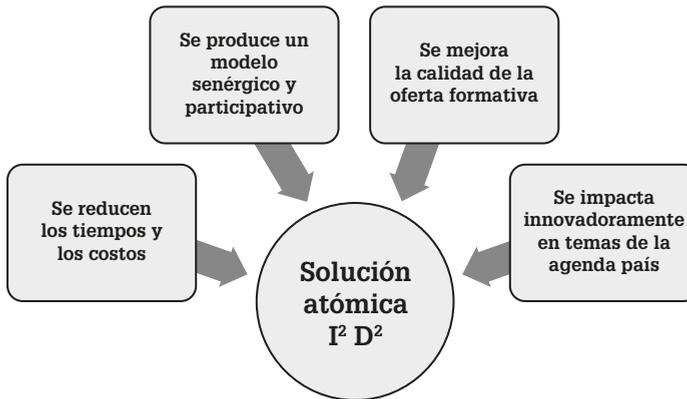
### **Una innovación sustentable**

La innovación responde al desafío de acoplar en el tiempo a distintos actores sociales de manera más efectiva al enfrentar las crisis contemporáneas. Para que esta innovación sea sustentable, se requieren tres requisitos funcionales: a) la temporalidad; b) la apropiación o la rutinización; c) el reconocimiento y participación de los involucrados (con la posibilidad de modificación de la oferta). La temporalidad hace referencia a la posibilidad que las acciones colectivas, en un presente determinado, puedan (re)producirse y “durar para futuras acciones” (Luhmann, 2007). Es decir, abre paso a un horizonte recursivo de acciones colaborativas que en sus resultados exitosos pueden generar un proceso de institucionalización a través de la rutinización de las prácticas (Howaldt y Kopp, 2012). En otras palabras, si hay apropiación o rutinización es porque las acciones colectivas duran en el tiempo ya que la innovación social puede contener de forma estable las “prácticas (conceptos, instrumentos de política, nuevas formas de cooperación y de organización) métodos, procesos y regulación que se desarrollan a fin de satisfacer las demandas sociales y resolver los retos sociales de una mejor manera a la de las prácticas ya existentes” (Howaldt, Butzin, Domanski, Kaletka, 2014). Existe en tal sentido un compromiso entre los distintos actores que participan en la innovación social, habiendo así un *reconocimiento de aquellas reglas y rutinas de colaboración* como condición para seguir participando activamente en ellas.

Temporalidad: los núcleos de investigación proponen soluciones “atómicas” que pueden durar en el tiempo. Es decir, transforman sus condiciones de emergencia en condiciones de persistencia (Luhmann, 1996) en la medida que sus procesos formativos son exitosos y pueden durar para futuros procesos formativos. Rutinización o apropiación: si los núcleos perduran, es porque pueden llevar a cabo un proceso de institucionalización de este prototipo de innovación pedagógica; se puede incorporar una “rutinización de colaboración transdisciplinar” en los estudiantes y académicos de distintas carreras, en relación con la sociedad civil, las instituciones públicas o las empresas, ya que se van incorporando mecanismos de regulación que permite a los distintos actores adoptar ciertos hábitos para cumplir exitosamente con sus respectivas funciones. Reconocimiento y participación: esta “rutinización de colaboración transdisciplinar” permite llevar a cabo un proceso hacia la madurez, un proceso de estabilidad que es a su vez “dinámica” ya que los involucrados que colaboran transdisciplinariamente, pueden ofrecer cambios sustantivos para mejorar la calidad

de sus ofertas (Matus, 2015). En otras palabras, emerge un horizonte experiencial de este proceso, lo cual es condición para seguir decidiendo, para seguir proponiendo cambios en temas investigativos, metodológicos, estratégicos, y así seguir mejorando las prácticas formativas. Esta solución de investigación elevada a su potencia de innovación, donde el desarrollo de intervenciones efectivas se maximiza, presenta las siguientes ventajas:

**Figura 11.** Ventajas de la solución “atómica” en I + D en Trabajo Social



Fuente: Elaboración propia.

Si los participantes de estos procesos formativos logran “hacer comprensibles las condiciones complejas de su propia existencia” (Luhmann, 1996, p. 29), es porque también han podido construir una identidad que los define, que los caracteriza y que trasciende más allá de la implementación de sus prácticas sociales. En otras palabras, a través de los núcleos se puede generar un cambio sistémico acerca de cómo formar, que se introduce en la sociedad y que pide ser comprendido, reconocido y aceptado en una escala mucho mayor. En otras palabras, se podría hablar de “una cultura de los núcleos de investigación, desarrollo y docencia”, al entender de forma holística sus expresiones y símbolos (Matus, 2018; BEPA, 2014).

Lo innovador de este enfoque de I + D aplicado en el Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile radica en cuatro ejes centrales:

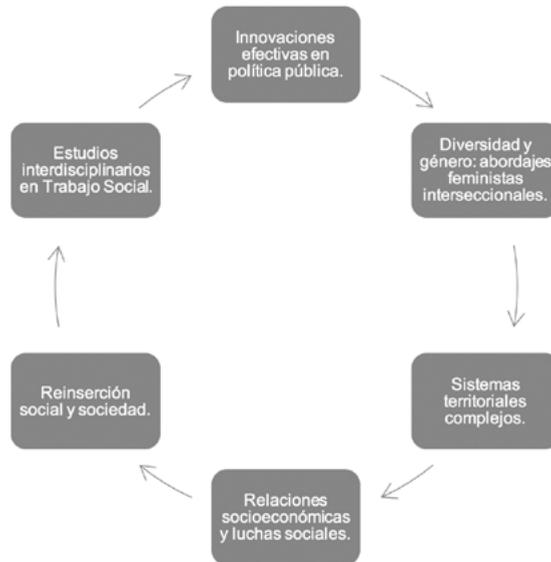
- Se inserta dentro de un currículo transversal de pregrado y de posgrado de forma regular; es decir, se reemplazan las prácticas profesionales por estos núcleos de investigación y desarrollo.
- De este modo, la forma de aprender y de enseñar se modifica y se abre desde un horizonte que tiene como figura algunos fenómenos sociales.
- Se conforma un grupo de académicos de varios departamentos y facultades, donde se genera un procedimiento de trabajo con-

junto, en el que participan estudiantes tanto de pre como de posgrado.

- Se genera una forma variada de vinculación con el medio, ya que requiere de conversaciones con Gobierno, equipos locales, ONGs o empresas en pos de un objetivo común para aumentar las probabilidades de un impacto público mayor.

Actualmente existen 6 núcleos I + D en Trabajo Social.

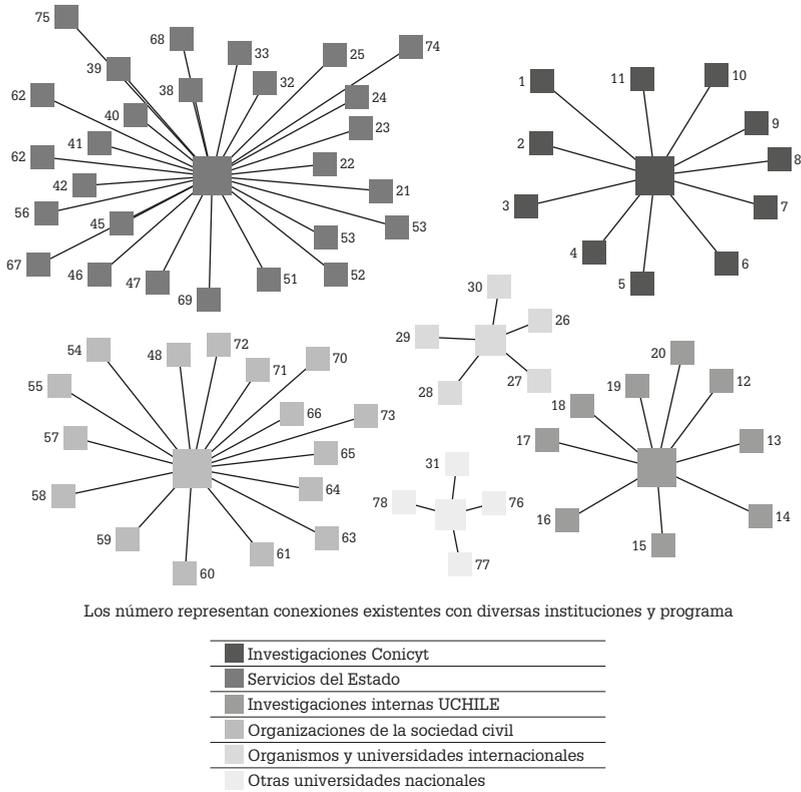
**Figura 12.** Núcleos I + D en Trabajo Social



Fuente: Facso (2015).

Esta innovación ha potenciado la interconexión con diversas instituciones de investigación y desarrollo, tanto públicas como de la sociedad civil, tal y como puede observarse en el gráfico siguiente, donde se expone el número de conexiones en cada uno de estos ámbitos entre 2017-2020:

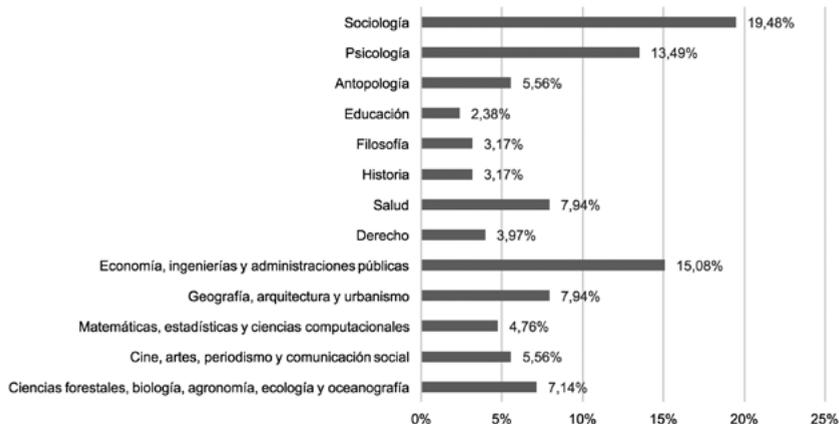
**Figura 13.** Interconexión con instituciones núcleos I + D, área de Trabajo Social



Fuente: Elaboración propia.

En virtud de lo avanzado, es posible trazar una ampliación de conexiones internacionales. Lo interesante de este modelo es que permite, en virtud de su lógica de innovación, saber qué se busca compartir; ya que en cada uno de los núcleos están presentes tanto sus opciones conceptuales, como sus proyectos y resultados, sus publicaciones y su nivel de intervención pública. Tener claridad organizacional y dar cabida a esta manera de desarrollo pedagógico, ha hecho posible una concepción de investigación y desarrollo de propuestas colaborativas con otros saberes. Tal y como se observa en la gráfica a continuación, si bien persisten focos de afinidad con las ciencias sociales, también se avanza en trabajos conjuntos con ingeniería, medicina, matemáticas, cine, filosofía, historia, agronomía, geografía, ecología.

Figura 14. Interconexiones con otras áreas de conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, innovar en núcleos I + D sustituyendo en los currículos de pre y posgrado los espacios tradicionales de práctica, ha traído grandes beneficios para la producción de conocimientos, la intervención social en fenómenos complejos y la formación de nuevos profesionales e investigadores. Es dentro de este plexo que el proyecto de alerta temprana para sistemas de infancia se desarrolló al interior del núcleo de innovaciones efectivas en política pública (Niepp). De esta forma, innovar la innovación contiene tanto una nueva lógica, como posibilidades específicas de hacer emerger con fuerza una ampliación crítica para trabajar lo social.

## Referencias bibliográficas

- Adorno, T. (1990). *La dialéctica negativa*. Madrid: Taurus.
- Alonso Puelles, A., y Alonso González, D. (2017). Un acercamiento a la innovación social oculta desde el Trabajo Social. En E. Raya Díez (coord.), *Innovación social en la práctica del trabajo social* (p 19-34). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Benjamin, W. (2010). *Libro de los Pasajes. Iluminaciones II*. Madrid: Taurus.
- BEPA (2014). *Social Innovation: A Decade of Changes. A BEPA report*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

- Boltanski, L., y Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Bonnefoy, J. C., y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL, Naciones Unidas ("Serie Manuales", 45).
- Cook, J. W., y Tönurist, P. (2016). OECD, Observatory of Public Sector Innovation. París: OECD.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (2006). Innovación disruptiva para el cambio social. *Harvard Business Review America Latina*, 1, 3-8.
- Comisión Europea (2013). Social innovation research in the European Union. Bruselas: Dirección General de Investigación e Innovación. Recuperado de [http://ec.europa.eu/research/socialsciences/pdf/social\\_innovation.pdf](http://ec.europa.eu/research/socialsciences/pdf/social_innovation.pdf)
- Domanski, D., Monge, N., Quitiaquez, G., y Rocha, D. (2016). *Innovación Social en Latinoamérica*. Bogotá, Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios / Parque Científico de Innovación Social.
- Fasco (2015). Núcleos I + D. Investigación, Docencia, Intervención e Incidencia Pública. Recuperado de <http://nucleostrabajosocial.cl>
- FORA (2010). New Nature of Innovation. Report to the OECD. Copenhagen. Recuperado de [https://www.tem.fi/files/24835/New\\_Nature\\_of\\_Innovation.pdf](https://www.tem.fi/files/24835/New_Nature_of_Innovation.pdf)
- Fuenzalida, J. (2019). Del control de gestión a la gestión efectiva del desempeño para el abordaje de problemas perversos. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Giannini, H. (1997). *Del bien que se espera y del bien que se debe*. Santiago de Chile: Editorial Dolmen.
- Gosselin, D., Cooper, S., Lawton, S., Bonnstetter, R. J., y Bonnstetter, B. J. (2016). Lowering the walls and crossing boundaries: applications of experiential learning to teaching collaboration. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 6(2), 324-335.
- Gray, M., y Webb, S. (2013). *A. Social Work: theories and methods*. Londres: Sage Publications.
- Habermas, J. (1986). *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Healy, L. M. (2008). *International Social Work: professional action in an interdependent world*. Oxford, Inglaterra: University Press.

- Hick, S., Fook, J., y Pozzuto, R. (ed.) (2005). *Social Work: a critical turn*. Toronto, Canadá: TEP Thompson Educational Publishing.
- Hochgerner, J., Franz, H.-W., Howaldt, J., y Schindler-Daniels, A. (2011). Vienna Declaration: the Most Relevant Topics in Social Innovation Research. Recuperado de [https://wbc-rti.info/object/document/7133/attach/Vienna-Declaration\\_final\\_10Nov20111.pdf](https://wbc-rti.info/object/document/7133/attach/Vienna-Declaration_final_10Nov20111.pdf)
- Honneth, A. (2009). *La crítica del agravio moral*. Madrid: FCE.
- Howaldt, J., Butzin, A., Domanski, D., y Kaletka, C. (2014). Theoretical Approaches to Social Innovation - A Critical Literature Review. A product of the project: "Social Innovation: Driving Force of Social Change" (SI-DRIVE). Dortmund: Sozialforschungsstelle.
- Howaldt, J., y Domanski, D. (2016). Innovación social como motor del cambio social. En T. Matus y F. Cortez-Monroy (eds.), *Innovación Social Efectiva* (p. 25-50). Santiago de Chile: Editorial Librosdementira.
- Howaldt, J., y Kopp, R. (2012). Shaping social innovation. En H.-W. Franz, J. Hochgerner y J. Howaldt (ed.), *Challenge social innovation. Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society* (p. 43-56). Berlín, Nueva York: Springer.
- Jameson, F. (2016). *Las ideologías de la teoría*. Madrid: Akal.
- Lehmann, C., y Hinzpeter, X. (2000) Los pobres no pueden esperar, la desigualdad si. Santiago de Chile: Documentos de Trabajo Centro de Estudios Públicos.
- Levi-Montalcini, R. (1999). *Elogio de la imperfección*. Madrid: Tusquets.
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. México DF: Anthropos.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Barcelona: Herder, Universidad Iberoamericana.
- Lutzker, J. R., y Casillas, K. L. (2016). The importance of examining variants of implementation among evidence-based and promising programs to prevent child maltreatment. *Chile Abuse & Neglect*, 53, 1-3.
- Mascareño, A. (2017). La crisis como control de hipertrofia sistémica y la función del derecho. *Revista Direito Mackenzie*, 11(2), 12-38.
- Mascareño, A., y Cordero, R. (2019). El concepto de crisis: Universalidad y experiencia. Nucleo Milenio de Crisis. Recuperado de <http://mileniocrisis.uai.cl>
- Matus, T. (2012). Observar la complejidad: un desafío a las políticas públicas. En H. Cadenas, A. Mascareño y A. Urquiza (comps.). *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el*

- análisis de la complejidad social contemporánea* (p. 205-219) Santiago de Chile: Editorial RIL.
- Matus, T. (2015) Aportes del concepto de Interpenetración a los debates de las políticas públicas en América Latina. *MAD, Revista del Magíster de Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad*, núm. esp. 33, 42-63. DOI: 10.5354/0718-0527.2015.37323
- Matus, T. (2017). Materiales de una crítica: relatos, mapas y datos. En M. A. Wagner y M. Rozas (comps). *Igualdad y Desigualdad de América Latina. III Foro Latinoamericano* (p. 125-156). Buenos Aires, Argentina: Editorial Espacio.
- Matus, T. (2017). Una crítica travestida para enfrentar al capital. En P. Vidal (comp.) *Las caras de Trabajo Social en el Mundo: per(e) sistencias en el capitalismo tardío* (p. 95-118). Santiago de Chile: RIL Editores.
- Matus, T. (2018). Disonancias de la crítica como proyecto emancipatorio. Buenos Aires, Argentina: Editorial Espacio (Serie Punto de Fuga, tomo II).
- Matus, T. (2018). Imágenes dialécticas de la crítica en el Trabajo Social Contemporáneo. Buenos Aires, Argentina: Editorial Espacio (Serie Punto de Fuga, tomo I).
- Matus, T. (2018). ¿Vincular en tiempos de crisis? Aportes de los enfoques contemporáneos en Trabajo Social a una crítica de lo relacional. En C. Guinot y A. Ferran (comps.), *Trabajo Social: el arte para generar vínculos* (p. 9-28). Bilbao, España: Universidad Deusto Digital.
- Matus, T. (2018). Ejercicios de punto ciego: desafíos de innovación y gestión de calidad en la Intervención Social. En A. Lima, E. Pastor y C. Verde (comps.), *El Trabajo Social: construyendo comunidades sostenibles* (p. 45-82). Navarra, España : Thomson Reuters.
- Matus, T. (2019). A static innovation: the dimension of the new in Latin American Social Work. *Social Dialogue. Journal of Social Work IASSW LATIN AMERICAN ISSUE*.
- Matus, T., Kaulino, A., Cortez-Monroy, F., y San Martín, E. (2017). Contribuciones de la Innovación Social para enfrentar la pobreza. En F. Mariñez, *Políticas Públicas y participación colaborativa* (p. 115-154). Jalisco, México: El Colegio de Jalisco.
- Matus, T., Kaulino, A., Urquieta, M. A., Cortez-Monroy, F., y Mariñez, C. (2018). Lógicas de auto observación de la falla para una innovación efectiva. *MAD, Revista del Magíster de Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad*, 38, 1-21. DOI: 10.5354/0718-0527.2018.51026
- Matus, T., Kaulino, A., Muñoz, G., y Reininger, T. (2020). Crisis over crisis: COVID-19 and two innovation proposals from Chile. *Social*

- Work Education, The International Journal*, 39, 1066-1073. DOI: 10.1080/02615479.2020.1813702. ISSN: 1470-1227
- Matus, T., y Mariñez, C. (2017) Una Innovación crítica para enfrentar la desigualdad. En T. Matus y F. Cortez-Monroy (comps.), *Innovación Social Efectiva* (p. 65-104) Santiago de Chile: Editorial Librosdementira.
- Matus, T., y Mariñez, C. (2021). *Índice Multidimensional de Efectividad. Sistema de medición de Alerta y Efectividad en programas de infancia*. Santiago de Chile: Editores RIL.
- Mazzucato, M. (2018). *Mission-oriental Research & Innovation in the European Union. A problems solving approach to fuel innovation led growth*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., y Hamdouch, A. (2013). *The International Handbook on Social Innovation. Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.
- McNair, L. D., Davitt, M., y Batten, G. P. (2015). Outside the “comfort zone”: impacts of interdisciplinary research collaboration on research, pedagogy, and disciplinary knowledge production. *Engineering Studies*, 7(1), 47-79.
- National Center for Innovation and Development (2016). Politics for Center of Research. Working Paper n. 1. Ministerio de Educación, Gobierno Chileno.
- Naciones Unidas (2008). Manual para cuantificar los indicadores de la justicia de menores. Naciones Unidas: Nueva York. Recuperado de [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/JJ\\_indicators\\_Spanish\\_webversion.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/JJ_indicators_Spanish_webversion.pdf)
- OECD (2019). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. París: OECD Publishing.
- Piketty, T. (2014). *El capital en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: FCE.
- Polanyi, K. (1989). *La gran transformación: crítica del liberalismo económico*. Madrid: Ediciones de La Piqueta, Ediciones Endymion.
- Schumpeter, J. (1944). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: FCE.
- Senthil, A. V., y Praveen, P. V. (2018). Impact of Student Engagement in Online Learning Environments. En A. V. Senthil (ed.), *Advances in educational technologies and instructional design (AETID) book series. Optimizing student engagement in online learning*

- environments* (p. 1-27). Hershey, PA: IGI Global, Information Science Reference.
- Smith, A. (2011). *La riqueza de las naciones*. Madrid: Alianza.
- Sunkel, O. (2007). En busca del desarrollo perdido. En G. Vidal y A. Guillén R. (coord.), *Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización. Homenaje a Celso Furtado* (p. 469-488). Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de [http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/vidal\\_guillen/27Sunkel.pdf](http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/vidal_guillen/27Sunkel.pdf)
- Tang, A. (2020). La hacker cívica que se convirtió en Ministra Digital de Taiwán: entrevista con Audrey Tang. Digital Future Society. Recuperado de <https://digitalfuturesociety.com/es/interviews/la-hacker-civica-que-se-convirtio-en-ministra-digital-de-taiwan-entrevista-con-audrey-tang/>
- UNICEF (2015). Estudio Inversión Pública en Primera Infancia. Diagnóstico, desafíos y propuestas. Santiago Chile.
- UNICEF (2017). Convención de los Derechos del Niño. Recuperado de: <http://unicef.cl/web/convencion-sobre-los-derechos-del-nino/>
- Urquiza, A., Billi M., Amigo, C., Faúndez, V., Neira C., Henríquez A., Sánchez D. (2019). Transdisciplina en la Universidad de Chile: conceptos, barreras y desafíos Santiago (Documento de Trabajo). Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Vobruba, G. (2013). Soziologie und Kritik. *Soziologie*, 42(2), 147-168.
- Webb, S. (ed.) (2019). *The Routledge Handbook of Critical Social Work*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Zafra, R. (2017). *El entusiasmo. Precaridad y trabajo creativo en la era digital*. Madrid: Anagrama.

# Líneas de innovación para nuestros servicios sociales

## Lines of innovation for our social services

**Fernando Fantova Azcoaga<sup>1</sup>**

ORCID: 0000-0002-3146-3126

---

**Para citar:** Fantova Azcoaga, F. (2020). Líneas de innovación para nuestros servicios sociales. *Revista de Treball Social*, 219, 53-69. DOI: 10.32061/RTS2020.219.02

---

## Resumen

El artículo presenta una reflexión construida, reelaborando y desarrollando aportaciones anteriores, a partir de la participación del autor, como consultor independiente, en el mundo de los servicios sociales españoles y de la revisión de algunas referencias bibliográficas recientes. Se parte del esbozo de un marco de referencia general sobre cómo funcionan, en diferentes sectores de actividad, los ecosistemas de conocimiento y las dinámicas de innovación, y sobre el papel de agentes como la academia (y las disciplinas o áreas de conocimiento), las profesiones, las organizaciones prestadoras de servicios, los centros de investigación, los movimientos sociales y otros. Posteriormente, se hace referencia a la encrucijada estratégica en la que se encuentran nuestros servicios sociales, en clave, fundamentalmente de giro, limitada y contradictoriamente planteado y realizado, desde una atención integral y residual a una sectorial y universal. A continuación, se identifican algunos desafíos y tendencias de innovación en nuestros servicios sociales, en tres apartados. 1. Innovación en la propia actividad operativa de intervención social, con referencias a innovación en diagnóstico y evaluación, personalización y empoderamiento de las destinatarias, digitalización, incorporación de un enfoque comunitario y preventivo y otras. 2. Innovación en aspectos organizativos, con referencias a transformaciones de carácter participativo, integración vertical y horizontal, dinámicas colaborativas multiagente en el territorio y otras cuestiones. 3. Innovación en la configuración del ecosistema de gobernanza inteligente basada en el conocimiento, con referencias a la cualificación profesional, la relación entre disciplinas y otras. Por último, se concluye con una identificación de elementos facilitadores y obstáculos para la innovación en nuestros servicios sociales y algunas propuestas.

---

1 Doctor en sociología. Consultor independiente. fernando@fantova.net

---

**Palabras clave:** Servicios sociales, intervención social, conocimiento, innovación, España.

---

## Abstract

This article presents a constructed reflection that reworks and develops previous contributions, based on the author's involvement in the field of Spanish social services as an independent consultant, and on a review of a host of recent bibliographical references. The starting point is the outline of a general reference framework on how knowledge ecosystems and innovation dynamics operate within different sectors of activity, and on the role of agents such as academia (and the disciplines or areas of knowledge), professions, service provider organisations, research institutions, social movements and others. Subsequently, reference is made to the strategic crossroads that our social services find themselves in, essentially at a turning point, limited and contradictory in terms of their approach and execution, from a comprehensive and residual service to a sector-based and universal one. A number of challenges and innovation trends in our social services are identified below in three sections. 1. Innovation in the operational activity of social intervention, with references to innovation in diagnosis and evaluation, personalisation and empowerment of recipients, digitisation, incorporation of a community and preventative approach, and others. 2. Innovation in organisational aspects, with references to participatory transformations, vertical and horizontal integration, multi-agent collaborative dynamics on a local or regional level, and other issues. 3. Innovation in shaping the knowledge-based smart governance ecosystem, with references to professional qualification, the relationship between disciplines, and others. Lastly, it concludes with the identification of drivers and obstacles to innovation in our social services and various proposals.

---

**Keywords:** Social services, social intervention, knowledge, innovation, Spain.

## 1. Presentación

Este artículo aspira a tener, en el número monográfico del que forma parte, un papel de puente entre la fundamentación teórica y las experiencias prácticas. En primer lugar, se trata de una reflexión construida, reelaborando y desarrollando aportaciones anteriores, a partir de la participación del autor como consultor independiente en el mundo de los servicios sociales españoles y de la revisión de algunas referencias bibliográficas recientes.

En segundo lugar, tras esta presentación, se esbozará un marco de referencia general sobre cómo funcionan, en diferentes sectores de actividad, los ecosistemas de conocimiento y las dinámicas de innovación y sobre el papel de agentes como la academia (y las disciplinas o áreas de conocimiento), las profesiones, las organizaciones prestadoras de servicios, los centros de investigación, los movimientos sociales y otros.

En tercer lugar, se hará referencia a la encrucijada estratégica en la que se encuentran nuestros servicios sociales, en clave, fundamentalmente, de giro, limitada y contradictoriamente planteado y realizado: desde una atención integral y residual a una sectorial y universal.

En cuarto lugar, se identificarán algunos desafíos y tendencias de innovación en nuestros servicios sociales, en tres apartados:

- Innovación en la propia actividad operativa de intervención social, con referencias a innovación en diagnóstico y evaluación, personalización y empoderamiento de las destinatarias, digitalización, incorporación de un enfoque comunitario y preventivo y otras.
- Innovación en aspectos organizativos, con referencias a transformaciones de carácter participativo, integración vertical y horizontal, dinámicas colaborativas multiagente en el territorio y otras cuestiones.
- Innovación en la configuración del ecosistema de gobernanza inteligente basada en el conocimiento, con referencias a la cualificación profesional, la relación entre disciplinas y otras.

Por último, se concluirá con una identificación de elementos facilitadores y obstáculos para la innovación en nuestros servicios sociales y algunas propuestas.

## 2. Los ecosistemas de conocimiento y las dinámicas de innovación en diferentes ramas de actividad

Las actividades profesionalizadas y sus más o menos correspondientes disciplinas (entendidas como áreas de conocimiento científico o como áreas de conocimiento basadas en otras reconocidas como científicas) se construyen en dinámicas de redes en las que suelen coexistir y dialogar

diversos tipos de conocimiento (ético, científico, tecnológico y práctico) y en las que distintos agentes podrían ejercer colaboración y tracción entre sí, en el marco, idealmente, de estrategias públicas, sectoriales e intersectoriales, de investigación, tecnología e innovación. Se ha puesto el ejemplo de la medicina o la ingeniería como “sociotecnologías” altamente científicas, es decir, disciplinas orientadas a la acción (a la transformación de la realidad más que a su explicación) muy basadas en conocimiento científico (Bunge, 1999).

El desarrollo social parece ir de la mano del surgimiento de productos tecnológicos y servicios profesionales que contribuyen de diferentes maneras a que las personas podamos dar respuesta a nuestras necesidades y, en este contexto, la especialización sería el proceso social y cognoscitivo mediante el cual identificamos ramas de actividad y diferentes actividades adecuadas para cada una de las necesidades que sentimos o tenemos (Inerarity, 2011). La otra cara de la moneda del proceso de especialización es el de integración, pues tan necesario es que las personas que nos atiendan o ayuden sepan cada vez más sobre aspectos parciales de nuestras necesidades y sobre cómo abordarlas como que la producción y los servicios se organicen teniendo en cuenta que la persona portadora de las necesidades es una, que las diferentes necesidades son de ese ser humano único. Es esta necesidad de integración lo que, a partir de los procesos operativos de producción o servicio para dar satisfacción a necesidades individuales, va generando, por ejemplo, procesos de gestión y de gobierno y las correspondientes actividades administrativas o directivas.

Denominamos tecnología a una manera estandarizada, estable o repetitiva de hacer algo, aplicando un conocimiento, en principio, científico. Es decir, cuando un conocimiento o un conjunto de conocimientos obtenidos según los presupuestos y las reglas del método científico se consiguen aplicar de forma sistemática para obtener unos determinados efectos a partir de una necesidad o, en general, una situación dada, decimos que tenemos (o que estamos ante) una determinada tecnología. Muchas veces la tecnología tiene una expresión material, se materializa en objetos, pero no siempre es así (Wagensberg, 2002). La innovación podría ser vista como el cambio en las tecnologías y, finalmente, el reemplazo de una tecnología por otra.

La dimensión organizativa y social del efecto de las tecnologías y la innovación se refiere a fenómenos de integración, desintegración y reintegración de las actividades y de los niveles y escalas que observamos en el funcionamiento de las operaciones de las organizaciones, de su gestión y de su gobierno y de las relaciones entre los agentes implicados. Así lo percibiría la dueña de un cine que ha visto cómo una empresa proveedora de la suya y no especialmente relevante (empresa de telefonía) se ha comido su negocio (integración vertical por absorción del negocio de un cliente en la cadena de valor) y la gente ve en el teléfono las películas que antes disfrutaba en la sala de cine, pero, también ve cómo, posteriormente, una asociación vecinal solicita las instalaciones cerradas para un cinefórum comunitario.

A la hora de entender la complejidad de las comunidades o redes de conocimiento útil para una determinada actividad, cabe empezar por imaginar el desarrollo de dicha rama de actividad en tres sucesivos estadios o niveles, en cada uno de los cuales se incorporarían todos los elementos y procesos del anterior en un sistema más complejo:

1. Un operador realiza una operación en la que, además, obtiene datos que su conocimiento disciplinar (científico) y profesional (ético y tecnológico), construido en un centro formativo (por ejemplo, universidad) y fruto de su experiencia (saber experto), le permite procesar y transformar en información útil para tomar decisiones de realización de nuevas operaciones.
2. Un conjunto estructurado de operadores (una organización), gracias a la integración interdisciplinar de conocimientos diversos (poseídos por sus miembros), procesa información agregada procedente de diferentes operaciones, obteniendo información útil (por ejemplo, evaluaciones) para tomar decisiones institucionales (por ejemplo, de inversión en una tecnología innovadora) que modifican las operaciones.
3. Un poder público (por ejemplo, un Parlamento), mediante conocimientos diversos (incluyendo el ideológico) incorporables en sus procesos de funcionamiento, procesa información agregada de una rama de actividad, obteniendo información útil para tomar decisiones políticas (por ejemplo, una ley) que regula las operaciones en ese ámbito sectorial.

La otra cara de lo anterior es el sistema mediante el cual se producen los diferentes tipos de conocimiento (ideologías, ciencias, tecnologías, saberes expertos) que son necesarios para la realización de las operaciones, el procesamiento de los datos y la toma de decisiones que aparecen en los tres niveles mencionados. Un reparto convencional de papeles sería el siguiente:

- La esfera política, en parte penetrada por la academia, sería el principal espacio y repositorio de deliberación y conocimiento ideológico (incluyendo el ético), en el que se apoyan las decisiones políticas, si bien es creciente la demanda de que éstas se basen cada vez más en evidencias (mejor cuanto más científicas), lo cual abre espacio para agentes poseedores de conocimiento científico (por su estatus) y tecnológico (metodológico, aplicado), que pueden ser las propias académicas u otras personas (desde empresas de consultoría y otras agencias).
- Las organizaciones que emplean a las operadoras profesionales (como las prestadoras de servicios), las organizaciones profesionales de estos operadores (como los colegios) y las organizaciones del tercer sector y movimientos sociales (como representantes de usuarias) serían las que tienen, más bien, el saber experto, pero dependen de la esfera política y de la academia, de entrada, para la incorporación de sus recursos humanos cualificados (Borzaga et al., 2020).

- La universidad (y otros centros formativos) y las asociaciones científicas constituyen el ámbito que, en principio, produce, valida y distribuye el conocimiento científico, si bien son conscientes de que necesitan relaciones interdisciplinares en su seno y de la alianza con las organizaciones operadoras y otras, como mínimo para poder obtener los datos que procesan en sus investigaciones.
- La tecnología (entendiendo por tal, como se señalaba, dispositivos o métodos estandarizados para la realización de operaciones que surgen de la aplicación del conocimiento científico o, en su defecto, de la sistematización del saber experto) es el terreno abonado para un cuarto tipo de agentes (centros de investigación, centros tecnológicos, centros de documentación, consultoras, observatorios, institutos de evaluación, agencias de transferencia de conocimiento, defensorías de derechos, *hubs*, *labs* o *startups* de innovación, instituciones reguladoras, clústeres de empresas, agencias de acreditación o certificación, medios de comunicación, organizaciones o personas divulgadoras u otras) que surgen, sobre todo, a partir de asimetrías, distancias y complejidades que los otros tres tipos de agentes no son capaces de salvar o gestionar entre ellos.

La explosión, entre otras, de las tecnologías digitales de la información y la comunicación, al incrementar y distribuir la capacidad de procesamiento inteligente de grandes cantidades de datos, vuelve obsoletas muchas actividades (cuyo conocimiento deja de tener valor) y reconfigura las cadenas de valor mediante las que se producen los conocimientos que permiten la realización de aquellas operaciones que siguen teniendo que ser efectuadas por seres humanos, organizaciones u otros sistemas sociales, al incrementar la capacidad que cada tipo de conocimiento (ideología, ciencia, tecnología y saber experto) y sus diversos agentes productores y portadores tienen que confrontar con los otros y comerles terreno. A la vez, se redefinen las relaciones entre los tres niveles mencionados (operativo, organizativo y político) y sus correspondientes entornos de agentes (*stakeholders*), desde el momento, por ejemplo, en que decisiones estratégicas que antes se tomaban mediante lentos mecanismos de agregación de datos y procesamiento de información que iban ascendiendo por la estructura de interlocución, pueden ahora automatizarse, algoritmizarse, adoptarse y ejecutarse en tiempo real. Todo ello puede conducir a dinámicas caóticas y complejas que van desde estrategias de integración agresivas, donde una organización operadora deja devastado un departamento universitario al llevarse a su personal científico, apropiándose de toda una determinada cadena de valor, hasta, en el otro extremo, oportunidades extraordinarias para agentes que operan en micronichos, especializándose en un determinado eslabón de una determinada cadena de valor.

Como manifestación, por ejemplo, de los cambios y retos en las dinámicas de relación entre agentes a la que se ha hecho alusión más arriba, cabe referirse a la aplicación de las ciencias del comportamiento,

con la creación de unidades o equipos gubernamentales sobre enfoques comportamentales (*behavioural insights*), a políticas públicas cada vez más basadas en evidencias. Así, podría pensarse, por ejemplo, que los conocimientos de las ciencias del comportamiento forman parte de la caja de herramientas del personal operativo de los servicios de bienestar o, en todo caso, de las personas con responsabilidades de gestión, por ejemplo, de los recursos humanos. Sin embargo, cada vez más, se presentan como útiles para el diseño de las políticas (OECD, 2017). A la vez, esta conexión más directa entre unas determinadas comunidades científicas y las personas que toman las decisiones políticas tiende a impulsar la realización de ensayos controlados aleatorizados (*randomized controlled trials*), tratándose de imitar los ensayos aleatorios que se utilizan en medicina para evaluar la efectividad de los nuevos medicamentos. Por otra parte, la innovación está íntimamente relacionada con la creatividad (Navarro, 2020) y con la creación de las condiciones que la favorezcan.

### 3. La encrucijada estratégica de nuestros servicios sociales

En nuestro país, el grado de desarrollo de la rama de los servicios sociales no es equivalente con el de otras ramas de los servicios considerados como fundamentales para el bienestar, como, por ejemplo, los servicios de salud. Hay que notar, además, que nuestros servicios sociales (públicos o financiados con fondos públicos, pues apenas hay servicios privados que se consideren a sí mismos como servicios sociales) todavía están posicionados, en buena medida, como encargados de referencia para una atención relativamente integral (o, en su defecto, para la entrega de dinero en el caso) de situaciones complejas de exclusión social o de riesgo de exclusión social. Sin embargo, hay tres importantes procesos de cambio social en curso que convierten, seguramente, en inviable, a corto plazo, este posicionamiento (Fantova, 2014).

El primero es la ruptura digital del contrato sociolaboral de la sociedad industrial que garantizaba (o, al menos, prometía), a través del empleo remunerado y de la seguridad social contributiva, cierta satisfacción de necesidades de la clase trabajadora. Pensemos que la agenda en política social del gobierno de Zapatero, hace poco más de diez años, se pudo centrar, al menos por un tiempo, en los servicios sociales de prevención y atención a la dependencia funcional o en el cuidado infantil (con el cheque bebé), mientras que ahora se habla más prioritariamente de cuestiones que en aquellos momentos se creyeron relativamente encarriladas como las pensiones o ingresos mínimos o la vivienda. Síntoma, posiblemente, de que la precariedad laboral, residencial o económica es cada vez menos abordable como un fenómeno coyuntural y excepcional del que puede hacerse cargo una pretendida “última red” de protección social general.

En segundo lugar, nos hallamos en una crisis sistémica de la familia heteropatriarcal y extensa imbricada en comunidades homogéneas

como red relacional primaria proveedora de cuidados y apoyos, lo que se expresa en la fuerte emergencia de problemas sociales como la crisis de los cuidados (especialmente en las etapas iniciales y finales de la vida), el aislamiento relacional y la soledad no deseada (Anderson et al., 2019), el maltrato y las violencias de género e intergeneracionales o las tensiones en la convivencia intercultural en el territorio (territorio, por otra parte, amenazado ambientalmente). Estos problemas, que eran abordados por los servicios sociales como situaciones propias de colectivos vulnerables o minorías excluidas adquieren ya una magnitud que puede llegar a afectar a nuestra propia configuración, identidad y dignidad como seres humanos interdependientes.

Por último, en tercer lugar, nos encontramos en una sociedad del conocimiento científico y la especialización tecnológica, en la que, cada vez más, las personas, organizaciones o instituciones son exitosas o se tornan obsoletas en función de su capacidad de innovación, entendida como destrucción creativa. En ese contexto, funciones como la asignación de dinero para la subsistencia y el control de las personas que lo reciben son vistas cada vez menos como correspondientes a profesionales y servicios de intervención social. A la vez, la ciudadanía aprende a distinguir para qué necesidades y derechos admite o desea una prescripción facultativa y una autoridad pública y para cuáles prefiere, más bien, ejercer su autonomía moral y capacidad de elección. Hoy por hoy, para muchas necesidades a las que pretenden dar respuesta los servicios sociales, gran parte de la población prefiere dinero en función de criterios fácilmente objetivables para pagar, por ejemplo, por servicio doméstico, alojamiento o determinados productos en lugar de servicios sociales bajo prescripción y seguimiento de profesionales de la intervención social.

Si estos tres procesos de cambio tienen la envergadura y el sentido indicados, los servicios sociales no están llamados a un crecimiento de sus actuales estructuras o a pequeñas reformas sino a una verdadera transformación y reinención, a partir de apuestas estratégicas (Powell, 2017). Se puede utilizar la metáfora de la ciaboga para referirse al complejo proceso de transformación de la asistencia social residual en unos servicios sociales universales y, por más que no pueda decirse que dicha maniobra esté completada, o siquiera encaminada, en nuestro entorno, no cabe duda de la apuesta expresa por la universalidad de los servicios sociales que ha realizado la comunidad de práctica y conocimiento y la normativa jurídica de los servicios sociales.

Lógicamente, los procesos de intervención, gestión y gobierno son muy diferentes en unos servicios sociales-última red (que se ocupa prácticamente de cualquier necesidad para determinados colectivos minoritarios) y en unos servicios sociales-pilar (que se ocuparían de unas determinadas necesidades para cualquier persona, para todas las personas). Cabe presentar la hipótesis de que el desarrollo de los servicios sociales conduciría a una creciente desintegración, diferenciación o separación de dos actividades que, en la actualidad, encontramos notablemente mezcladas en los servicios sociales realmente existentes, como son:

- La asignación de recursos económicos para necesidades de subsistencia (también, en su caso, habitacionales), en función de información administrativa sobre carencia de dichos recursos.
- La oferta de cuidados, apoyos e intervenciones para desarrollar y complementar la autonomía para proyectos, decisiones y actividades de la vida diaria en relaciones primarias familiares y comunitarias de la vida cotidiana, en función de valoración propositiva desde las disciplinas de la intervención social.

En el modelo tradicional de servicios sociales, la función de garantizar la subsistencia o el alojamiento y la de complementar o potenciar la autonomía e inclusión de las personas eran parte de la asunción de una atención integral de la vida de las personas pertenecientes a ciertas categorías o colectivos minoritarios. Ciertamente, la sociedad digital del conocimiento (con la comunicación telemática, la inteligencia artificial distribuida, el procesamiento de grandes cantidades de datos, el internet de las cosas, también de las llevables, o las plataformas colaborativas) representa un desafío imponente para nuestros servicios sociales (Misuraca, Pasi y Abadie, 2017). Puede ser la puntilla que acabe por mandar los servicios sociales al basurero de la historia, contribuyendo a fragmentarlos y recombinarlos con otras actividades hasta no dejar rastro de ellos. O puede ser una poderosa palanca de transformación, un revulsivo para alinear esfuerzos desde fortalezas como la capacidad investigadora de la academia, la fuerza movilizadora de los colegios profesionales y las sociedades científicas, la capacidad de gestión de las entidades solidarias, la autoridad pública de las Administraciones y el impulso innovador de las políticas públicas de servicios sociales.

## 4. Desafíos y tendencias de innovación en nuestros servicios sociales

De lo señalado en el anterior apartado cabe concluir que no existe en nuestro país un ecosistema de conocimiento e innovación en materia de servicios sociales mínimamente reconocible en los términos establecidos en la primera parte de este artículo. Con todo, cabe atreverse a mencionar algunas líneas de innovación, siguiendo el esquema tripartito antes propuesto. Las dimensiones del artículo nos impiden hacer menciones concretas, aunque entendemos que las descripciones generales serán suficientemente ilustrativas y la bibliografía y la página web del autor, así como la consulta directa a él, pueden representar cauces para acceder a personas, organizaciones y lugares específicos (SIIS, 2019).

### 4.1. Innovación en la propia actividad operativa de intervención social

Para empezar nos referiríamos a experiencias de segmentación o estratificación poblacional y geolocalización proactiva de personas (usuarios o destinatarios potenciales o reales de los servicios sociales) en fun-

ción de operaciones de diagnóstico y evaluación mediante indicadores de fragilidad funcional y relacional (objeto directo de los servicios sociales) y de factores contextuales habitacionales, urbanísticos, económicos y de servicios (objeto directo de otras ramas de la acción pro bienestar, que reciben el impacto indirecto de los servicios sociales y que pueden presentar relaciones con los factores que interesan directamente a los servicios sociales). En estas experiencias se procesan conjuntamente datos que las personas entregan a los servicios sociales con datos ya existentes en diferentes registros y, en general, que el sistema puede obtener sin pedirselos a los usuarios.

A continuación, hablaríamos de proyectos o programas en los que se observa una flexibilización, territorialización y autogestión en servicios domiciliarios. Frente a sistemas tradicionales, de carácter taylorista, basados en la realización de tareas rígidamente establecidas, van emergiendo propuestas de intervención social domiciliaria en las que se potencia la interactividad y adaptabilidad de la atención en función de cambios situacionales en la vida de los usuarios y de sus necesidades y demandas, riesgos y oportunidades en cada momento (en tiempo real), lo que requiere de los equipos de profesionales una gran versatilidad en la capacidad de respuesta, basada en la proximidad geográfica y el empoderamiento decisional del personal, todo ello basado en el procesamiento inteligente y veloz de datos.

Cabe referirse, también, a procesos de diversificación e integración de intervenciones domiciliarias, en medio abierto, en equipamientos, de teleasistencia avanzada y otras (de servicios sociales, domésticas y más). En la medida en que se va incrementando la capacidad de dispositivos móviles o llevables por la persona (que recogen, emiten, reciben, procesan y entregan datos en tiempo real) para tener más peso como parte del proceso de diagnóstico, prescripción y aplicación de la prescripción basada en el diagnóstico y la integración entre la acción de estos dispositivos y la acción, tanto de la persona usuaria como de la prestadora del servicio, se va ampliando y enriqueciendo la gama de servicios en un continuo en el que va perdiendo nitidez la diferenciación entre servicios, ámbitos y modalidades como las citadas. Cabe hablar aquí de una posible línea de industrialización en los servicios sociales (Scottish Government, 2018).

Por otra parte, se observa la tendencia hacia un continuo entre servicios sociales domiciliarios y no domiciliarios en un contexto de un continuo de una mayor diversidad de alternativas habitacionales. En la medida en que se va rompiendo la dicotomía entre la vivienda familiar autosuficiente y cerrada en propiedad para toda la vida (con independencia de los sucesivos tamaños y configuraciones de la unidad de convivencia) y el centro residencial para un colectivo numeroso y homogéneo (en edad, capacidad u otras características o situaciones) y se va abriendo un abanico mucho más amplio de diversas y flexibles soluciones habitacionales, se va posibilitando también otra forma de adaptación y diálogo entre dichas soluciones habitacionales y los servicios sociales, mucho más inteligentes y proactivos

en un contexto de domicilios, vecindarios, barrios y ciudades inteligentes, accesibles y amigables (Vega, Martínez Buján y Paredes, 2018).

También se han de recoger iniciativas de transformación de servicios sociales obsoletos, especialmente de carácter residencial, mediante la aplicación de proyectos de atención centrada en la persona, del mismo modo que, desde claves de autonomía moral y empoderamiento de las personas usuarias, se establecen fórmulas (como la entrega de prestaciones económicas para la adquisición de servicios sociales) que promueven el control de las personas usuarias sobre su proyecto de vida y el trato que reciben de las personas profesionales que han de ayudarles a llevarlo adelante (Viñas et al., 2018).

Hablamos, asimismo, de sinergias entre la atención comunitaria y la acción comunitaria. Entendiendo por atención comunitaria (*community care*) la prestación de servicios sociales en el entorno habitual de preferencia de la persona, en sinergia con los apoyos, recursos y activos naturales que la persona tiene a disposición en su vida cotidiana. Y entendiendo por acción comunitaria (*community development*) la intervención de dinamización de una población presente en un territorio con el fin de impulsar la ayuda mutua, la autoorganización y la participación en la toma de decisiones sobre asuntos que les conciernen. Diferentes innovaciones metodológicas y tecnológicas (como los bancos de tiempo, por poner un ejemplo) ayudan a aproximar la atención individualizada a casos (aguas abajo) y la acción preventiva y poblacional (aguas arriba), trenzando una protección y promoción de la autonomía y las relaciones en la comunidad y el territorio (Randle, 2017).

En la medida en que la intervención social se hace más ecológica, poblacional, colectiva, comunitaria y preventiva, pierden sentido las segmentaciones tradicionales por colectivos o contingencias y ganan peso enfoques intergeneracionales y de refuerzo a las funciones de autocuidado y autodeterminación de las personas y de cuidado y apoyo en las relaciones primarias familiares y comunitarias.

#### **4.2. Innovación en aspectos organizativos**

Nos referiríamos aquí, por ejemplo, a iniciativas de integración de servicios sociales y sanitarios en los domicilios y la comunidad en diferentes situaciones y transiciones del ciclo vital. Hay situaciones de complejidad en las que la intervención social y la intervención sanitaria dirigidas a una persona están notablemente imbricadas y entreveradas, dándose el concurso de diversos agentes e instancias de cada sistema. En este contexto, por ejemplo, los algoritmos y sistemas inteligentes de alerta automática temprana, en un marco de interoperabilidad de la información entre ambos sistemas y de historia social y de salud compartida, resultan determinantes para un itinerario eficiente y de calidad de las personas (CTESC, 2019).

Otra de las innovaciones organizativas a rescatar es la que se produce en experiencias de desintegración entre las funciones y estructuras de los servicios sociales dedicadas a ofrecer prestaciones para la subsis-

tencia material o la garantía de ingresos de las personas y las funciones y estructuras dedicadas a ofrecer cuidados, apoyos e intervenciones para complementar y mejorar la autonomía funcional de las personas para las actividades de la vida diaria en su proyecto vital y las relaciones primarias de carácter familiar y comunitario. Esta desintegración horizontal puede ir acompañada de una mayor interoperabilidad e integración vertical dentro de cada una de esas dos actividades (Ramió y Salvador, 2020).

En algunos casos, proyectos como las comunidades compasivas o *housing first*, por citar dos ejemplos, representan nuevas maneras de diferenciación e integración entre actividades o ramas de actividad. Normalmente se trata de propuestas en las que los servicios sociales aportan su valor añadido técnico y relacional (Cottam, 2018) y se evitan condicionales o contraprestaciones, al considerarse que los bienes correspondientes a las diferentes ramas de actividad constituyen derechos relativamente independientes. Este tipo de iniciativas requieren una pedagogía hacia la población y hacia el personal, para acompañar el giro que representan en la forma de mirar y abordar la realidad.

La arquitectura organizativa de los servicios sociales en los procesos de integración vertical y horizontal conlleva iniciativas de facilitar los itinerarios de las personas, tanto en el acceso a los servicios sociales como dentro de esta rama y en las interfaces de esta con otras ramas, resultando fundamental la continuidad y longitudinalidad de la atención, facilitados por protocolos y gestión de caso (SCIE y LGA, 2019).

#### **4.3. Innovación en la configuración del ecosistema de gobernanza inteligente basada en el conocimiento**

La creciente importancia del conocimiento y la tecnología en la creación de valor está impulsando en algunos lugares al sector público a coproducir (Brandsen, Steen y Verschuere, 2018) más y mejor conocimiento para poder ser (en este caso, en los servicios sociales) suficientemente determinante. Se trata de agentes públicos que actúan estratégicamente en incipientes ecosistemas sectoriales (y después intersectoriales) de producción, aprendizaje e innovación (Longo, 2019), en los que ejercen colaboración y tracción entre sí múltiples agentes, en el marco de estrategias públicas, sectoriales e intersectoriales, de investigación, tecnología e innovación, favorecedoras de dinámicas sinérgicas de desarrollo territorial y creación de empleo en las que los servicios sociales se configuran como tractores de otros y generadores de valiosos retornos económicos, laborales, ambientales y relacionales (Ferran et al., 2020).

Por otra parte, la capacidad de la esfera del conocimiento para transformar la sociedad dota los procesos de innovación tecnológica de una elevada legitimación a ojos de la sociedad, de las líderes de opinión y de las decisoras políticas, de suerte que, junto a la innovación tecnológica, aparece una pretendida hermana gemela, la innovación social (Blanco Cruz, Martínez, Parés, 2016), que, fundamentalmente, opera como marca y marco para la búsqueda de nuevos agentes con los que construir eco-

sistemas más complejos y, por lo tanto, más capaces de enfrentarse a la complejidad social, en busca de bienestar sostenible en territorios competitivos. En lo relativo a la articulación de los agentes, el movimiento de la innovación social es adoptado (críticamente, en ocasiones) como marco y método para el diseño, pilotaje y construcción de nuevas formas de sinergia escalable (en la decisión, diseño, realización y evaluación en los servicios sociales) entre: autocuidado, autodeterminación y relaciones familiares y comunitarias; autogestión alternativa, iniciativa social, economía solidaria y movimientos sociales; emprendimiento empresarial, generación de empleo e inversión de capital; y garantía de derechos y liderazgo político. Para ello, los agentes públicos necesitan fabricar alianzas políticas en la diversidad con diferentes tipos de agentes y a diferentes escalas: suficientemente orientadas políticamente como para alinearse eficazmente con el modelo establecido estratégicamente y suficientemente diversas y heterogéneas como para tener masa crítica de conexiones con diferentes realidades y capacidad efectiva de transformación social (Evers, Evert y Brandsen, 2014).

Los terminales de una red pública posicionados en el territorio y la capa digital van comunicando mejor a las personas en qué le pueden ayudar, transformando poco a poco la actual imagen fragmentada, desdibujada, débil, confusa, sesgada y estigmatizada de los servicios sociales (y de sus puertas de entrada) ante la población. También cabría consignar aquí experiencias de compra pública solidaria e innovadora y bonos de impacto social, así como algunos intentos incipientes, de trasladar estas dinámicas colaborativas a la normativa jurídica, singularmente en el marco de recientes modificaciones o clarificaciones legislativas en materia de gobierno multinivel de los servicios sociales y de acción concertada entre las administraciones públicas y las organizaciones solidarias de base comunitaria.

## 5. Identificación de elementos facilitadores y obstáculos para la innovación en nuestros servicios sociales y algunas propuestas

Partimos, entonces, de una mirada sobre nuestros servicios sociales como una rama de actividad sometida a restricciones y demandas contradictorias. Posiblemente, los servicios sociales de responsabilidad pública tienen un posicionamiento difícilmente sostenible y crecientemente ineficiente, en la medida en que están formateados, en buena medida, para racionar dinero para la subsistencia a personas en situación de emergencia económica y para hacerse cargo globalmente o casi globalmente de la vida de personas cuyas limitaciones funcionales y de relaciones primarias comprometen su supervivencia (mayoritariamente mediante asistencia directa por parte de personal de baja cualificación).

Sea como fuere, estamos ante la necesidad de una estrategia de reconversión de nuestros servicios sociales que necesita apoyarse en el conocimiento y la innovación. Al modo de las personas con responsabilidad política que lideraron el proceso que condujo a llevar los primeros astronautas a la Luna (Mazzucato, 2019), se propone la audacia política de entender que la misión de construir unos servicios sociales públicos que traten la interacción de todas las personas como un bien público justifica la implicación de los poderes públicos en la creación del conocimiento y el impulso a la innovación que necesitamos para dichos servicios sociales, pues no sabemos todavía lo suficiente como para tener dichos servicios sociales (aunque les dedicáramos mucho más dinero del que ahora les dedicamos).

¿Cómo podría ser esa reconversión basada en el conocimiento y la innovación? En nuestros servicios sociales predomina el saber práctico o saber hacer y ello es en parte lógico, pues cualquier servicio profesional es en buena medida saber práctico, saber hacer o saber experto. Hay también una buena dosis de saber ético (saber filosófico, saber ideológico, saber normativo, saber político). Sin embargo, cabe decir que en ese cóctel faltan en buena medida otros dos ingredientes: el saber científico y el saber técnico (tecnología). Comparativamente, podemos decir que nuestra intervención social está poco basada en la evidencia y es poco intensiva en tecnología. La tarea sería, entonces, sin perder y potenciando el saber práctico y el ético, incrementar la proporción y el impacto de la ciencia y la tecnología en el ámbito de los servicios sociales.

Pues bien, posiblemente, el mayor problema que tenemos en este momento para ello es la fragmentación del ecosistema de agentes, de la (deseable) comunidad de conocimiento para los servicios sociales. Dicha fragmentación es una fragmentación o separación del conocimiento en función de los colectivos poblacionales en los que tradicionalmente (y, en buena medida, actualmente) se ha estructurado la atención de los servicios sociales, segmentos de población que estructuran buena parte de la prestación de servicios sociales, especialmente en las organizaciones del tercer sector y las privadas. Pero también es una fragmentación o separación entre las disciplinas o áreas de conocimiento en las que se forman las profesionales que trabajan en los servicios sociales: entre las grandes disciplinas presentes en la universidad (trabajo social, educación social y psicología), entre la formación universitaria y la formación que se obtiene en otras instituciones; entre las comunidades (colegios) profesionales, entre las asociaciones científicas y así sucesivamente (Häikiö et al., 2017).

Frente a los agentes que tienen incentivos o inercias para mantener la fragmentación, es débil la acción de agentes que, como determinados departamentos (o partes) de instituciones públicas, ciertas organizaciones dedicadas al conocimiento (observatorios, centros de estudios, consultoras o divulgadoras) u otras, sí toman el conjunto del ámbito como referencia. Además, aquí se produce el problema de la ambigüedad o confusión en cuanto al perímetro de actividad que se identifica (a veces más amplio, a veces más restringido, a veces sesgado, por la polisemia de la palabra

*social*) y también las confusiones o ambigüedades en lo que tiene que ver con la distinción y conexión entre el conocimiento sobre la cadena básica de valor o actividad operativa (intervención social), sobre la gestión y sobre el gobierno (y las disciplinas correspondientes). En este contexto, algunas propuestas estratégicas para avanzar podrían ser:

1. Potenciar en las personas con responsabilidad política en materia de servicios sociales la conciencia de la necesaria reconversión tecnológica con base científica de los servicios sociales (Quilter-Pinner, McNeil y Hochlaf, 2020).
2. Priorizar la investigación, diagnóstico, estratificación y evaluación que ayude a identificar las necesidades, recursos, capacidades y efectos que corresponden al objeto específico de los servicios sociales (no cabe integración horizontal si previamente no hay identidad como rama).
3. Apoyar la innovación tecnológica y social que permita visualizar y visibilizar los servicios sociales como rama, su impacto preventivo y su integración horizontal con otros ámbitos de actividad (singularmente vivienda-urbanismo y salud) en la comunidad y el territorio (Finney, 2019).
4. Favorecer los espacios de encuentro y colaboración entre referentes y productoras de conocimiento de las distintas disciplinas o profesiones y colectivos poblacionales.
5. Impulsar dinámicas tripartitas en las que participen proveedoras, instituciones políticas y agentes especializados en conocimiento.
6. Conectar las dinámicas locales de investigación, desarrollo e innovación en servicios sociales con las dinámicas internacionales generales de ciencia y tecnología desde apuestas de país.

La alternativa a unos servicios sociales como rama especializada en un objeto (necesidades) de valor universal y de alto valor añadido sobre la base del conocimiento científico y la innovación tecnológica es, posiblemente, su disgregación y la absorción o subordinación de diferentes partes de los actuales servicios sociales con predominio, posiblemente, del racionamiento de prestaciones económicas (para la subsistencia material, para el alojamiento o para los cuidados primarios o profesionales, fundamentalmente) basadas en criterios administrativamente objetivables (sin mediar, por tanto, diagnóstico o evaluación ni prescripción facultativa).

---

## Referencias bibliográficas

- Anderson, Z., Hall, A.-M., Parnaby, J., Davison, E., y Woodall, J. (2019). *Bringing people together: how community action can tackle loneliness and social isolation*. Londres: National Lottery Community Fund.

- Blanco, I., Cruz, H., Martínez, R., y Parés, M. (2016). El papel de la innovación social frente a la crisis. *Ciudad y Territorio*, 188, 249-260.
- Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., y Carini, C. (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Brandsen, T., Steen, T., y Verschuere B. (ed.) (2018). *Co-production and co-creation. Engaging citizens in public services*. Nueva York: Routledge.
- Bunge, M. (1999). *Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Cottam, H. (2018). *Radical help*. Londres: Virago.
- CTESC (Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya) (2019). Integració de l'atenció social i sanitària. Barcelona.
- Evers, A., Evert, B., y Brandsen, T. (ed.) (2014). *Social innovation for social cohesion. Transnational patterns and approaches from 20 European cities*. Giesen: Wilco.
- Fantova, F. (2014). *Diseño de políticas sociales. Fundamentos, estructura y propuestas*. Madrid: CCS.
- Ferran, A., Guinot, C., Berasatagui, A., Arrieta, F., Larrion, B., y Zurutuza, S. (2020). *Gobernanza colaborativa para la inclusión social. Una experiencia de investigación y acción participativa*. Madrid: Los Libros de la Catarata.
- Finney, T. (2019). The future is social. Rethinking ageing in place. En Agile Ageing Alliance, *Neighbourhoods of the future* (p. 184-187). Londres.
- Häikiö, L., Fraise, L., Adam, S., Jolanku, O., y Knutagård, M. (2017). The Janus face of social innovation in local welfare initiatives. En F. Martinelli, A. Anttonen y M. Mätzke (ed.), *Social services disrupted. Changes, challenges and policy implications for Europe in times of austerity* (p. 281-301). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Innerarity, D. (2011). *La democracia del conocimiento. Por una sociedad inteligente*. Madrid: Paidós.
- SCIE y LGA (Social Care Institute for Excellence y Local Government Association) (2019). Achieving integrated care. 15 best practice actions. Londres
- Longo, F. (2019). La Administración pública en la era del cambio exponencial. Hacia una gobernanza exploratoria. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 3 (núm. especial), 52-73.

- Mazzucato, M. (2019). *Governing missions in the European Union*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Misuraca, G., Pasi, G., y Abadie, F. (2017). *Innovating EU social protection systems through ICTs. Findings from analysis of case studies in fourteen member states*. Sevilla: Joint Research Centre.
- Navarro, S. (2020). *Pensamiento creativo y acción social innovadora*. Madrid: CCS.
- OECD (2017). *Behavioural insights and public policy: Lessons from around the world*. París: OECD Publishing.
- Powell, D. (2017). *Social care as a local economic solution for the West Midlands*. Londres: New Economics Foundation.
- Quilter-Pinner, H., McNeil, C., y Hochlaf, D. (2020). *The decades of disruption. New social risks and the future of the Welfare state*. Londres: Institute for Public Policy Research.
- Ramió, C., y Salvador, M. (2019). *Gobernanza social e inteligente*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona.
- Randle, A. (2017). *Location, location, location. Building place-based system change for better social outcomes*. En C. Chwalisz, R. Thillaye y E. Kinloch (ed.), *New routes to social justice. Empowering individuals and innovative forms of collective action*. Londres: Rowman & Littlefield.
- Scottish Government (2018). *Scotland's digital health and care strategy*. Edimburgo:
- SIIS (2019). *Revisión de tendencias, innovaciones y buenas prácticas en el ámbito de los servicios sociales, Zerbitzuan, 70, 5-31*.
- Vega, C., Martínez Buján, R., Paredes, M. (2018). *Experiencias, ámbitos y vínculos cooperativos para el sostenimiento de la vida*. En C. Vega, R. Martínez Buján y M. Paredes (ed.), *Cuidado, comunidad y común. Extracciones, apropiaciones y sostenimiento de la vida* (p. 15-50). Madrid: Traficantes de Sueños.
- Viñas, A., Poyatos, P., Morata, T., Marzo, M., López, P., Palasí, E., Sánchez, J., y Fernandez, F. (2018). *Valor humà: el model relacional-vincular en el Treball socioeducatiu a Castell-Plaja d'Aro*. Barcelona: Departament de Treball, Afers Socials i Famílies.
- Wagensberg, J. (2002). *Si la naturaleza es la respuesta, ¿cuál era la pregunta? y otros quinientos pensamientos sobre la incertidumbre*. Barcelona: Tusquets.



# Compartiendo “lecciones aprendidas” a partir de la práctica innovadora

Lecciones aprendidas: herramienta de conocimiento, innovación y transformación de las organizaciones

**Manel Muntada Colell**

Por qué la inteligencia artificial transformará los servicios sociales

**Toni Codina Filbà**

Acompañando equipos de servicios sociales en el impulso de modelos de intervención más comunitarios: sistematización de la experiencia y compilación de aprendizajes

**Marta Ballester Frago**

Plantando la semilla de la innovación en la formación en Trabajo Social

**Ferran Cortès Izquierdo y Marta Llobet Estany**

Las Buenas Prácticas Sociales, una experiencia innovadora en el Ayuntamiento de Barcelona

**Matilde Albarracín Soto, Yolanda Fierro Fidalgo y Clara Santamaría Jordana**

“Viajando por lo invisible”. Una experiencia colectiva de cambio organizacional para la transformación feminista

**María Viadero Acha**



# Lecciones aprendidas: herramienta de conocimiento, innovación y transformación de las organizaciones

Lessons learned: tool for knowledge,  
innovation and transformation of organisations

**Manel Muntada Colell<sup>1</sup>**

ORCID: 0000-0002-5093-0017

---

**Para citar:** Muntada Colell, M. (2020). Lecciones aprendidas: herramienta de conocimiento, innovación y transformación de las organizaciones. *Revista de Treball Social*, 219, 73-84. DOI: 10.32061/RTS2020.219.03

---

## Resumen

Un proyecto, un período o un momento como el de la crisis actual es siempre una oportunidad extraordinaria para que la organización transforme sus actuaciones en conocimiento y aprenda cómo hace las cosas.

Pero existe la posibilidad de aumentar la estabilidad de estos aprendizajes y de convertirlos en verdaderas lecciones aprendidas para la organización si se provoca un análisis consciente y colectivo de lo que ha sucedido, de las decisiones que se han tomado, de las actuaciones que se han llevado a cabo, los resultados que se han obtenido y de lo que la situación ha puesto de manifiesto y que, en otras circunstancias, más habituales y cotidianas, no es fácil de ver.

De las diferentes formas de aprendizaje organizacional, la metodología para la obtención de lecciones aprendidas es de las más sencillas y completas, ya que está pensada para ser instalada en el día a día de la vida de los equipos, integrando, en la cultura de la organización, el hábito de la mejora continua y la innovación.

---

**Palabras clave:** Conocimiento, innovación, lecciones aprendidas, transformación, cambio.

---

<sup>1</sup> Psicólogo. Experto en gestión del conocimiento, desarrollo y cambio organizativo. Es fundador de la marca profesional [cumClavis]. manel@cumclavis.net

---

## Abstract

A project, period or moment such as the current crisis always provides an extraordinary opportunity for the organisation to transform its actions into knowledge and to learn from how it does things.

However, there is the opportunity to increase the reliability of these learning experiences and to transform them into valuable lessons learned for the organisation if it triggers a conscious, collective analysis of what has happened, the decisions made, the actions carried out, the results obtained and what the situation has revealed which, in other more common and everyday circumstances, is not easily seen.

Of the different forms of organisational learning, the methodology for gaining lessons learned is one of the simplest and most comprehensive, since it is intended to be incorporated into the everyday life of the teams, embedding the routine of continuous improvement and innovation in the culture of the organisation.

---

**Keywords:** Knowledge, innovation, lessons learned, transformation, change.

## Introducción

El sentido principal de la creación y transferencia de conocimiento entre los humanos no es otro que el de acelerar el aprendizaje de las personas situando al individuo en la frontera entre lo que se conoce (la certeza) y la incertidumbre a la que se ha de enfrentar, ya sea haciendo uso de la experiencia común, como desarrollando nuevas maneras para interactuar con su entorno y resolver los retos y cuestiones que este le plantea.

Cuando se habla de organizaciones que aprenden, se hace referencia a aquellas que han desarrollado un sistema capaz de obtener de su propia experiencia conocimiento útil para mejorar su capacidad de relación con el entorno, de ahí la correspondencia entre la gestión del conocimiento con el desarrollo, la mejora continua y la innovación; son espacios en los que la metodología para la obtención de lecciones aprendidas, es decir, para mejorar a partir de las consecuencias de nuestras actuaciones, ocupa un papel relevante.

El presente artículo es el aprendizaje que se desprende de la experiencia en la aplicación de metodologías para la obtención de “lecciones aprendidas” llevada a cabo en el Consorcio de Acción Social de la Garrotxa, el Instituto Catalán de Energía, el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada, la Dirección de Servicios del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya, el Servicio de Apoyo a la Ejecución Penal de los Servicios Territoriales de Justicia de Tarragona o el programa de Comunidades de Práctica y Colaboración Extendida que impulsa el Instituto Andaluz de Administración Pública.

La estructura del artículo parte de una exposición sencilla de los fundamentos en los que se ha basado la aplicación de la metodología de lecciones aprendidas, a continuación describe la técnica y finaliza subrayando la oportunidad de esta metodología como escenario de conversación y, con ello, de fortalecimiento de las relaciones y de innovación.

## Aprendizaje, resiliencia y transformación

La transmisión de conocimiento entre los humanos es la clave para comprender su evolución y el lugar que ocupan entre los seres vivos.

Las redes neuronales de nuestro cerebro se prolongan fuera de nuestro cráneo a través de las redes sociales y establecen multitud de conexiones con una diversidad ingente de fuentes de información que contribuyen, ininterrumpidamente, a alimentar nuestra vida mental, inciden de manera determinante en nuestra toma de decisiones y regulan nuestro comportamiento.

Tal y como apunta la tesis de *La mente extendida* de A. Clark y D. Chalmers (1998), de Roger Bartra (2006) o de R. A. Wilson (2004), la mente y la consciencia humana se extiende más allá de las fronteras craneanas y epidérmicas que definen a los individuos creando un andamiaje cultural

compartido que evoluciona continuamente transformando, a su vez, a las personas que están conectadas a él.

Aprendizaje y evolución van de la mano, ya que aprender conlleva adquirir una nueva perspectiva en la que las nuevas dimensiones que adquiere la realidad mueven a adaptarse y transformarse simultáneamente con ella, una cosa lleva inevitablemente a la otra en un ciclo sin fin.

La cuestión es que aprendemos, aunque no tengamos intención de hacerlo, porque el hecho de aprender constantemente de lo que vemos, oímos, imaginamos o hacemos se halla en la base de nuestra naturaleza y es el mecanismo fundamental que determina nuestra relación con el entorno.

Confinar el aprendizaje a los episodios que se desprenden de una programación formativa ubicada en el tiempo y en el espacio, es invisibilizar la importancia que tiene la malla de conexiones en la que está permanentemente enredada cualquier persona a lo largo de toda su vida y el papel que tiene en su adaptación a los retos que le plantea cada día su entorno.

No tener en cuenta este factor supone no dedicarle los recursos necesarios para mantenerlo o ampliarlo, supone etiquetarlo como poco importante, inoportuno e incluso molesto, desalojándolo progresivamente de cualquier lugar que vaya ocupando en el orden de prioridades, hasta acabar relegado entre aquellas cosas irrelevantes que ocupan un tiempo que se puede dar por perdido en términos de una supuesta utilidad.

La ausencia de una cultura que reconozca y ponga en el centro de sus oportunidades y fortalezas la naturalidad “caórdica”, diversa y fértil del aprendizaje humano suele ser uno de los rasgos que todavía caracterizan el común de las organizaciones.

Pero las personas construyen las culturas y las culturas, a su vez, transforman a las personas (Hernando, A., 2012) ofreciéndoles una imagen de la realidad en la que viven sesgada por el sistema de creencias de la que parte (Muntada, M., 2020).

Las cosas van así: si el sistema de creencias a partir del cual la organización explica el entorno en el que se halla, ignora o invisibiliza la realidad espontánea y continua del aprendizaje, lo necesario que es para el colectivo en términos de adaptación y el papel que le corresponde a cada persona en su creación y mantenimiento, el resultado es el que nos ofrecen muchas organizaciones donde el individualismo, las relaciones de dependencia entre niveles estructurales y la falta de consciencia del papel de cada cual en el conjunto, se erigen en verdaderos muros para la transferencia espontánea de conocimiento y en las que toda posibilidad reconocida de aprendizaje ha sido mayormente desplazado a las limitaciones de un plan de formación, gestionado por una unidad organizativa que, a su vez, está impelida a hacer penosos equilibrios con los pocos recursos que la organización dedica a ello.

Las consecuencias que ha tenido este sistema de creencias, por otro lado bastante común, heredado de un materialismo industrial caduco y simplista, con una visión resumida de la realidad, limitada a aquello que se puede medir y con un enfoque mecánico donde cualquier futuro posible

se puede predecir, diseñar, seguir y controlar, deben haber sido devastadoras cuando el orden natural de las cosas se ha impuesto, los niveles de incertidumbre no se han podido obviar y ha sido absolutamente necesaria la existencia de reflejos rápidos para que la organización se comporte como un solo organismo, recomponiéndose y adaptándose de manera ágil desde cualquiera de sus puntos.

Algo que solo se puede conseguir sobre la base de la confianza, con equipos y personas conectados de tal manera que los flujos de información amplifiquen la inteligencia de cada individuo permitiéndole tomar decisiones informadas al instante, aprender de ellas y revertir este aprendizaje a la organización en forma de conocimiento adaptativo.

Porque la manera cómo aprendemos, el hecho de sentirnos parte integrante de una comunidad y la capacidad de amplificar el impacto de nuestras decisiones mediante la inteligencia colectiva son, sin lugar a dudas, las claves de nuestra resiliencia, tanto individual como de grupo, tanto organizativa como social.

Recordatorios naturales como la pandemia que estamos sufriendo a nivel global puede que coloquen, aunque sea momentáneamente, las cosas en su sitio poniendo de manifiesto, mientras tomamos consciencia de nuestra fragilidad, dónde se halla nuestra principal fortaleza.

Es una realidad que la situación de confinamiento inmediato, ha puesto sobre el mantel la importancia de contar con personas interconectadas entre ellas y alineadas con los intereses de la organización de la misma forma que ha delatado la falta de solvencia de escenarios, procedimientos, roles funcionales e interdependencias consideradas, hasta el momento, como sólidas e inamovibles.

Dependerá de cada organización y de cada equipo sacar “lecciones aprendidas” de ello y evolucionar en consecuencia.

Pero también habrá quien será consciente de que no se trata tanto de nadar contra corriente como de dejarse llevar por el *flow* de este momento tan y tan especial y que cualquier intento de revitalizar un tiempo anterior se perciba como inapropiado e inconveniente para los requerimientos que planteará el nuevo escenario.

## Crisis, zona de aprendizaje y lecciones aprendidas

El concepto de zona de confort es de sobras conocido, por su uso habitual, para hacer referencia a aquel ámbito de la vida cotidiana que transcurre sin sorpresas, donde no se espera nada nuevo. De ahí que el término *confort* haga, en este caso, referencia al bienestar que resulta de la ausencia de incertidumbre y no al placer al que remite, engañosamente, la palabra *confortabilidad*. Para entendernos, popularmente se suele recomendar la bondad de mantenerse en la zona de confort con el familiar: “Más vale malo conocido que bueno por conocer”.

Salir de la zona de confort sitúa a la persona en su zona de aprendizaje, un concepto menos utilizado y que hace referencia a aquel lugar en el que suceden cosas nuevas y conlleva una dosis de incertidumbre que, aunque sea soportable, genera cierta incomodidad por la sensación de desprotección que despierta.

Se denomina “de aprendizaje” justamente por esto, porque pone en marcha todo el mecanismo de adaptación que hace que se generen nuevos aprendizajes que permitan reducir o asimilar la ansiedad de la incertidumbre ante lo desconocido, de hecho, solo aprendemos cuando estamos en esta zona ya que un aprendizaje lo es cuando modifica nuestras decisiones o nuestra manera habitual de comportarnos, de lo contrario, lo que hacemos es adquirir conocimiento, no aprender.

Más allá de la zona de aprendizaje se halla la “zona de pánico”, donde el descontrol sobre la situación eleva tanto los niveles de incertidumbre que no es posible aprendizaje alguno y donde la única obsesión es la vuelta atrás, disminuyendo o huyendo de la ansiedad que se experimenta.

Si en algún momento adquieren todo su sentido estos términos es en momentos de crisis social y, en las últimas décadas, nunca han tenido tanto significado como ahora, donde la crisis global ocasionada por la pandemia ha expulsado a prácticamente toda la humanidad de su zona de confort situando a una porción de ella en la zona de pánico y a una parte aún mayor en una verdadera zona de aprendizaje que se ofrece como la oportunidad que anida en el núcleo de cada amenaza.

Si esto sucede a nivel personal y social no sucede menos en el ámbito organizacional. La situación de confinamiento a la que se ha visto sometida toda la población o la magnitud de los retos, el impacto de las vivencias y la hiperactividad que súbitamente han experimentado aquellos ámbitos profesionales considerados esenciales como los servicios sociales, han expulsado literalmente a los profesionales de sus zonas de confort situándolos en una zona de aprendizaje que, se quiera o no, va a dejar una impronta más o menos estable en cada persona debido a la irrupción brusca de necesidades a las que buscar una solución y al conocimiento práctico de alternativas de trabajo que han sustituido, de un día para otro, a las tradicionales.

Realmente, la crisis ha puesto de manifiesto la resiliencia y la anti-fragilidad (Taleb, N. N., 2012) de las organizaciones y de los profesionales, generando aprendizajes en las personas, pero cabe la posibilidad de aumentar su estabilidad y de convertirlos en verdaderas lecciones aprendidas para la organización si se provoca un análisis consciente y colectivo de lo que ha sucedido, de las decisiones que se han tomado, de las actuaciones que hemos llevado a cabo, de los resultados que se han obtenido y de lo que la situación ha puesto de manifiesto y que otras circunstancias, más confortables, no nos permitían ver. De hecho, no hacerlo sería un verdadero despilfarro del conocimiento que tanto se dice valorar.

A la hora de realizar este análisis es muy importante tener en cuenta que hay ciertos factores que han adquirido un particular protagonismo y una especial relevancia en este nuevo escenario profesional, que son muy

importantes pero que, debido a su carácter instrumental y utilitario, es fácil que invisibilicen y no se lo pongan fácil a otros factores cuyo carácter más orgánico y basal los hace pasar más desapercibidos aunque, en realidad, sean determinantes para el buen funcionamiento, el equilibrio y el bienestar profesional de los equipos y de las personas.

Así pues, es muy fácil que acudan en primer lugar las tecnologías de comunicación debido al papel que han tenido las reuniones telemáticas, webinarios y videoconferencias a lo largo de este período. De hecho, en un mes se han logrado más avances a la hora de aprender a usar este tipo de tecnología que lo conseguido durante décadas, destinando ingentes esfuerzos de sensibilización y recursos de formación. Es importante asentar estos aprendizajes y hallar un lugar para estas tecnologías en el nuevo escenario que se abre después de la crisis.

En consecuencia, es muy posible que el uso de esta tecnología haya puesto también en evidencia la necesidad de cambiar comportamientos y realizar ajustes en metodologías y hábitos que ahora se antojan poco eficientes o menos eficaces y que requieren un replanteamiento.

También es probable que se haya aprendido mucho de la falta de adecuación de protocolos, de la necesidad de simplificar procesos y de la pérdida de relevancia o necesidad de cambio de ciertas actuaciones, prestaciones o servicios.

Pero junto a todos estos aspectos –sin duda muy importantes desde el punto de vista, como he dicho, instrumental o utilitario–, es fundamental aprovechar la oportunidad que plantea el escenario de la crisis como zona de aprendizaje para analizar decisiones o actuaciones que tienen que ver con aspectos que por ser más difíciles de conceptualizar, menos visibles y más complicados de medir, peligran de pasarse por alto o no tenerse en cuenta, pero que, en cambio, son fundamentales para la capacidad de resiliencia, las ganas de estar, el buen funcionamiento y, en definitiva, la vitalidad de la organización.

Así pues, es importante aprender también de aquellas actuaciones que han sido determinantes para:

- Contribuir con nuestra fuerza de trabajo a superar las incidencias y problemas que se le han planteado a la organización o a sus usuarios.
- Sentirnos “equipo”.
- Trabajar colaborativamente.
- Aprovechar el talento de cada persona.
- Maniobrar y reorientar los esfuerzos.
- Adaptarnos rápidamente a los sucesivos cambios del entorno.
- Ser resilientes y superar las diferentes adversidades.
- Hacer una gestión óptima de la incertidumbre del momento.
- Poner de manifiesto la importancia de empatizar y prestar atención a la singularidad de cada cual.
- Sentirnos apoyados o apoyados y darnos soporte mutuo.

Para ello, es necesario articular una metodología que permita sistematizar las decisiones y actuaciones transformándolas en lecciones

aprendidas con capacidad para incidir en el comportamiento futuro de la organización.

Esta metodología ha de ser completa pero sencilla, muy sencilla, para que ella misma no genere resistencias y tenga alguna oportunidad de llevarse a cabo.

## Cómo obtener lecciones aprendidas

La obtención de lecciones aprendidas por parte de un equipo o de una organización es algo sencillo y complicado a la vez.

Sencillo porque responde a una metodología clara y poco sofisticada que consiste tan solo en hacerse eco de una realidad vivida.

Complicado porque hay que seguir disciplinadamente una metodología, simple pero metodología al fin y al cabo, y eso es algo que suele ser difícil ya que, inexplicablemente, ante aquello que necesita una serie de pasos, hay una tendencia muy generalizada a impacientarse, saltarse todas las fases intermedias e ir deprisa, directamente al final, como si lo de antes ocupase un tiempo inútil y no fuera el tiempo de gestación necesario para obtener lo que sea que se quiere conseguir.

Por otro lado, la expresión “lección aprendida” suele usarse coloquialmente a menudo para referirse a aquellas conclusiones o valoraciones personales, más o menos reflexionadas pero siempre subjetivas, que se formulan sobre vivencias que no han salido cómo esperábamos (“esta vez aprendí la lección”, “he aprendido a no confiar en”, “he aprendido que una imagen vale más que mil palabras”, “he aprendido a ser más precavido”, etc.), y el uso que se hace popularmente de “aprender la lección” suele imponerse e ir a la contra cuando se trata de indicar qué son y cómo se obtienen las lecciones aprendidas en una organización o en un equipo de trabajo desde el punto de vista de la gestión del conocimiento.

Veamos, hemos de considerar que una lección se ha aprendido cuando ha modificado efectivamente un comportamiento, una manera de hacer o un procedimiento (Milton, N., 2020). Vaya, que algo que antes se hacía de una manera, ahora, debido a la lección aprendida, se hace de otra forma distinta y supuestamente más beneficiosa. Esta nueva forma de hacer es la lección aprendida, no los resultados ni las sensaciones u opiniones que provoca.

Si no hay ningún cambio, si sabemos cómo deberíamos actuar pero no se incorpora de manera efectiva al funcionamiento del equipo o de la organización, no podemos hablar de lecciones aprendidas, como mucho se podrá afirmar que se ha identificado tal o cual lección, pero no que se ha aprendido. Es importante insistir que en gestión del conocimiento una lección se ha aprendido cuando comporta un cambio y supone un antes y un después de ella en la manera de hacer de las personas.

Una lección aprendida ha de reunir las siguientes características:

- Partir de una realidad concreta: Ha de ser la conclusión de los resultados obtenidos en una situación determinada. No pue-

de basarse en una intuición o en reflexiones elaboradas en la teoría.

- Estar contrastada: Ha de desprenderse del debate y contraposición de los diferentes puntos de vista de personas que han vivido la misma experiencia o similar.
- Ser sistematizable: Una lección aprendida ofrece indicaciones o pistas precisas y claras sobre cómo proceder ante una situación dada.
- Ser extrapolable: Lo aprendido es extrapolable a otros equipos u organizaciones y sugiere cómo actuar en otras situaciones similares.

Como decía, los pasos para obtener una lección aprendida son sencillos:

### Qué sucedió

Al tener que partir de una realidad concreta, lo lógico es identificar primero esta realidad: *¿Cuál fue el problema que tuvimos que abordar?* Normalmente, esta realidad hará referencia a un hecho que es nuevo para nosotros o que quizás no era tan nuevo pero que, en esta ocasión, ha adquirido unas dimensiones que llaman especialmente la atención.

Hay que ir muy alerta en no confundir lo que pasó con las consecuencias que tuvo. Lo que pasó es un hecho desprovisto de cualquier interpretación, luego, si queremos, podemos ampliarlo con el impacto o las sensaciones que causó, pero el núcleo importante es saber qué pasó exactamente, cuál fue el problema al que tuvimos que enfrentarnos.

### Qué se hizo

Una vez identificado el problema, describiremos *qué se hizo exactamente, cual es la actuación que se llevó a cabo* ante este hecho seguido de las consecuencias que tuvo y que podrán ser más o menos buenas.

### Qué se desprende

A continuación, ya estamos en disposición de identificar la lección que queremos aprender, es decir, destilar una manera de actuar, una prescripción metodológica o un procedimiento que se desprenda directamente de la actuación que llevamos a cabo y que sea importante tener en cuenta e integrar a nuestra manera de hacer de ahora en adelante, hasta el punto de que quizás deba modificar o substituir una forma de hacer anterior.

### Cómo integrarlo

Pero no olvidemos que la lección nunca estará aprendida hasta que suponga un cambio real en la forma de hacer de las personas. Por ello, una vez identificada la lección es absolutamente necesario planear la manera de integrarla en la organización. Ha de decidirse como implantarla, qué ha de modificar, cuándo y por quién. Sólo de este modo podemos evitar que todo este trabajo pase a ser el espejismo de un momento; la corriente de la cultura corporativa, de lo que se ha hecho siempre, suele ser muy

fuerte y arrasar con aquello que no cuenta con un buen anclaje en forma de “programa de instalación”.

Aunque la complejidad de sistematizar lleve a pensar que lo difícil son los dos últimos pasos, en realidad, la dificultad se halla en identificar lo QUÉ SUCEDIÓ, sobre todo cuando no se trata de obtener lecciones aprendidas de algo en concreto que acaba de suceder, sino de proyectos terminados o de períodos extraordinarios como el de esta crisis sociosanitaria que ha irrumpido de manera traumática en nuestro día a día profesional, personal y social.

Como quien se propone pintar o hacer una foto de un paisaje, cuesta delimitar la situación de la que aprender, identificándola en su contexto y diferenciando entre causas y consecuencias o entre hechos y vivencias.

Para ello, sugiero chequear una relación de ámbitos como pueden ser el trabajo colaborativo, la coordinación del equipo, la distribución de las cargas de trabajo, la gestión del talento, etc., con preguntas del tipo:

- ¿Con qué problema me encontré?
- ¿Qué eché de menos?
- ¿Qué hice de nuevo que mejorara mucho una práctica anterior?

Y de esta manera poner foco sobre aquellos aspectos disonantes que queremos resaltar del conjunto de la melodía.

Para finalizar, es importante cómo viven las personas todo este proceso, es evidente que la obtención de lecciones aprendidas supone un esfuerzo y una inversión de tiempo, pero no por ello ha de plantearse como algo difícil y costoso, una tarea más que se suma a “todo lo que hay que hacer”.

Como pasa con todo, la eficacia de este proceso vendrá determinada por la actitud de las personas, ya que se trata de capturar su experiencia y su conocimiento y, en definitiva, son ellas las que detectarán, describirán, propondrán y se harán eco de la implementación de las decisiones que se tomen.

Una actitud poco receptiva al objetivo de obtener lecciones aprendidas es probable que lleve a resultados mediocres y poco útiles, de los que se haga responsable al método y al propósito, invalidándolos a ambos hasta que haya pasado el suficiente tiempo como para que se haya olvidado y borrado de la memoria corporativa.

Se ha de partir de la voluntad de las personas y para ello es muy importante no meter prisas, esponjar el proyecto, trabajar por fases y, sobre todo, acompañar a las personas e invertir tiempo y esfuerzo en compartir con ellas los beneficios del proceso de obtención de lecciones para la salud organizativa y su importancia en *el tránsito hacia una cultura donde la autocrítica sea la oportunidad que siempre hubiera debido ser para aprender.*

## El valor está en la conversación

Ante la aplicación de una metodología para obtener *lecciones aprendidas* de un proyecto, de un período o de un momento crítico como el actual,

las expectativas depositadas suelen viajar hacia el deseo de obtener el mayor número de lecciones posibles.

Un deseo que muy probablemente se desprende de la lógica industrial que impregna nuestra cultura laboral, tan orientada a la producción y a amortizar cualquier inversión realizada con un retorno en forma de resultados medibles y *utilitarios*, en el sentido de que han de tener un uso específico, claro y rápido.

Otro de los aspectos que alimentan esta expectativa surge de la necesidad de depositar en las metodologías, fórmulas o herramientas la responsabilidad sobre los resultados, algo que se hace al margen de la capacidad y del propósito de quien las utiliza y que, normalmente, se dan por supuestas. Una manera de pensar muy extendida basada en ver el “método” como una “fábrica”, en este caso, una fábrica infalible de producción de lecciones aprendidas, y las personas como simples operarias que introducen por un lado el material en bruto y esperan que salga, por el otro lado, convertido en algo valioso y, como decíamos, útil.

A la hora de obtener lecciones aprendidas no hemos de esperar que estas sean muchas ni pocas, sino las que realmente se desprendan y se considere necesario incorporar del análisis de la realidad respecto a las cosas que nos han pasado.

Tanto si son un centenar como si se trata de media docena, lo que realmente cuenta es la relevancia de las lecciones obtenidas a la hora de cambiar maneras de hacer del equipo o de la organización. De poco sirve obtener un gran número de lecciones si la gran mayoría de ellas no inciden, posteriormente, en modificar los comportamientos de las personas.

Además, si se está empezando a aplicar la metodología, es probable que no se hayan adquirido todavía las competencias necesarias como para obtener de ella los mejores resultados; nadie espera ganar un Pulitzer con sus primeras fotografías, aunque todas ellas se obtengan con un clic. Del mismo modo, es necesario adquirir la habilidad de detectar de lo que aprender a fuerza de persistir en el empeño y “aprender” de los resultados.

## Un escenario de conversación oportuno

Con habilidades o sin ellas, lo realmente importante es obtener aunque sea unas pocas lecciones, pero que realmente se destilen de una experiencia compartida y contrastada por un equipo de personas; de hecho, son estos análisis, debates y verificaciones en equipo lo que dota cualquier lección de su importancia, por muy insignificante que parezca lo que se deba aprender.

En gestión del conocimiento a menudo se echa mano de la coetilla de la necesidad de “abrir espacios de conversación y diálogo” sin muchas más pistas sobre cómo concretar estos espacios de conversación en la realidad febril de nuestras culturas organizativas, en las cuales, paradójicamente, el mismo término “conversación” rechina por sonar demasiado ocioso o ajeno al tiempo de trabajo.

No cabe ninguna duda de que la conversación es una herramienta potente para la creación e intercambio de conocimiento, ya que goza de los rasgos del ecosistema perfecto en el que una persona se obliga a poner en orden lo que sabe hasta que adquiere el suficiente sentido como para ser interesante e incorporado por parte de las personas con las que se conversa (Muntada, M., 2020).

El debate y contraposición para aprender de una situación con otras personas que han experimentado la misma experiencia, no solo permite objetivar un hecho que, por emanar de un sujeto, se mueve en lo subjetivo, sino que es el marco ideal para fomentar la conversación abierta en torno a un tema de interés común, tanto para las personas que conforman el equipo como para la organización, con todo lo que implica de generación de conocimiento y de fortalecimiento de las relaciones de colaboración; solo por esto, ya vale la pena cualquier tiempo invertido.

---

## Referencias bibliográficas

- Bartra, R. (2006). *Antropología del cerebro*. Valencia: Pre-textos.
- Clark, A., y Chalmers, D. (2011). *La mente extendida*. Oviedo: Krk Ediciones.
- Hernando, A. (2012). *La fantasía de la individualidad*. Buenos Aires, Argentina: Katz Editores.
- Milton, N. (2 de junio de 2020). 6 benefits of reflective team learning. Knoco stories. Recuperado de: <http://www.nickmilton.com/2020/06/6-benefits-of-reflective-team-learning.html>
- Muntada, M. (2020). La conversación como elemento natural de transferencia de conocimiento y transformación organizativa. En J. Gairín Sallán, C. I. Suárez y A. Díaz-Vicario (ed.), *VI Congreso Internacional EDO* (p. 180-187). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Muntada, M. (17 de octubre de 2020). La importancia del sistema de creencias. Blog de la Red de Consultoría Artesana. Recuperado de: <https://www.consultoriaartesana.net/la-importancia-del-sistema-de-creencias/>
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragil: las cosas que se benefician del desorden*. Barcelona: Paidós.
- Wilson, R.A. (2004). *Boundaries of Mind: The individual in the Fragile Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press

# Por qué la inteligencia artificial transformará los servicios sociales

## Why artificial intelligence will transform social services

**Toni Codina Filbà**<sup>1</sup>

ORCID: 0000-0002-7020-5664

---

**Para citar:** Codina Filbà, T. (2020). Por qué la inteligencia artificial transformará los servicios sociales. *Revista de Treball Social*, 219, 85-99. DOI: 10.32061/RTS2020.219.04

---

### Resumen

Estamos inmersos en una evolución tecnológica imparable, amplia y profunda, la cuarta revolución industrial, que desde hace unos quince años, por medio del *big data* y la inteligencia artificial, está transformando de manera acelerada todos los sectores profesionales. A pesar de que en Cataluña, hoy en día, hay otros sectores que han aprovechado las ventajas de las nuevas herramientas tecnológicas inteligentes que están mucho más avanzados, en el ámbito de los servicios sociales hay cada vez más iniciativas que intenten aprovechar el potencial de la inteligencia artificial para fortalecer y perfeccionar los servicios públicos y los sistemas de bienestar, y contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Algunos de los beneficios que la inteligencia artificial aportará durante los próximos años al sistema de servicios sociales: más rapidez, seguridad, eficiencia y objetividad en las decisiones profesionales; diagnósticos, prescripciones e itinerarios eficientes y de calidad para las personas; personalización de las intervenciones, con la posibilidad de ofrecer recomendaciones individualizadas y proactivas; empoderamiento y versatilidad de los profesionales; más apoyos para la autonomía personal y la vida independiente, y más flexibilidad y diversidad residencial; fortalecimiento de las políticas preventivas; fortalecimiento de la acción comunitaria para la ayuda mutua, la autoorganización y la participación; mejor planificación de los servicios y de los equipos profesionales; mayor eficiencia económica; o evaluación en tiempo real del impacto social de los programas y las intervenciones. En una sociedad mucho más compleja, con nuevas exigencias

---

<sup>1</sup> Director y cofundador de la Fundación iSocial para la innovación en la acción social. Codirector del Diploma de Postgrado en Gestión Pública de los Servicios Sociales Locales de la ACM. Director general de la Taula del Tercer Sector Social de Catalunya (2007-2018). [tcodina@isocial.cat](mailto:tcodina@isocial.cat)

y nuevas formas de vulnerabilidad social, innovar en servicios sociales en esta dirección ya no es una opción, sino una necesidad.

---

**Palabras clave:** Servicios sociales, bienestar, inteligencia artificial, *big data*, algoritmos.

---

## Abstract

We are immersed in an unstoppable, wide-ranging and profound technological evolution –the 4th industrial revolution– which for around fifteen years has been rapidly transforming all professional sectors through the mediums of big data and artificial intelligence. Although presently in Catalonia other sectors have taken a far greater leap in capitalising on novel smart technology tools, in the field of social services there is an increasing number of initiatives that seek to harness the potential of artificial intelligence to strengthen and improve public services and welfare systems, and help improve citizens' quality of life.

Greater speed, security, efficiency and objectivity in professional decisions; efficient and quality diagnoses, prescriptions and pathways for people; personalisation of interventions, with scope to offer tailored and proactive recommendations; empowerment and versatility of professionals; enhanced support for personal autonomy and independent living, and more flexibility and housing diversity; strengthened preventive policies; strengthened community action for mutual assistance, self-organisation and participation; better planning by professional teams and services; greater economic efficiency; and, real-time assessment of the social impact of programmes and interventions, are some of the benefits that artificial intelligence will bring to the social service system in the coming years. In a much more complex society, with new demands and new forms of social vulnerability, innovating in social services in this respect becomes a necessity, rather than simply an option.

---

**Keywords:** Social services, welfare, artificial intelligence, big data, algorithms.

## Introducción

Actualmente, el *big data* y la inteligencia artificial se están convirtiendo, de manera acelerada, en un gran apoyo para los profesionales de los ámbitos más variados: comercio, transportes, turismo, periodismo, agricultura, industria, salud, educación, justicia, seguridad, banca, medio ambiente... Y cada vez más, también, en el ámbito de los servicios a las personas, entre los cuales encontramos de una manera destacada los servicios sociales. Los algoritmos ayudan a los profesionales a entender o extraer conclusiones sobre problemas complejos en un tiempo muy menor, a sugerir un diagnóstico o una respuesta, a realizar una mejor gestión de los equipos y las organizaciones, o a leer informes o historias a gran escala.

Es cierto que los profesionales ven cosas que un algoritmo no puede ver, pero no es menos cierto que un algoritmo puede encontrar patrones que el ojo humano es incapaz de detectar. Por eso, cuando los profesionales y los algoritmos trabajan juntos el error disminuye mucho. En la detección del cáncer de mama, por ejemplo, hay estudios que demuestran que el mejor médico tiene un error del 5-6% a la hora de interpretar las mamografías, a la vez que los algoritmos que también interpretan las imágenes tienen un error de entre el 6-7%. Pero trabajando juntos máquina y profesional, el margen de error se reduce a solo el 0,5% (López de Mántaras, 2017).

En este artículo expondremos como el *big data* y la inteligencia artificial pueden hoy ayudar también a los servicios sociales y a sus profesionales a resolver problemas, a mejorar procesos y diagnósticos, a construir organizaciones más inteligentes y eficientes, y a avanzar en el objetivo de ofrecer un servicio mejor a la ciudadanía. Es decir, cómo la inteligencia artificial transformará los servicios sociales en los próximos años de una manera parecida a como está modificando las formas de trabajar en todos los otros ámbitos de nuestra sociedad.

## La cuarta revolución industrial hace tiempo que está entre nosotros

En los últimos quince años hemos vivido una evolución tecnológica tan veloz, amplia y profunda que las personas todavía no somos capaces de saber cómo se incorporarán a nuestras vidas estas tecnologías. La computación en la nube, el internet de las cosas (IoT), el análisis de datos masivos (*big data analytics*), la visión por computador (VC), el aprendizaje automático (*machine learning*), los algoritmos de decisión automatizada (ADA), los sistemas de apoyo a la toma de decisiones (IDSS) y, en definitiva, la inteligencia artificial (AI) están transformando profundamente nuestras sociedades, un proceso que ya se conoce como la cuarta revolución industrial.

Así como la tercera revolución industrial, o revolución digital, nacida en los ochenta, se refería al adelanto de la tecnología desde los dispositivos

electrónicos y mecánicos analógicos hasta la tecnología digital disponible actualmente (ordenadores personales, internet, las tecnologías de la información y la comunicación –TIC–...), la cuarta revolución industrial hace referencia a una nueva fase presidida por la inteligencia artificial, basada en la explotación de datos y construida sobre una fusión de tecnologías que difuminan las líneas entre las esferas físicas, digitales y biológicas (Schwab, 2016).

En los últimos años, estas nuevas tecnologías han invadido de manera invisible y silenciosa todas las esferas de nuestras vidas (la personal, la profesional, la social y la política) por la vía de la comodidad, la normalidad y la mejora fácil de una infinidad de gestiones y actividades. Y al mismo tiempo, su invisibilidad y opacidad también nos ha hecho poco conscientes de los riesgos que generan para la libertad, la privacidad y otros muchos valores y principios que sustentan nuestra sociedad.

Estamos hablando de tecnologías y sistemas que manifiestan un comportamiento inteligente, es decir, que son capaces de analizar un determinado entorno, de aprender y de actuar con cierto grado de autonomía para conseguir determinados objetivos (Comisión Europea, 2018). Se incrustan de manera invisible y rutinaria en las herramientas TIC que ya usábamos, como el teléfono móvil, y esto permite que las usemos cada día, continuamente: cuando escuchamos música por internet; cuando compramos un billete de avión; cuando buscamos el camino más corto para llegar a un lugar; cuando recibimos avisos sobre las noticias del día; cuando pedimos un taxi desde una aplicación móvil; cuando recibimos otras recomendaciones después de comprar en el supermercado en línea; cuando buscamos un apartamento para pasar las vacaciones; cuando solicitamos un crédito en el banco; cuando utilizamos el servicio de Bicing o uno de motos eléctricas por minutos; o cuando entramos en una lista de espera del hospital. En todos estos casos los algoritmos son lo que decide y nos ofrece las mejores propuestas o soluciones.

Los datos son la fuente de donde beben todas estas tecnologías inteligentes. Hoy las personas y las sociedades, incluso los objetos, somos fabricantes incansables de datos. El 58% de la humanidad tenemos conexión a internet y fabricamos datos las 24 horas del día y los 365 días del año, incluso mientras dormimos. A la vez generan datos más de 20.000 millones de objetos que hoy también están conectados. En el caso de las personas, casi todos nuestros movimientos y actuaciones dejan un “rastro digital” que da información sobre nuestros gustos, nuestro estado de ánimo, nuestra manera de pensar. Las máquinas inteligentes que son capaces de analizar y clasificar estas cantidades ingentes de datos (big data) extraen perfiles o patrones de comportamiento que el cerebro humano es incapaz de extraer. Y estos perfiles o patrones de comportamiento, de consumo o de ideología son los que a las empresas, los medios de comunicación o los partidos políticos les permite hacernos llegar ofertas, servicios o mensajes tan personalizados y tan ajustados a nuestro gusto que casi no podemos rechazarlos.

Y esto es posible porque nuestros datos los ponemos a disposición de multitud de organismos privados o públicos cada día. Y lo hacemos voluntariamente, pero también de forma involuntaria. Instagram tiene nuestras fotos, Google tiene nuestro correo electrónico, Facebook conoce nuestro círculo social y Twitter conoce nuestros intereses porque les hemos dado permiso explícito para hacerlo. Pero cada vez que compramos con la tarjeta del banco también dejamos un rastro del que quizás no somos conscientes, nuestro móvil lleva incorporados sensores de todo tipo que dan información a las operadoras y a las empresas de las aplicaciones que tenemos instaladas, y cada vez que navegamos por internet transmitimos –mediante las galletas (*cookies*)– información sobre nuestra personalidad y nuestros intereses.

Los expertos dicen que esta cuarta revolución industrial apenas acaba de empezar, dado que el 73% de los datos que generamos todavía no se usan y la capacidad de aprendizaje de los algoritmos todavía está poco desarrollada. En Cataluña, además, estamos en una fase inicial respecto a otros países y muchas de las aplicaciones todavía forman parte de investigaciones o pruebas piloto. Pero en nuestro entorno hay sectores profesionales cada vez más avanzados en la incorporación de soluciones basadas en el *big data* y la inteligencia artificial: la banca, el turismo, el comercio, los seguros, la seguridad o la comunicación.

## Hay herramientas inteligentes que mejoran los servicios a las personas

Podríamos poner muchísimos ejemplos de herramientas inteligentes del mundo de los negocios que hoy forman parte de nuestra vida diaria –de nuestra intimidad, de nuestros hogares, de nuestros barrios, de nuestros trabajos–. Hay muchas que ya conocemos, pero seguramente hay otras muchas que las usamos sin saberlo.

En este artículo, sin embargo, queremos poner el foco en las innovaciones inteligentes que en Cataluña hoy están transformando los diversos ámbitos de los servicios a las personas (Fundación iSocial, 2020; Autoridad Catalana de Protección de Datos, 2020). Porque la inteligencia artificial también tiene el potencial de fortalecer y perfeccionar los servicios públicos y los sistemas de bienestar, y contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. En el ámbito de la salud es donde más se ha desarrollado durante los últimos años, pero cada vez es más presente también en otros ámbitos del estado del bienestar, como la educación, el trabajo, la justicia o los servicios sociales. Tanto es así que, actualmente, no necesitamos ir a otros países para encontrar ejemplos relevantes en estos campos, sino que en Cataluña ya disponemos de iniciativas y experiencias con un gran impacto en todos estos sectores.

ALEKS<sup>2</sup> por ejemplo, es un programa norteamericano que hace poco ha llegado a los institutos catalanes de secundaria, después de haber demostrado durante doce años con millones de estudiantes de aquel país una gran eficacia para mejorar los procesos de aprendizaje, reducir el abandono escolar y mejorar los resultados académicos. Sirve para planificar un aprendizaje personalizado para cada alumno o para aquellos que tienen problemas con alguna asignatura. Mediante un sistema de preguntas hace un seguimiento muy preciso de los aprendizajes y esto le permite generar consejos de estudio a los estudiantes y convertirse en una herramienta de apoyo para los profesores en el aula.

RisCanvi<sup>3</sup> es una herramienta de valoración automática de riesgo que se usa desde 2009 en todas las prisiones de Cataluña, con muy buenos resultados. La desarrollaron el Departamento de Justicia de la Generalitat y la Universidad de Barcelona, y evalúa las posibilidades que una persona reclusa vuelva a delinquir después de haber salido de la prisión a partir de 43 variables. Hasta el día de hoy, ya se ha utilizado con más de veinte mil reclusos y se ha ido perfeccionando año tras año. La decisión última de una salida o de un permiso siempre la tienen los profesionales y la Junta de Tratamiento, pero el algoritmo inteligente alerta sobre la conveniencia de activar medidas de seguimiento fuera de la prisión (contacto con familiares, pulsera electrónica, etc.) si la probabilidad de reincidencia es alta.

El SOC (Servicio de Ocupación de Cataluña) también utiliza la inteligencia artificial desde hace poco.<sup>4</sup> En este caso para apoyar al trabajo de los orientadores laborales, mediante un algoritmo que ha diseñado Eurecat. El algoritmo analiza las miles de ofertas de trabajo de los portales Infojobs y FeinaActiva, y hace una predicción de las probabilidades que una persona tiene de encontrar trabajo, en función de su perfil, formación y experiencia, a la vez que recomienda itinerarios para mejorar la empleabilidad. El algoritmo no sustituye el trabajo de los orientadores, pero les facilita mucho su trabajo diario.

En el campo sanitario se hace difícil seleccionar un solo ejemplo, porque el sistema de salud de Cataluña hace años que usa herramientas de *big data* e inteligencia artificial en muchos ámbitos, cada vez más. Hay una gran diversidad de herramientas inteligentes que complementan y enriquecen el conocimiento de los profesionales de la salud y los ayudan en la toma de decisiones médicas o de gestión. No nos entretendremos en dicho campo, porque la lista sería interminable. Solo mencionaremos que en el campo de la gestión hoy el CatSalut usa, entre otros: algoritmos que detectan y analizan la distribución anormal de pacientes en el territorio (ciudadanos que no van al CAP que les corresponde, pacientes que ingresan en hospitales de otras ciudades, etc.); algoritmos que predicen el riesgo que un paciente vuelva a ingresar en el hospital antes de 30 días y que recomiendan medidas preventivas; algoritmos que ayudan en el proceso

---

2 <https://www.aleks.com/>

3 <https://ca.wikipedia.org/wiki/RisCanvi>

4 <https://serveiocupacio.gencat.cat/ca/actualitat/el-soc-del-futur/>

de triaje en las áreas de urgencias de los hospitales, reducen las colas y minimizan el riesgo de colapso; o algoritmos que prevén el absentismo y los flujos de bajas laborales del personal sanitario para poder planificar mejor las necesidades de recursos humanos, mejorar la atención y reducir gastos.<sup>5</sup>

La movilidad, el urbanismo y la gestión de los parques públicos de vivienda son otros ámbitos en los que aquí se desarrolla la inteligencia artificial. Los problemas de vivienda que se dan en las grandes ciudades han provocado que se estén poniendo en marcha decenas de proyectos destinados a encontrar soluciones. Algunos de estos proyectos ya se han implementado y tienen como prioridad el aprovechamiento al máximo de aquellas zonas urbanas que todavía no están urbanizadas o de aquellas otras que se modificarán en el futuro. El objetivo es llevar a cabo un crecimiento sostenible de las ciudades, dotándolas de los elementos necesarios para potenciar su eficiencia energética y humanizar sus espacios. En Cataluña, por ejemplo, la inteligencia artificial se aplica hoy para limitar los precios de los alquileres o para regular el mercado de los pisos de uso turístico, dos temas de mucha actualidad. Barcelona lo ha usado para conocer el origen y el comportamiento de los turistas o para identificar automáticamente alquileres turísticos sin licencia (Batlle-Montserrat, Delannoy, Kerr y Van Cleemput, 2020).

En el ámbito de las políticas medioambientales también encontramos ejemplos interesantes. La simulación de la calidad del aire basada en modelos estadísticos, por ejemplo, facilita las predicciones de los niveles de contaminación, que son la base del nuevo servicio que se ha puesto en funcionamiento en Barcelona para restringir la circulación de los coches particulares cuando la contaminación del aire llegue al umbral que establece la Organización Mundial de la Salud. Y en julio de 2020 Transportes Metropolitanos de Barcelona (TMB) ha puesto en marcha un sistema de regulación de la ventilación de la red de metro para prevenir la Covid-19 mediante la inteligencia artificial. La solución trabaja con la sensación térmica del pasaje y los trabajadores del metro a partir de la definición de varios criterios y la lectura de variables en tiempo real, como la temperatura, la humedad, la calidad del aire interior en las estaciones y el consumo eléctrico. Un algoritmo dinámico de predicción de las condiciones ambientales cruza estos datos con la previsión meteorológica y el servicio previsto, entre otros, para poner en marcha cada ventilador en función de las necesidades y, al mismo tiempo, reducir el consumo energético (Metadata, 2020).

En cultura, el sector de las bibliotecas es uno de los que ha experimentado cambios más profundos. La Red de Bibliotecas de la Diputación de Barcelona<sup>6</sup> ofrece una aplicación (Ara, 2015) que permite buscar desde el móvil los 9,5 millones de documentos (libros, CDs, DVDs, revistas y periódicos) que se encuentran en la Red, así como gestionar los préstamos y reservas. Además, las novedades de música tienen un enlace a plataformas

5 Amalfi Analytics (<https://amalfianalytics.com/ca/solucions/gestio-territorial/>).

6 [https://aladi-dvol.diba.cat:444/screens\\*cat/ajuda/airpac\\_cat.html](https://aladi-dvol.diba.cat:444/screens*cat/ajuda/airpac_cat.html)

de *streaming* gratuito como Bandcamp, Spotify o Deezer, que permiten reproducir los álbumes que sean novedad en el catálogo antes de decidir si interesa pedirlos en préstamo.

Finalmente, la inteligencia artificial está demostrando ser una herramienta muy valiosa para mejorar la participación ciudadana y permitir una democracia más directa, facilitando que grupos que de otra manera no tendrían voz en la sociedad puedan unirse y organizarse. El Instituto de Arquitectura Avanzada de Cataluña (IAAC)<sup>7</sup> ha desarrollado un software y hardware de código libre para permitir a los vecinos del barrio de Gracia de Barcelona construir sus propias herramientas para medir la contaminación acústica y el ruido nocturno del barrio, y para demostrar que las comunidades locales pueden usar el hardware de código abierto eficazmente para apropiarse de sus propias herramientas de detección tecnológica, dar sentido al entorno y abordar problemas ambientales urgentes de aire, agua, suelo o contaminación acústica.

La adopción de la inteligencia artificial abre muchísimas nuevas oportunidades a los poderes públicos y las organizaciones sociales. Puede ayudar a poner las personas en el centro de los servicios de la Administración digital, aumentar la velocidad y la calidad de los servicios, y optimizar los procesos liberando el personal de tareas repetitivas.

## Soluciones de inteligencia artificial para los servicios sociales

Trasladar algunos de los ejemplos anteriores a los servicios sociales podría parecer una temeridad o ciencia ficción. Pero hoy ya no lo es. En un sector que siempre ha sido especialmente cauto a este tipo de adelantos, tanto por razones legítimas como por miedos injustificados, la cuarta revolución industrial, poco a poco, también se está abriendo camino y demostrando su potencial en este campo.

Hasta hace poco, los ejemplos vinculados a los servicios sociales que podíamos mencionar eran siempre de otros territorios: Finlandia, Israel, el Reino Unido, los Estados Unidos, Canadá... Pero en los últimos años la inteligencia artificial, el *big data* y el mundo de los algoritmos también han empezado a llegar a los servicios sociales de Cataluña.

El sistema DPR,<sup>8</sup> por ejemplo, es un sistema desarrollado por el Ayuntamiento de Barcelona para apoyar a sus setecientos profesionales de servicios sociales. Analiza los casos y recomienda al profesional la respuesta a dar. La trabajadora social del Ayuntamiento que atiende una visita después transcribe al ordenador sus anotaciones sobre lo más importante de la conversación grabada. A pesar de escribirlo con lenguaje natural, en su estilo personal, y aunque se trate, quizás, de un caso especialmente

---

7 <https://iaac.net/project/making-sense/>

8 <https://ajuntament.barcelona.cat/mesames/noticia/posem-en-marxa-una-prova-pilot-dintel%2%B7ligencia-col%2%B7lectiva-a-tres-centres-de-serveis-socials/>

complejo, la trabajadora pulsa un botón y a los pocos segundos el sistema DPR (demandas, problemas, recursos) procesa las anotaciones de la trabajadora, clasifica el problema y la demanda de la persona, y sugiere a la profesional social la respuesta a dar, de acuerdo con los recursos y servicios que el Ayuntamiento puede ofrecer o recomendar. Este sistema “inteligente” permite a la profesional municipal responder con más rapidez, seguridad y objetividad, y al usuario le permite recibir un diagnóstico claro y con alta fiabilidad de acierto.

DPR ha sido posible porque el Ayuntamiento de Barcelona, que cada año atiende cincuenta mil primeras visitas de las problemáticas más diversas, introdujo en un repositorio trescientas mil entrevistas parecidas de los últimos años llevadas a cabo por sus servicios sociales. La máquina leyó de manera anonimizada las conversaciones y todos los comentarios de los centenares de trabajadores sociales del municipio y, puesto que muchas entrevistas son repetitivas y los problemas se parecen, por medio de técnicas de aprendizaje automático (*machine learning*) se entrenó a clasificar las situaciones, las demandas y las respuestas posibles, hasta ser capaz de sugerir en cada caso la mejor respuesta a partir de lo que había aprendido.

Según Lluís Torrens, director de innovación de los servicios sociales de Barcelona: “Si tienes setecientos profesionales es muy fácil que no todos destinen los recursos del mismo modo. Bien porque el profesor universitario les explicaba las materias a su manera, bien porque el profesional ha investigado más en un tipo de problemática, etc. La máquina homogeneiza las respuestas, y da la libertad al profesional, que es quien al final decide. Me gusta decir que no es un sistema de inteligencia artificial, sino colectiva” (Autoridad Catalana de Protección de Datos, 2020).

SUMAR y varios organismos de servicios sociales de las comarcas gerundenses también se han propuesto en estos últimos años enriquecer con inteligencia artificial su sistema de información GESS (Gestión de expedientes de servicios sociales).<sup>9</sup> Un objetivo es disponer de diferentes algoritmos que permitan automatizar los procesos de interpretación de datos y de obtención de información, de acuerdo con lo que les piden los profesionales sociales. Hasta el momento, ya han avanzado en dos pasos previos imprescindibles: consolidar conceptos y enriquecer variables. La consolidación de conceptos la han podido llevar a cabo de la mano de Intersocial,<sup>10</sup> un proyecto de la Fundación TIC Salut Social que en 2016 definió el vocabulario controlado común que hay que usar para interoperar información en el ámbito de la atención social. Y el paso siguiente, que ya han dado, es la construcción de mesas dinámicas que hoy les permite cruzar variables. Unas variables que se han trabajado previamente con los profesionales sociales (por ejemplo, personas atendidas, expedientes activos, beneficiarios de servicios...) para poder extraer patrones, detectar

9 <http://www.sumaracciosocial.cat/ca/gess-antic.html>

10 <https://ticsalutsocial.cat/projectes/oficina-interoperabilitat/interoperabilitat-semantic/projecte-intersocial/>

situaciones anómalas y realizar previsiones de futuro en relación con la población atendida.

Además de estos dos ejemplos de herramientas inteligentes para ayudar los profesionales sociales en su tarea diaria, la atención primaria de servicios sociales también empieza a disponer en Cataluña de herramientas parecidas dirigidas a la ciudadanía. El simulador de ayudas sociales de Barcelona<sup>11</sup> es un primer ejemplo de ello. Utiliza algoritmos para analizar la situación económica y social del ciudadano y recomendarle ayudas sociales. También informa del impacto económico, los requisitos y los trámites que hay que realizar. El servicio usa una base de 16 ayudas municipales y regionales y recopila información y recomendaciones de los usuarios para mejorar las políticas de bienestar social.

Otro ejemplo es la solución que impulsa el Ayuntamiento de Gavà. En un proyecto europeo que lidera en colaboración con la AOC (Administración Abierta de Cataluña) y el Ayuntamiento de Mataró, entre otros, está creando un asistente virtual, Gavius, que a través del móvil comunicará a la ciudadanía qué ayudas sociales tienen al alcance, cómo se tramitan y cómo se otorgan, y que a la vez permitirá automatizar el proceso de solicitud y el cobro posterior. También incluirá la identificación digital de las personas atendidas a través de un reconocimiento biométrico, y ofrecerá a los trabajadores sociales la posibilidad de ofrecer una comunicación personalizada de las ayudas a las que puede optar el usuario de acuerdo con la casuística de cada caso. La idea es poder replicar después esta solución en todas las áreas básicas de servicios sociales que usan el sistema de información Hèstia (Ayuntamiento de Mataró, 2019).

De España también resulta relevante mencionar el proyecto PACT<sup>12</sup> de la Junta de Castilla y León. En el marco de este proyecto, la gerencia de servicios sociales de este gobierno autonómico y la Universidad Politécnica de Madrid han creado, a partir de técnicas de *big data* y *machine learning*, un algoritmo que prevé el riesgo de sufrir una situación de exclusión social crónica por parte de los beneficiarios de ayudas públicas. El algoritmo se ha creado a partir del análisis anonimizado de más de 16.000 casos y de 60 factores predictivos. Mediante el aprendizaje automático se han determinado los diez factores principales de riesgo y se ha desarrollado una aplicación en línea, accesible para los profesionales de servicios sociales desde cualquier dispositivo, ordenador, tableta o teléfono móvil, que les permite conocer con precisión el riesgo de exclusión social de una persona, para facilitarles así las decisiones o actuaciones profesionales que haya que tomar. Además, en el marco del proyecto PACT también se ha creado e implementado un software para la gestión activa de casos, basado en el análisis de riesgos personales. Este análisis permite identificar mejor

11 <https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/ca/innovacio-social/les-meves-ajudes-simulador-dajudes>

12 [https://eucyl.jcyl.es/web/jcyl/Eucyl/es/Plantilla100Detalle/1277999678552/\\_/1284828050476/Comunicacion](https://eucyl.jcyl.es/web/jcyl/Eucyl/es/Plantilla100Detalle/1277999678552/_/1284828050476/Comunicacion)

las necesidades de formación de cada persona atendida para facilitar su inserción sociolaboral.

En este mismo ámbito de los algoritmos que ayudan a los profesionales sociales a detectar problemáticas y situaciones de riesgo que el profesional no es capaz de captar, hay varios proyectos en marcha en Cataluña. Son programas inteligentes que generan alertas y recomiendan una actuación preventiva. Ante un riesgo de violencia machista o de desamparo infantil, por ejemplo. Se inspiran en el sistema AFST de Pensilvania (EE. UU.), que desde el 2015 proporciona a los profesionales de servicios sociales una evaluación objetiva de las situaciones de riesgo de desamparo infantil, ayudándolos en la detección de casos y en la toma de decisiones para activar los protocolos de intervención social. L'Allegheny Family Screening Tool (AFST)<sup>13</sup> es una herramienta basada en algoritmos especialmente diseñados y que interrelacionan un gran número de datos de varias fuentes de información. Cuando los servicios sociales reciben información de una posible situación de desamparo o maltrato, el algoritmo calcula el índice de riesgo del caso para orientar la actuación de los profesionales, analizando más de cien parámetros como antecedentes penales, consumo de drogas, enfermedades mentales o historial de maltrato infantil de los padres, tutores o personas que conviven en el domicilio del niño. El algoritmo proporciona una gran precisión en la detección de casos y, como concluye un artículo reciente del *New York Times*: “los resultados sugieren que es una herramienta de detección menos sesgada que la evaluación humana” (Hurley, 2018).

Si hablamos de los servicios sociales especializados, en el campo de la atención y el acompañamiento domiciliario de personas mayores se están experimentando muchas innovaciones basadas en la inteligencia artificial, si bien hasta ahora en Cataluña hay pocas que se hayan implementado a gran escala. Podemos mencionar, por ejemplo, el robot Misty II, una adaptación de un robot norteamericano hecha por la empresa leridana Grup Saltó,<sup>14</sup> que se mueve e interactúa con las personas mayores y les ofrece asistencia, apoyo y vigilancia, preguntándoles cuestiones sobre sus hábitos diarios (medicación, limpieza, alimentación, etc.) o sobre cómo se encuentran. También puede seguir a los usuarios o buscarlos, y puede activar videoconferencias con servicios médicos u otros servicios en caso de necesidad. En la ciudad de Barcelona se está llevando a cabo, actualmente, una prueba piloto con este robot en unos veinte domicilios, para estudiar hasta qué punto el robot puede mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas mayores con algún tipo de dependencia, así como también de las personas cuidadoras mediante la asistencia de este robot social.

Siguiendo con los servicios sociales especializados podemos mencionar todavía otros muchos ejemplos. Para la atención de adolescentes

13 <https://www.alleghenycounty.us/Human-Services/News-Events/Accomplishments/Allegheny-Family-Screening-Tool.aspx>

14 <https://groupsalto.com/ca/2020/05/27/grup-salto-consolida-la-seva-aposta-per-la-robotica/>

y jóvenes tutelados y extutelados, la Fundación iSocial, en colaboración con la UB, la UOC y varias entidades de atención a la infancia, ha desarrollado la aplicación Flapp!,<sup>15</sup> que ofrece tanto a los profesionales como a los chicos y chicas de entre 16 y 23 años varias herramientas digitales accesibles desde el móvil o desde un ordenador para facilitarles el proceso de emancipación y de inclusión. La aplicación incluye, entre otros, una herramienta de chat entre educadores y adolescentes que funciona sin vinculación a números de teléfono, un sistema de recomendación de actividades personalizado según el perfil de cada joven, o un espacio privado en el que cada joven puede tener almacenada de forma segura su documentación en la nube y hacer trámites administrativos desde su móvil o desde cualquier ordenador.

En el ámbito de la atención a las personas drogodependientes, la entidad barcelonesa ABD y otras organizaciones especializadas de toda Europa han desarrollado la aplicación TripApp,<sup>16</sup> que permite reducir algunos de los peligros y de los daños más graves vinculados al consumo de drogas. Se basa en ofrecer información fiable y objetiva, y en involucrar a la comunidad. La aplicación, por un lado, recoge información de una amplia red europea de laboratorios de análisis de drogas y alerta en tiempo real a los usuarios sobre la presencia en el mercado de partidas de droga adulterada, contaminada o peligrosa. Por otro lado, ofrece a los usuarios que usan métodos colorimétricos sencillos para determinar la pureza de las drogas la posibilidad de subir directamente a la aplicación la información que hayan obtenido. Esta segunda funcionalidad es particularmente útil para países que no disponen de una red de laboratorios de análisis propio. La aplicación también ofrece un mapa para localizar servicios de análisis de drogas, servicios orientados a la salud sexual, salas de consumo de drogas, programas de terapia de sustitución de opiáceos, proyectos de salud y fiesta, y programas de intercambio de jeringuillas y agujas. Para garantizar la seguridad y privacidad de los usuarios, la aplicación no almacena ningún tipo de dato personal, ni de ubicación, ni de metadatos de imágenes.

Pero todos estos ejemplos son de momento solo pequeñas iniciativas de un cambio que en los próximos años será mucho más extenso y profundo y transformará los servicios sociales de arriba abajo. Herramientas de seguimiento virtual, avatares y asistentes de voz, soluciones de movilidad asistida, automatización de tareas relacionadas con los cuidados, sensores para la monitorización de viviendas, algoritmos de detección de población vulnerable, sistemas predictivos para la planificación presupuestaria... convertirán el sistema de servicios sociales en un sistema más inteligente, más predictivo, más automatizado y con más y mejor capacidad de respuesta.

<sup>15</sup> [https://isocial.cat/projectes\\_isocial/app-per-a-adolescents-i-joves-emigrats-sols/](https://isocial.cat/projectes_isocial/app-per-a-adolescents-i-joves-emigrats-sols/)

<sup>16</sup> <http://tripapp.org/es/>

## Riesgos y beneficios para el sector de los servicios sociales

Aun así, el potencial de la inteligencia artificial para mejorar el sistema de servicios social convive con muchas inquietudes. ¿Cuáles son los límites, los riesgos, las limitaciones y los problemas de un uso prematuro o incorrecto? ¿Qué acciones deben hacerse para garantizar que estas nuevas herramientas se usen de una manera segura y fiable? ¿Qué uso puede proporcionar un resultado sostenible y satisfactorio para todo el mundo? ¿Qué riesgos tiene para los grupos más vulnerables e indefensos? Estos retos son una oportunidad porque los profesionales y los gestores de servicios sociales participen en la definición de cómo se tiene que aplicar la inteligencia artificial en el sector y en el desarrollo de nuevas soluciones y servicios.

El sector de los servicios sociales deberá tener muy en cuenta en este camino la importancia de hacer un buen uso de estas nuevas tecnologías que pueden mejorar el bienestar de las personas, incorporando los principios éticos y de transparencia, explicabilidad, seguridad, audibilidad y responsabilidad. El enfoque ético tendrá que poner especial cuidado, por un lado, en garantizar el cumplimiento estricto de la legislación de protección de datos personales, y, por el otro, en identificar y evitar las posibles desviaciones que podrían perpetuar o generar nuevas discriminaciones, no perceptibles, en base a los patrones y correlaciones algorítmicas generados.

A menudo, en los desarrollos tecnológicos nos fijamos mucho en la bondad de aquello que nos parece que mejora, pero poco en los destinatarios de estas mejoras. La ética nos empuja a interrogarnos sobre si lo que hacemos es correcto o no, o cuál es la posibilidad más correcta, teniendo en cuenta que los cuatro principios clásicos de la bioética son: 1) No maleficencia, es decir, que aquello que hacemos no empeore la situación de la gente; 2) Beneficencia, que aquello que hacemos reporte el mayor beneficio; 3) Autonomía, es decir, tener en cuenta lo que piensan los posibles beneficiarios; y 4) Principio de justicia, que todo aquello que hacemos sea para dar una igualdad de trato, una equidad en el acceso y un uso racional y eficiente de los recursos (Terribas, 2020).

Preservando estos principios, los beneficios que la inteligencia artificial podrá aportar en el mundo de los servicios sociales en los próximos años son muchos y variados:

- Más rapidez, seguridad, eficiencia y objetividad en las decisiones profesionales.
- Diagnósticos, prescripciones e itinerarios eficientes y de calidad para las personas.
- Personalización de las intervenciones, con la posibilidad de ofrecer recomendaciones personalizadas y proactivas.
- Empoderamiento y versatilidad de los profesionales.

- Más apoyos para la autonomía personal y la vida independiente, y más flexibilidad y diversidad habitacional.
- Fortalecimiento de las políticas preventivas.
- Fortalecimiento de la acción comunitaria para la ayuda mutua, la autoorganización y la participación.
- Mejor planificación de los servicios y de los equipos profesionales.
- Más eficiencia y mejor planificación económica.
- Evaluación en tiempo real del impacto social de los programas y las intervenciones.

Según Fernando Fantova, en servicios sociales se trata de utilizar la tecnología como han hecho otros sectores para que funcione como palanca de las mejoras que el sistema de servicios sociales hoy necesita: avanzar en la personalización de las intervenciones, en la eficiencia económica, en la integración organizativa, en la dinámica colaborativa, en el impacto preventivo, en la legitimación social, en la calidad ética, en la gobernanza democrática y en la universalización política de los servicios sociales (Fantova, 2020).

En una sociedad mucho más compleja, con nuevas exigencias y nuevas formas de vulnerabilidad social, en el ámbito de los servicios sociales innovar en esta dirección, utilizando las nuevas herramientas inteligentes que hoy la tecnología nos pone a nuestro alcance, ya no es una opción, sino que se ha convertido en una necesidad.

---

## Referencias bibliográficas

- Ayuntamiento de Mataró. (2019). *Presentació Gavius*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ghsL11TRViI>
- Ara. *Suplements*. (19 de diciembre de 2015). Biblioteques intel·ligents. El servei de biblioteques i bibliobusos s'adapten als canvis tecnològics. Recuperado de [https://www.ara.cat/suplements/Biblioteques-intelligents\\_0\\_1488451155.html](https://www.ara.cat/suplements/Biblioteques-intelligents_0_1488451155.html)
- Autoridad Catalana de Protección de Datos. (2020). *Intel·ligència artificial. Decisions automatitzades a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Recuperado de <https://apdcat.gencat.cat/web/.content/04-actualitat/noticies/documentos/INFORME-INTELLIGENCIA-ARTIFICIAL-FINAL-WEB-OK.pdf>
- Batlle-Montserrat, J., Delannoy, M., Kerr, S., y Van Cleemput, E. (2020). La intel·ligència artificial a les ciutats. *Revista Idees*, 48. Recuperado de <https://revistaidees.cat/la-intelligencia-artificial-a-les-ciutats/>
- Comisión Europea. (2018). Inteligencia artificial para Europa. *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo,*

al Comité Económico y Social Europeo, y al Comité de las Regiones. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0237&from=EN>

Fantova, F. (2020). Els serveis socials davant la intel·ligència de grans quantitats de dades. En Fundació iSocial, *Big Data i Serveis Socials. Preveure i anticipar-nos a les necessitats socials*. Recuperado de <https://isocial.cat/wp-content/uploads/2020/05/F.Fantova-2020-big-data-i-serveis-socials-1.pdf>

Fundació iSocial. (2020). *Banc d'innovacions en acció social*. Recuperado de <https://isocial.cat/coneixement/innovacions/>

Hurley, D. (2 de gener de 2018). Can an algorithm tell when kids are in danger? *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2018/01/02/magazine/can-an-algorithm-tell-when-kids-are-in-danger.html>

López de Mántaras, R. (24 de enero de 2017). Diez cosas que la inteligencia artificial puede hacer por ti. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2017/01/24/talento\\_digital/1485284777\\_722413.html](https://elpais.com/elpais/2017/01/24/talento_digital/1485284777_722413.html)

Metadata. *El digital de Tecnologia en Català*. (13 de julio de 2020). Intel·ligència artificial contra la covid-19 al metro de Barcelona. Recuperado de <https://www.metadata.cat/noticia/145/intelligencia-artificial-covid-metro-barcelona>

Schwab, K. (14 de gener de 2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond. *World Economic Forum*. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

Terribas, N. (2020). La perspectiva ètica i els drets dels ciutadans. En Fundació iSocial, *Big Data i Serveis Socials. Preveure i anticipar-nos a les necessitats socials* (p. 17-21). Recuperado de <https://isocial.cat/wp-content/uploads/2020/05/Document-final-Big-Data.pdf>



# Acompañando equipos de servicios sociales en el impulso de modelos de intervención más comunitarios: sistematización de la experiencia y compilación de aprendizajes

Supporting social service teams in the promotion of more community-oriented intervention models: systematically organising the experience and compiling learning

**Marta Ballester Frago**<sup>1</sup>  
ORCID: 0000-0001-9246-9620

---

**Para citar:** Ballester Frago, M. (2020). Acompañando equipos de servicios sociales en el impulso de modelos de intervención más comunitarios: sistematización de la experiencia y compilación de aprendizajes. *Revista de Treball Social*, 219, 101-118. DOI: 10.32061/RTS2020.219.05

---

## Resumen

Este artículo recoge los aprendizajes y las reflexiones extraídas de la experiencia de acompañar equipos de servicios sociales entre los años 2017 y 2020 en el impulso del trabajo comunitario en sus modelos de intervención. A través de la sistematización del trabajo hecho, se identifican un conjunto de aspectos clave, de contenido y de proceso, que pueden contribuir a potenciar estos cambios en las formas de atención y en los modelos organizativos que lo tienen que hacer posible.

En un contexto de emergencia social y sanitaria que reclama abordajes más proactivos y colectivos y de retorno del trabajo comunitario a los encargos de los servicios sociales, el artículo pretende aportar algunas pistas a los futuros procesos que se pongan en marcha con esta orientación comunitaria.

---

<sup>1</sup> Diplomada en Trabajo Social. Licenciada en Sociología. Doctora en Trabajo Social. Consultora en la cooperativa MARGES, SCCL., y profesora asociada en la UFR de Trabajo Social de la Universidad de Barcelona. marta@marges.coop; marta.ballester@ub.edu

En primer lugar, se empieza situando el momento actual en cuanto a los mandatos comunitarios de los documentos estratégicos de los servicios sociales. A continuación, se profundiza en el análisis de las necesidades y los intereses que motivan la demanda de apoyo para el impulso del trabajo comunitario. Finalmente, se presentan las principales fases de los acompañamientos llevados a cabo y se comparten los elementos emergentes que se han identificado como aspectos-palanca de estos procesos de cambio.

---

**Palabras clave:** Trabajo comunitario, servicios sociales, orientación comunitaria, acompañamiento, modelo de intervención comunitaria.

---

## Abstract

This article compiles the reflections and lessons learned from the experience of supporting social service teams in the promotion of community work as part of their intervention models between 2017 and 2020. Through the systematic organisation of the work conducted, a host of key content- and process-related aspects are identified that may help bring about these changes to the forms of care offered and the organisational models needed to deliver this care.

In a social and healthcare emergency context that demands more proactive, collective approaches, as well as a return to community work within the assignments incumbent on social services, this article aims to provide several clues with a view to future processes that may be set in motion with this community-based approach in mind.

Firstly, the article begins by setting out the current situation regarding community mandates in strategic social service documents. Next, the vested interests and needs behind the demand for support in promoting community work are analysed in depth. Lastly, the key stages of the supporting role performed are presented, and the emerging components that have been identified as leverage aspects for these processes of change are disseminated.

---

**Keywords:** Community work, social services, community-based approach, support, community intervention model.

## Contextualización

El trabajo comunitario como forma de intervención social hace tiempo que va y viene, con más o menos intensidad y constancia, en muchos debates académicos y en la orientación de las políticas de bienestar y de servicios sociales de los últimos años en Cataluña. “El cambio de siglo ha supuesto un retorno a lo comunitario dentro de las políticas sociales” (Carmona, 2011, p. 17). Entre los instrumentos normativos para el fomento del trabajo comunitario podemos mencionar la Ley 12/2007, de servicios sociales; aun así, a pesar del “mandato” en intervención comunitaria y su inclusión en documentos estratégicos, hay varias voces que, desde hace tiempo, constatan que la situación del trabajo comunitario en los servicios sociales básicos catalanes es una práctica residual que no es fácil de priorizar o que supone un esfuerzo extra poco reconocido institucionalmente (Ballester, 2017). Desde hace un tiempo también surgen preguntas y se hacen replanteamientos y propuestas en relación con el lugar que debería ocupar la dimensión comunitaria en el modelo de intervención de los servicios sociales básicos, por la ubicación estratégica y de proximidad que tienen en el seno de las comunidades.

La idoneidad de los servicios de atención primaria para el trabajo comunitario le viene especialmente dada porque son unos servicios configurados basados en el territorio y la proximidad para atender toda la población que vive o se encuentra en él en un momento dado. El servicio básico de atención social primaria como exponente central de este nivel tiene que tener en su conjunto un carácter polivalente que le permita trabajar con las dinámicas sociales que se producen en la comunidad o en las comunidades que tiene a su cargo (Pelegrí, 1999, p. 33).

En este marco, en el próximo trienio 2021-2024 parece que se dibujarán unos años marcados por cambios y apuestas importantes en el Sistema Catalán de Servicios Sociales y en las políticas de promoción del trabajo comunitario y la acción comunitaria en Cataluña. Por un lado, el nuevo Plan Estratégico de Servicios Sociales de Cataluña (PESSC) 2020-2024, impulsado por el Departamento de Trabajo, Asuntos Sociales y Familias, incorpora con fuerza la estrategia comunitaria, presente de forma central en el eje 5 del Plan y, de forma transversal, en todo el documento. Por otro lado, en estos momentos también se está iniciando el despliegue del nuevo Plan Local de Acción Comunitaria Inclusiva (PLACI), impulsado por la Dirección General de Acción Cívica y Comunitaria, y que se convierte en una nueva herramienta de intervención que la Generalitat de Cataluña pone a disposición de los entes locales en materia de inclusión social y acción comunitaria. El PLACI se presenta como un instrumento que puede contribuir a fortalecer el Sistema Catalán de Servicios Sociales a través de la ubicación orgánica del nuevo Plan en las Áreas Básicas de Servicios Sociales, y con el impulso de una estrategia comunitaria que, pivotando

desde los servicios sociales, impregne toda la acción de los entes locales de Cataluña.

Pero más allá de las apuestas políticas y estratégicas que se apuntan –y que beben de los progresos hechos en estos últimos años–, en este adelanto de la orientación comunitaria no podemos olvidar la destacada contribución de diferentes equipos de servicios sociales de todo el territorio en el impulso de formas de hacer más comunitarias. Hablamos, a menudo, de apuestas que beben de una visión estratégica de las coordinaciones y direcciones de los servicios, de mucha voluntad, constancia y esfuerzo, pero que no siempre han contado con los apoyos normativos, organizativos y económicos que habrían contribuido a propulsarlas todavía más; y tampoco se han dado las condiciones para poderlas sistematizar como buenas prácticas y evaluar procesos, modelos e impactos.

## Presentación del trabajo de acompañamiento llevado a cabo

En este contexto de apuestas por el trabajo comunitario, durante los últimos tres años el equipo de MARGES<sup>2</sup> hemos acompañado a direcciones y equipos de servicios sociales que tenían el deseo de empezar a trabajar con abordajes más colectivos y comunitarios.<sup>3</sup> El camino recorrido nos ha permitido identificar algunos elementos clave que pueden ser palancas para cambios de más impacto y con más recorrido y que hay que tener en cuenta cuando queremos promover un proceso orientado a definir e impulsar un modelo de intervención comunitaria.<sup>4</sup> Con todo, la finalidad es que los equipos de servicios sociales incorporen formas diferentes de atención social que contribuyan no solo a seguir poniendo la persona en el centro, sino a poner, también, las comunidades y los territorios de los cuales forman parte.

En las siguientes líneas se presentan los resultados del análisis de estas experiencias de acompañamiento y se reflexiona sobre las lecciones aprendidas.<sup>5</sup> En un momento en el que el trabajo comunitario parece que vuelve con fuerza a los encargos de los servicios sociales, el artículo busca aportar algunas pistas en los futuros procesos que se pongan en marcha

2 MARGES es una cooperativa de consultoría social especializada en acción comunitaria ([www.marges.coop](http://www.marges.coop)).

3 Se ha trabajado con servicios sociales con rasgos diferenciales por lo que respecta a la realidad territorial (rural-urbano), la adscripción institucional al ente local (consejo comarcal - ayuntamiento), la presencia de un programa o equipo comunitario con encargo específico en trabajo comunitario (PDC/PLACI), los modelos organizativos (agrupación geográfica, agrupación funcional, organización por procesos) o las fórmulas de organización interna de especialización profesional (perfiles especializados en trabajo comunitario dentro de los EBASP/ABSS, referentes comunitarios).

4 Estos aspectos se refieren a los contenidos del proceso de cambio, pero también a los instrumentos y estrategias para provocarlo y acompañarlo.

5 Algunas de las reflexiones que se recogen en este artículo también recuperan conversaciones mantenidas en el espacio de intervisión compartido con las compañeras Elena Masanas, Clàudia Manyà, Guiomar Vargas y Fernando Fantova.

con esta intencionalidad comunitaria, con la intención que las experiencias de cambio e innovación se hagan desde la práctica reflexiva.

La práctica consciente también nos permite ser capaces de aprender de nuestro propio quehacer cotidiano, convirtiéndose así el contexto de trabajo en un contexto de aprendizaje. De igual forma, solo este tipo de prácticas rigurosas harán posible una evaluación fiable de nuestras intervenciones. [...] Solo la reflexión y la valoración de lo que hacemos nos hará más competentes (Navarro, 1998, p. 39).

## Análisis del punto de partida: demandas, necesidades, imaginarios

Los procesos de acompañamiento en el impulso del trabajo comunitario que analizamos se inician a partir de una demanda de apoyo realizada por direcciones de servicios sociales que hemos recibido como equipo externo, y que se convierte en el punto de partida del trabajo con los equipos.

Profundizar en esta demanda inicial nos da mucha información en clave de diagnóstico, tanto por lo que respecta a las necesidades y los intereses que motivan el replanteamiento de formas de intervención que viren hacia modelos más comunitarios por parte de equipos de servicios sociales, como a la concepción predominante que se tiene del trabajo comunitario, como a la comprensión de este encargo como el inicio de un proceso de cambio.

### En relación con el análisis de las necesidades e intereses

Como hemos visto, el marco normativo y estratégico de los servicios sociales (Ley 12/2007, de servicios sociales; futuro Plan Estratégico de Servicios Sociales 2020-2024; el nuevo Plan Local de Acción Comunitaria Inclusiva) recoge el encargo de promover una estrategia comunitaria en los servicios sociales. Aun así, estos marcos tienen un planteamiento demasiado abstracto e impreciso en cuanto al mandato comunitario, lo cual dificulta a direcciones y equipos la comprensión de estos encargos, la traducción a las prácticas cotidianas y a las formas de organización interna.

Relacionado con el punto anterior, en Cataluña no hemos avanzado en la construcción de un marco conceptual y metodológico propio en trabajo comunitario en los servicios sociales que oriente la estrategia y la práctica comunitaria de los equipos. Todavía no se ha dado respuesta a *qué significa hacer trabajo comunitario desde los servicios sociales básicos*, una pregunta que implica definir cuál es *la especificidad de los servicios sociales en el abordaje comunitario* teniendo en cuenta: la contribución del trabajo comunitario en la población atendida y el territorio, las constricciones organizativas para asumir un rol de liderazgo o de implicación activa en estrategias comunitarias, la influencia de la dimensión territorial del servicio (rural-urbano) en el despliegue de abordajes comunitarios... Preci-

samente por todo ello, buena parte de las necesidades e inquietudes que nos llegan con las demandas iniciales por parte de direcciones de servicios sociales se sitúan en este mandato externo de impulso del trabajo comunitario (supuesto *a*), pero en un marco de encargo difuso e inespecífico que dificulta entender exactamente “qué se nos está pidiendo en trabajo comunitario” (el qué) y “cómo hacerlo posible” (el cómo).

También nos encontramos con necesidades de apoyo que están motivadas por apuestas internas para la promoción del trabajo comunitario (supuestos *b* y *c*). Estas apuestas se pueden dar en el marco de un proceso más global de replanteamiento del modelo organizativo del servicio que implica abrir una reflexión sobre los modelos de intervención, la relación del servicio con el territorio o el papel de las personas atendidas en los proyectos y servicios que diseñamos, entre otros. Cuando el punto de partida que motiva la demanda de apoyo es este (*b*), nos encontramos ante una oportunidad por el hecho de que la organización está inmersa en un proceso de transformación más profundo. A la vez, aun así, en estos contextos más difusos y enredados, implícitos en los procesos de cambio, se pueden activar más fácilmente entre los equipos reacciones de miedo y resistencia al impulso de nuevas maneras de hacer e intervenir.

Pero también puede tratarse de apuestas (*c*) que detonan cuando los equipos se encuentran con una situación del contexto social de intervención “enquistada o compleja”, que requiere un abordaje más integral, proactivo y comunitario. Cuando el punto de partida del proceso de trabajo/accompañamiento viene provocado por la necesidad de diseñar una *intervención comunitaria como respuesta*, habrá que tener la habilidad para resolver el reto o la tensión que ha motivado este proceso, a la vez que aprovecharlo para introducir nuevas maneras de hacer comunitarias que vayan más allá del diseño de la estrategia concreta y permitan a los equipos cuestionarse los abordajes predominantes y experimentar con nuevas formas de relacionarse con el territorio.

A caballo entre el supuesto *a* y el supuesto *b* encontramos alguna otra demanda motivada por un encargo político de la concejalía a la dirección de servicios sociales. Ciertamente, esta es una situación que puede ser leída en clave de oportunidad. Aun así, es importante poder hacer una lectura profundizada sobre los argumentos que motivan el encargo de impulsar el trabajo comunitario y, lo más importante, los imaginarios sobre la intervención comunitaria y los impactos esperados. Algunas veces hemos detectado proyecciones que relacionan el trabajo comunitario con la reducción de los volúmenes (y costes) de la atención directa, o con un cierto apaciguamiento de conflictos en los barrios, o con un esperado “cambio de imagen” de los servicios sociales en el territorio. Que se dé o no alguno de estos impactos, dependerá de muchas variables. En cualquier caso, el riesgo de esta proyección es que asocia el trabajo comunitario con acciones visibles (el desarrollo de “proyectos y acciones” en el territorio) y hace invisibles los microprocesos comunitarios que las profesionales activan desde la atención directa habitual (Cofiño, 2018) y que están con-

tribuyendo a generar contextos facilitadores de la participación social de las personas atendidas (European Antipoverty Network, 2009).

### En relación con la concepción predominante del trabajo comunitario

En general, constatamos una tendencia generalizada a concebir el trabajo comunitario como el desarrollo de proyectos y actividades en la comunidad, relacionándolo con acciones que llevamos a cabo fuera de los despachos y de las instalaciones de nuestro servicio (MARGES, 2020; Man-ya y Morales, 2018). Ciertamente, la dinamización de acciones comunitarias implica estar en el territorio, en contacto con la gente, y es allí donde pasan cosas... Aun así, este imaginario del trabajo comunitario está, a la vez, restringido e idealizado. En su concepción idealizada, arrastramos una cierta visión nostálgica del trabajo comunitario desde los servicios sociales que cree posible hacer una *traslación automática* de las prácticas comunitarias de otras épocas a los contextos sociales y a los marcos organizativos actuales (Ginesta, 2014; Ballester, 2017). En su concepción restringida, olvida que la elección de un modelo de intervención comunitaria no tendría que asociarse, solo, a la aplicación de un conjunto de metodologías y técnicas de intervención, sino que tendría que ser el resultado de un análisis que respondiera por qué queremos intervenir desde un abordaje comunitario y las motivaciones que lo justifican.

No todo lo que sea salir fuera del centro de salud es “hacer comunitaria”. Hacer comunitaria no es hacer algo con más de dos personas fuera del centro de salud. Cuidado con esa imperiosa necesidad, contagiosa, de abandonar los centros de salud y lanzarse a la calle. ¿Para qué? ¿En base a qué necesidades? (Cofío, 2018).

Las principales implicaciones que tienen estas concepciones en los procesos de acompañamiento es el riesgo de asociar la adquisición de un conjunto de nuevas herramientas y metodologías de intervención (dimensión formativa de los equipos) con una traducción directa en el impulso de prácticas comunitarias por parte de los equipos. Esta asociación, por un lado, olvida todo un conjunto de aspectos que tienen que ver con las condiciones necesarias que se tienen que dar (más allá de los aspectos formativos y de habilidades) para que los equipos puedan desarrollar encargos y prácticas comunitarias –y que trataremos más adelante–. Por otro lado, como señalábamos, no pone suficiente énfasis en la reflexión necesaria que debe hacerse en la decisión sobre la pertinencia de apostar por una metodología de intervención comunitaria y sobre las razones por las cuales abordar la dimensión colectiva de las problemáticas sociales.

En este sentido, ante la existencia de una determinada realidad social, como organización y equipo de profesionales tenemos varias maneras de explicar este fenómeno y de intervenir en aquel problema o reto social. Asumimos que la manera de actuar en los fenómenos sociales (sinhogarismo, desocupación, falta de vivienda, malestar emocional, soledad no

querida...) es consecuencia de una manera muy concreta de observar la realidad y que esta manera implica una determinada carga ideológica (Viscarret, 2009). En la manera de entender y atender la realidad social desde una perspectiva de una acción comunitaria politizadora (Rebollo, 2019), los cambios que imaginamos y buscamos en esta realidad no son de ninguna manera exclusivos del sujeto o de las poblaciones que sufren problemáticas determinadas, sino que incluyen –o deberían incluir– a la sociedad en general y a las políticas que las llevan a cabo, a las instituciones y, también, a nosotros mismos (personalmente y profesionalmente) (Barbero, 2008). En consecuencia, las acciones que tendremos que desarrollar desde los procesos comunitarios tienen que orientarse a diferentes dimensiones de la realidad social en la que se pretende intervenir: la dimensión estratégica (la interpretación de la realidad y la planificación de la intervención más adecuada de acuerdo con nuestra manera de entenderla); la dimensión metodológica (los métodos más pertinentes de acuerdo con los objetivos que queramos lograr); y la dimensión más relacional (el despliegue de las acciones haciendo hincapié en el fortalecimiento de los vínculos y las relaciones sociales de cooperación). Estas tres dimensiones nos hablan de los diferentes aspectos que debemos tener en cuenta cuando, como organización, decimos que “queremos hacer trabajo comunitario”. El marco de las tres dimensiones nos ayuda a dar visión estratégica a la elección de un abordaje comunitario y a poner intencionalidad comunitaria en el trabajo cotidiano que llevamos a cabo, evitando la tendencia a reducir el trabajo comunitario a una actividad o un proyecto puntual en el cual ponemos la etiqueta de comunitario por el hecho de que “participa gente de la comunidad” y “lo llevamos a cabo fuera de los despachos”.

### **En relación con la comprensión de los encargos como procesos de cambio**

Siguiendo el hilo de los puntos anteriores, en las demandas iniciales para el impulso del trabajo comunitario hemos detectado que se pone mucho énfasis en los aspectos formativos (de familiarización con el trabajo comunitario, de adquisición de nuevas herramientas por parte de los profesionales...), pero no se tiene tanto en cuenta los aspectos de la organización interna del servicio que podrán facilitar –o limitar– el despliegue de estas prácticas comunitarias. Podríamos pensar que la demanda de formación pone la responsabilidad del impulso de prácticas comunitarias en los profesionales y que ningunea la responsabilidad de las organizaciones de identificar y generar las condiciones de contexto y organizativas que lo permitan.

Los profesionales de los servicios sociales solos no pueden [...]. Por eso hay que hablar al mismo tiempo de las responsabilidades de las organizaciones y las instituciones donde trabajan los profesionales de los servicios sociales, de sus asociaciones profesionales y de la política social en general (Román, 2009, p. 6).

En los procesos de acompañamiento a equipos que se llevado a cabo, hemos partido de la asunción de la interdependencia entre “trabajo comunitario” y “cambio organizacional”, entendiendo que la apuesta por el trabajo comunitario es una oportunidad para que las organizaciones reflexionen y repiensen sus modelos organizativos (MARGES, 2020), a la vez que la transformación de los modelos organizativos se convierte en una palanca para promover modelos de atención más comunitarios e inclusivos (Manent y Fantova, 2020).

[...] puede ser una oportunidad para la transformación de modelos organizativos tradicionales con el objetivo de generar las condiciones oportunas para hacer cosas distintas, para innovar en la forma de responder a las necesidades actuales y futuras, para construir modelos sostenibles económicamente y socialmente (Manent y Fantova, 2020).

Uno de los aspectos con los que nos hemos encontrado acompañando a direcciones y equipos en el impulso del trabajo comunitario es la necesidad de devolver a las organizaciones la responsabilidad en la demanda de acompañamiento a los equipos, entendiendo que si lo que buscamos es generar cambios con sentido y recorrido a medio y largo plazo, hará falta que situemos el proceso como lo que realmente es: un proceso de acompañamiento al cambio.

## El recorrido: trabajo realizado y elementos emergentes

La consideración de estos puntos de partida nos ha permitido ir comprendiendo, cada vez más y mejor, las expectativas, demandas y necesidades que motivan a las direcciones y a los equipos a adentrarse en el trabajo comunitario, lo cual nos ha ayudado a afinar los procesos de acompañamiento. En este sentido, el rol como consultora externa se sitúa en el difícil equilibrio entre dar respuesta a las desazones y necesidades que motivan la demanda y, a la vez, contribuir a poner luz a otros aspectos que habrá que tener en cuenta para que el proceso tenga más impacto y ayude al equipo a avanzar hacia la definición de un nuevo modelo de intervención (más) comunitario.

La consultoría se legitima por su función social en el seno de comunidades de práctica y conocimiento, en la medida en que añade valor a los saberes eficaces existentes en dichas comunidades y en sus organizaciones y personas. Su compromiso ético y su competencia profesional hacen que contribuya a la autonomía y conexión de los agentes con los que se relaciona y al incremento del valor social agregado de los sistemas, comunidades y redes en las que participa (Fantova, 2019).

Partiendo de este punto, a continuación se presentan las principales fases de los procesos de trabajo que se han llevado a cabo estos últimos

años, así como los elementos que han ido emergiendo. Algunos de estos aspectos se han podido abordar en el transcurso del trayecto; otros han sido identificados a posteriori, a partir de la sistematización y la reflexión del trabajo llevado a cabo. Todos ellos son lo que denominamos elementos palanca y forman parte de las lecciones aprendidas.

El despliegue de los acompañamientos se ha planteado en distintas fases, de forma que se vaya transitando desde la dimensión más estratégica hasta la dimensión conceptual, para avanzar finalmente en la dimensión de la práctica, sin olvidar el carácter recidivante de todas.

### **Primera fase: generar conversaciones estratégicas**

Con el objetivo puesto a situar la responsabilidad de la organización cuando hablamos de promover modelos más comunitarios, en la primera fase del proceso de acompañamiento se ha trabajado con los equipos de dirección para reflexionar sobre la dimensión estratégica (el porqué y el para qué) del impulso del trabajo comunitario en los servicios sociales. Estas *conversaciones estratégicas* también permiten identificar las *condiciones de contorno* –los límites y los condicionantes– que tendremos que atender en el proceso (Moliní, 2012), a la vez que permiten empezar a identificar los aspectos vinculados a la organización interna que deberán permitir el desarrollo de los encargos comunitarios a los equipos.

El contenido de estas conversaciones aborda cuestiones como por ejemplo:

- La comprensión del trabajo comunitario que tenemos como organización/servicio.
  - Identificar diferencias en los imaginarios y lenguajes.
- Reflexionar sobre para qué queremos promover el trabajo comunitario.
  - Identificar la contribución del trabajo comunitario en la misión de los servicios sociales, en la intervención profesional, en la población que atendemos.
- Señalar los objetivos que se quieren conseguir con este proceso y los cambios deseados.
- Identificar las condiciones de contorno, así como las fortalezas (internas) y las oportunidades (externas) para el proceso.
- Reflexionar sobre la importancia de definir una estrategia comunitaria como servicio y un marco del encargo comunitario a los equipos.

La conversación sobre estos aspectos clave permite diseñar el proceso de trabajo que seguiremos para el impulso del trabajo comunitario al servicio, con un calendario de trabajo viable y realista y que, a la vez, permita visualizar adelantos y ayude a los equipos a experimentar con nuevas formas de intervención.

En general, esta fase se ha llevado a cabo con el equipo de dirección y coordinaciones del servicio por su papel de responsabilidad. Pero también puede ser interesante plantear la creación de un grupo motor de trabajo comunitario dentro de la organización (formado por miembros de la dirección y por un profesional que represente los diferentes EBAS/programas/secciones).

### **Segunda fase: lenguajes, saberes y habilidades**

En todos los acompañamientos llevados a cabo, uno de los momentos centrales del proceso ha sido la realización de un proceso de formación en trabajo comunitario dentro del servicio.

Si bien la tendencia general es dirigir la formación a los equipos técnicos, podemos señalar la importancia de que el plan de formación se oriente a las diferentes capas del sistema-organización, implicando al equipo de dirección y a las unidades de apoyo administrativo. En la concepción del trabajo comunitario como un modelo de intervención y no únicamente como el despliegue de proyectos y acciones concretas, es esencial poder asentar las bases de un marco compartido en (y con) la globalidad de la organización. Además, las personas somos prisioneras de nuestro lenguaje, lo que hace que, a la práctica, nos encontremos con profesionales y equipos que usan la propia palabra *comunitario* para referirse a cosas muy distintas. La formación tiene que ser una oportunidad para compartir, deconstruir y consensuar los diferentes imaginarios y lenguajes sobre el trabajo comunitario.

En esta etapa formativa habrá que buscar un equilibrio entre los objetivos de contenido (conceptuales y metodológicos)<sup>6</sup> y los objetivos de proceso (relacionales e intencionales). Estos últimos hacen referencia a las estrategias para implicar activamente al conjunto del equipo en el proceso de cambio, y para acompañar la dirección y los equipos en el *sostenimiento de la continuidad* de este cambio.

Los aprendizajes extraídos nos permiten afirmar que la incorporación del trabajo comunitario en la agenda de los equipos puede ser vivido de muchas maneras y que, a menudo, el espacio de las *sesiones formativas* se convierte en el contexto más idóneo donde hacer emerger, intencionalmente, las diferentes emociones y opiniones que suscita esta apuesta. Ciertamente, las personas pueden mostrar su interés hacia la nueva estrategia de formas muy diferentes (Moliní, 2012). Algunas profesionales manifiestan un gran entusiasmo por las posibilidades de cambio y de incorporación de nuevos abordajes más comunitarios. Otras pueden llegar a la formación aparentemente con poco interés y poca motivación, pero a la expectativa de lo que pueda emerger en el proceso. Algunas otras pueden mostrar su desacuerdo y, no tan a menudo, expresar de manera

---

6 Aportar a los equipos un marco de referencia en trabajo comunitario y nuevas herramientas y estrategias de intervención para fortalecer la dimensión comunitaria.

abierta el “miedo” que este modelo de atención genera. Cualquier forma de expresión es legítima y será clave ayudar a identificar qué emociones esconden el desacuerdo, la negatividad o la duda, y qué puede aportar la formación para poner luz y acompañarlo. En nuestra experiencia, los abordajes que más han contribuido a trabajar genuinamente con “el miedo al comunitario” son:

- Hacer emerger la dimensión comunitaria en el actual modelo de atención del servicio, así como en las herramientas e instrumentos de intervención que usa el equipo: poner en valor modelos como la atención centrada en la persona o en las aportaciones de la mirada sistémica, así como las herramientas de diagnóstico social o la reciente matriz de autosuficiencia, ya incorporan “la red”, “el territorio”, los “vínculos” de las personas y familias que acompañamos. Lo que no siempre nos planteamos es que este es un primer nivel del abordaje en trabajo comunitario y que poniendo intencionalidad relacional y visión estratégica de equipo ya estaremos contribuyendo a la estrategia comunitaria del servicio.
- Relacionado con este primer aspecto, el espacio formativo tiene que contribuir a romper con una *falsa dialéctica* muy presente en los imaginarios colectivos de los equipos: la tendencia a tener que confrontar la atención individual con el trabajo comunitario (Rebollo, 2019) y que nos sitúa en la tensión “o hacemos trabajo de caso o hacemos trabajo comunitario”. Para contribuir a dotar de argumentos que rompan con estas lógicas de contrarios, en las formaciones hemos ayudado a las profesionales a identificar las varias maneras de contribuir al trabajo comunitario ya desde las tareas habituales del servicio. Se trata de evitar que se entienda lo *comunitario* “como una cosa más” a hacer dentro del encargo profesional, para pasar a integrarlo en el desarrollo de nuestras tareas y proyectos. En este sentido, la *propuesta de las distintas contribuciones a la estrategia comunitaria de la organización* se ha convertido en un planteamiento clave a la hora de romper con esta dialéctica y rebajar resistencias ante el impulso del trabajo comunitario. Nuestro posicionamiento parte de la idea que, dentro del equipo, no hace falta que todo el mundo trabaje desde el encargo de impulsar proyectos comunitarios, pero sí que será importante que todos trabajen con una mirada comunitaria (Cofiño, 2018) alineada con una estrategia comunitaria de servicio consensuada conjuntamente.
- Otra de las estrategias que han dado buenos resultados se inspira en las propuestas de Séan Gaffney. En el trabajo con los equipos para incorporar formas de hacer más comunitarias hay que tener claro cuál es el horizonte de cambio deseado (orientación al futuro), sin olvidar de poner en valor la tarea comunitaria hecha hasta el momento (mirada al pasado) y que también nos

permite hablar de las frustraciones por todo aquello que se intentó y no salió bien.

- Finalmente, otra estrategia ha sido la de generar conversaciones para que las profesionales exploren las propias habilidades y motivaciones, así como los miedos y dificultades que creen tener respecto al desarrollo de los posibles encargos comunitarios. Este trabajo (mirada reflexiva) ha ayudado a visualizar las limitaciones y potencialidades personales y de equipo y a trazar estrategias para poder abordar las tareas comunitarias conjuntamente. También ha contribuido a romper con la tendencia de algunas profesionales a *desvincularse de la tarea comunitaria* cuando no es vivida como propia, para pasar a concebirla como una estrategia de servicio que se plasma en contribuciones y tareas diferenciadas entre las diferentes profesionales y equipos/unidades.

### Tercera fase: generar las condiciones

La tercera etapa es el momento de abordar a fondo aquellos aspectos vinculados a la dimensión organizativa que pueden contribuir a hacer posible el efectivo impulso de la orientación comunitaria al modelo de intervención, y de poner sobre la mesa las cuestiones que hemos detectado que importan y preocupan a los equipos cuando hablamos de *hacer comunitario*.

Para que los participantes se comprometan con entusiasmo y lleguen a alguna parte es necesario que el margen de maniobra para trabajar sea relevante (Moliní, 2012, p. 59).

Cómo decíamos, no será suficiente tener un equipo formado y animado, sino que habrá que atender la estructura que debe permitir empezar a experimentar con nuevas formas de intervención y, lo más importante, sostener este cambio en el tiempo y en el conjunto de la organización. Esta fase supone volver a generar conversaciones estratégicas con la dirección del servicio para avanzar en la identificación y la aportación de soluciones a aspectos que son clave a la hora de generar las condiciones organizativas:

- Avanzar en la definición de la estrategia comunitaria del servicio y en la concreción de los *encargos comunitarios* a los equipos,<sup>7</sup> teniendo en cuenta la aportación específica de los servicios sociales al trabajo comunitario y con la mirada puesta en la complementariedad del conjunto de profesionales de la organización y del ecosistema comunitario.
- Analizar las formas de organización interna que habrá que replantear para ganar espacios y tiempos para el despliegue de la dimensión comunitaria.

7 En esta tarea puede ser de ayuda el “modelo de los niveles” (MARGES, 2020).

- Revisar la organización de las agendas y los horarios; las dedicaciones en atención directa para poder apostar por abordajes más grupales que permitan incidir en problemas que tienen una dimensión colectiva; tener más presencia en espacios y proyectos del territorio; o disponer de tiempo para pensar en las intencionalidades comunitarias que ponemos en las tareas habituales.
- Identificar el rol profesional en trabajo comunitario a los servicios sociales y los perfiles profesionales dentro de los equipos. Se pueden tener en cuenta fórmulas de especialización de funciones comunitarias, como por ejemplo asignar “referentes comunitarios” o crear una comisión de impulso al trabajo comunitario dentro del servicio.
- Identificar conocimientos, habilidades y *motivaciones comunitarias* entre las profesionales del equipo que puedan contribuir al despliegue de los encargos.
- Prever mecanismos para ir detectando las necesidades de los equipos para el impulso de las nuevas prácticas.
- Tener en cuenta la importancia del papel de la dirección y las coordinaciones al hacer posible el despliegue de los encargos y sostener el cambio.
- Incorporar instrumentos que permitan planificar, recoger y visibilizar las dedicaciones comunitarias de las profesionales (programas informáticos, la agenda del servicio, las memorias...).

#### **Cuarta fase: desplegando la práctica**

Esta fase es la más reciente del trabajo hecho hasta ahora y, por eso, la que menos se ha podido sistematizar y analizar. Muchos de los procesos que hemos acompañado se encuentran justamente en esta etapa-clave: se trata del momento en el que hay que pasar a la práctica, gestionar el cambio y, lo más difícil, hacer sostenible la continuidad.

A continuación, compartimos algunas de las estrategias que se están incorporando –o que se podrían tener en cuenta– para ayudar a los equipos y a la organización en el aterrizaje de los objetivos comunitarios. La intencionalidad de estas estrategias es doble: por un lado, empezar a introducir y testar abordajes más comunitarios y experimentar con nuevas maneras de trabajar. Por el otro, recoger, sistematizar y evaluar los cambios y los aprendizajes que vayamos incorporando. Se trata de poner intención en la gestión del aprendizaje (Fantova, 2014) para ganar en conocimiento y enfocarlos a la concreción de la estrategia comunitaria del servicio.

- Introducir la supervisión en trabajo comunitario: incorporar sesiones de supervisión externa a todo el equipo o a las profesionales referentes en trabajo comunitario del servicio. Hace años que las organizaciones de intervención social cuentan con espacios de supervisión (Vázquez y Porcel, 2017), si bien en

general se ha vinculado a la supervisión de caso o de equipo. A medida que los encargos comunitarios han ido ganando presencia en los servicios de bienestar social se empieza a dibujar un nuevo campo para la supervisión que requiere de procedimientos, técnicas y capacidades propias, dada la especificidad del abordaje comunitario en el seno de los servicios sociales.

- Creación de una comunidad de práctica: promover comunidades de práctica comunitaria dentro de la organización (comisión, grupo motor, equipo de referentes comunitarias) que vaya introduciendo y contrastando los encargos comunitarios, experimentando con nuevas formas de hacer y extrayendo aprendizajes. Es importante que estos espacios estén basados en las motivaciones de las profesionales que formen parte de él. También será interesante abrir de vez en cuando estos espacios a otros profesionales de la organización y del territorio que también tengan *encargos comunitarios*, con el objetivo de ir alineando la estrategia de actuación.
- Impulsar sesiones monográficas y formaciones especializadas: se puede organizar la visita a experiencias, el intercambio de buenas prácticas comunitarias con otros equipos, organizar sesiones temáticas para profundizar sobre la dimensión comunitaria en las estrategias de intervención del equipo, o identificar nuevos *vacíos* formativos necesarios para el despliegues de los encargos.
- El trabajo comunitario en las reuniones ordinarias: habituarse a incorporar un punto del orden del día de las reuniones de equipo para abordar temas relacionados con la estrategia comunitaria del servicio. Este espacio puede servir para socializar informaciones comunitarias del territorio; compartir cómo avanza un proyecto comunitario que estamos impulsando o en el que participamos; analizar conjuntamente la pertinencia de sumarnos a un nuevo proceso/espacio comunitario que se promueva desde el territorio; o analizar la idoneidad de impulsar alguna intervención desde la orientación comunitaria que dé respuesta a necesidades detectadas en la atención directa.
- Disponer de espacios y mecanismos para compartir el proceso: es importante prever de qué manera iremos co-construyendo y compartiendo con los otros servicios de la organización y del territorio este proceso de impulso del trabajo comunitario en el modelo de intervención. Insistimos en la necesidad de trazar la estrategia comunitaria mirando y reconociendo a *los otros*, desde un planteamiento de complementariedad y co-responsabilidad de estrategias y esfuerzos entre el conjunto de agentes del ecosistema comunitario.

## A modo de conclusiones

Acompañar un proceso de impulso del trabajo comunitario en los servicios sociales es acompañar en el camino del cambio. Y hablar de *cambio* nos remite a revisarnos, a cuestionarnos, a incorporar nuevos conocimientos, a buscar respuestas nuevas que provoquen transformaciones significativas; nos remite, también, a innovar. Pero no a cualquier tipo de innovación, ni a aquella que la vincula con su aproximación más instrumental de adquisición de nuevas técnicas, sino a la innovación desde una perspectiva sustantiva, que es la que tiene capacidad de transformar la realidad de una manera diferente (Brugué, Boada y Blanco, 2013).

El porqué de la innovación, en definitiva, no es instrumental sino sustantivo. Es decir, no se trata de aprender a hacer mejor aquello que ya hacíamos, sino a hacerlo de manera diferente [...]. La innovación tiene que ver con el conocimiento y no con la técnica: innovamos a través de conocimientos nuevos y no a través de técnicas nuevas (Brugué, Boada y Blanco, 2013, p. 10-11).

El tipo de innovación que se relaciona con el impulso del trabajo comunitario en los servicios sociales apunta a la necesidad de transformar los modelos de intervención hacia modelos de atención más comunitarios. Este giro implicaría no solo modificar la forma de plantear las soluciones a los problemas, sino, sobre todo, replantear la propia naturaleza de los problemas (Brugué, Boada y Blanco, 2013). Unos problemas sociales que, en general, tienen una naturaleza política, social, económica... que reclama respuestas más colectivas. Construir respuestas colectivas a los retos sociales: este es el ADN del trabajo comunitario. Y es en este sentido que las prácticas comunitarias se entienden como prácticas de innovación social, en cuanto que construyen procesos de concienciación, de acción colectiva y de movilización (Blanco, Cruz, Martínez y Parés, 2016).

La transformación hacia modelos de atención más comunitarios interpela a organizaciones y profesionales. A las organizaciones, sobre todo, les recuerda la responsabilidad que tienen al hacer posible las condiciones que faciliten el impulso de los encargos comunitarios y que garanticen la sostenibilidad de los cambios que se inician. A las profesionales, nos invita a una revisión profunda sobre el sentido de nuestra tarea, nos cuestiona como miramos al otro y el papel que otorgamos a las personas a las que atendemos y en los territorios donde trabajamos. También nos recuerda el potencial de aprovechar el conocimiento ciudadano generado de la propia experiencia vital (Martín, 2020) para implicar a las personas en la busca de respuestas a los problemas que les afectan y preocupan, desde enfoques más colectivos e inclusivos. Finalmente, el conjunto de instituciones y agentes que acompañamos el impulso del trabajo comunitario en los servicios de bienestar debemos no olvidar la importancia de sistematizar y evaluar estas experiencias de cambio. Procesos de reflexión y construcción de conocimiento nuevo que, en coherencia con los valores del trabajo comunitario y las prácticas innovadoras, hará falta que se hagan de forma colectiva y compartida.

---

## Referencias bibliográficas

- Ballester Frago, M. (2017). *Intervenció comunitària i rol dels professionals als serveis socials a Barcelona (Catalunya) i Mont-real (Quebec). Una anàlisi comparada*. Barcelona: TSCAT.
- Barbero, J. M. (2008). *El treball social en acció. Mètode i autogestió en la pràctica professional*. Barcelona: Impuls a l'Acció Social ("Colección Libros a Punto", 4).
- Blanco, I., Cruz, H., Martínez, R., y Parés, M. (2016). El papel de la innovación social frente a la crisis. *Ciudad y territorio*, 188, 249-260.
- Brugué, Q., Boada, J., y Blanco, I. (2013). *Els motors de la innovació a l'administració pública*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Escuela de Administración Pública de Catalunya.
- Carmona, M. (2011). *Construyendo acción comunitaria: significados y estrategias para su promoción a partir de las experiencias de Barcelona* (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona, Barcelona.
- Cofiño, R. (2018). Orientación comunitaria de la Atención Primaria (5). Acción comunitaria: definiciones y contenidos. En *Salud Comunitaria*. Recuperado de <https://saludcomunitaria.wordpress.com/2018/12/16/orientacion-comunitaria-de-la-atencion-primaria-5-accion-comunitaria-definiciones-y-metodologias/>
- European Antipoverty Network (2009). *Guía metodológica de la participación social de las personas en situación de pobreza y exclusión social*. Madrid: EAPN.
- Fantova, F. (2014). *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. Madrid: Editorial CCS.
- Fantova, F. (2019). ¿Qué es hacer consultoría? *Blog de Fernando Fantova, consultor social*. Recuperado de: <http://fantova.net/?cat=30>
- Ginesta, M. (2014). La intervenció comunitària des dels serveis socials locals: de la pèrdua al desig; del desig a la pèrdua. *Revista de Treball Social*, 203, 50-62.
- Ley 12/2007, de 11 d'octubre, de servicios sociales. DOGC. Barcelona, 18 de octubre de 2007, núm. 4.990.
- Manent, A., y Fantova, F. (2020). Transformació organitzacional i inclusió comunitària. *Llei d'engel*. Recuperado de: <http://lleienangel.cat/transformacio-organitzacional-inclusio-comunitaria/>

- Manyà, C., y Morales, E. (IGOP) (2018). *Marc de la intervenció comunitària als Centres de Serveis Socials de Barcelona*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona.
- MARGES cooperativa (2020). *Brúixola comunitària: Guia per promoure l'acció comunitària a les entitats socials*. Barcelona: ECAS (“Colección Ideas y Herramientas para la Acción Social”).
- Martín, M. (2020). Innovación y cocreación. En J. Etxebeste (coord.), *Guía de innovación social en el ámbito de los Servicios sociales* (p. 46-59). Navarra: Departamento de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra.
- Moliní, E. (2012). *Libro sobre participación genuina. O el arte de pensar, decidir y trabajar juntos*. Recuperado de: <http://molini.eu/wp-content/uploads/2012/03/Libro-sobre-Participacion-Genuina.pdf>
- Navarro, S. (1998). Tiempo de interlunio: apuntes para repensar la primaria. *Revista de Treball Social*, 150, 23-42.
- Pelegri, X. (1999). El treball comunitari en el sistema català de serveis socials. En *II Jornada dels Serveis Socials d'Atenció Primària: Subjectes i Xarxes Socials. Estratègies d'Acció Comunitària* (p. 25-44).
- Rebollo, O. (2019). Acció comunitària en la lluita contra l'exclusió. En *Blog sobre pobresa i exclusió social*. Recuperado de <https://blog.caritas.barcelona/acollida-i-acompanyament/8909-revision-v1/>
- Román, B. (2009). *Ètica en els serveis socials. Professions i organitzacions*. Generalitat de Catalunya: Departamento de Acción Social y Ciudadanía (“Papeles de Acción Social”, 7).
- Vázquez, C., i Porcel, A. (2017). *Supervisión. Espacio de aprendizaje significativo. Instrumento para la gestión*. España: Bubok.
- Viscarret, J. (2009). *Modelos y métodos de intervención en Trabajo Social*. Madrid: Alianza Editorial (“Colección Política Social / Servicios Sociales”).

# Plantando la semilla de la innovación en la formación en Trabajo Social

## Paving the way for innovation in social work education

**Ferran Cortès Izquierdo<sup>1</sup>**

ORCID: 0000-0001-9431-5254

**Marta Llobet Estany<sup>2</sup>**

ORCID: 0000-0001-8212-4039

---

**Para citar:** Cortès Izquierdo, F., y Llobet Estany, M. (2020). Plantando la semilla de la innovación en la formación en Trabajo Social. *Revista de Treball Social*, 219, 119-136. DOI: 10.32061/RTS2020.219.06

---

## Resumen

En este artículo presentamos la experiencia de innovación docente en la formación de los trabajadores sociales en la Universidad de Barcelona, a partir del curso 2009-2010, momento en el cual se implementa el Grado en Trabajo Social en un contexto de cambio en la universidad a raíz de la implementación del Plan Bolonia y el establecimiento del Espacio Europeo de Educación Superior. Este proceso de cambio actúa como propulsor para la creación de un grupo de docentes que reflexionan sobre la relación enseñanza-aprendizaje. Este grupo impulsa un primer proyecto piloto de innovación docente que más tarde da pie a la creación del Grupo de Investigación e Innovación Docente (GRID) Trans@net.<sup>3</sup> Este GRID será el paraguas y plantel de los proyectos de innovación docente del grado, que será reconocido por la Universidad de Barcelona como GRID consolidado. Los relatores presentamos una descripción y análisis de esta experiencia para identificar las transformaciones y aprendizajes a lo largo de todo el proceso, pero a la vez las dificultades y los retos que todavía tenemos por delante.

---

**Palabras clave:** Innovación docente, Trabajo Social, práctica docente, enseñanza-aprendizaje, transdisciplinariedad

---

1 Profesor de la Escuela de Trabajo Social. Universidad de Barcelona. fcortes@ub.edu

2 Profesora de la Escuela de Trabajo Social. Universidad de Barcelona. mllobet@ub.edu

3 <http://www.ub.edu/transnet/ca>

---

## Abstract

In this article we present a teaching innovation experience on the context of the training of social workers at the University of Barcelona from the 2009-2010 academic year, the time when the Bachelor's Degree in Social Work was implemented in a context of change at university through the implementation of the Bologna process and the creation of the European Higher Education Area. This process of change acts as a driver for the creation of a group of lecturers who reflect on the teaching-learning relationship. This group promoted an initial teaching innovation pilot project that later gave rise to the establishment of the Trans@net Teaching Innovation and Research Group (GRID, from the Catalan). This GRID would become the umbrella and seedbed for undergraduate teaching innovation projects, which would be acknowledged by Barcelona University as a well-established GRID. As the rapporteurs, we are presenting a description and analysis of this experience in order to identify the transformations and learning experiences throughout the entire process, while at the same time pinpointing the difficulties and challenges we are still faced with.

---

**Keywords:** Teaching innovation, social work, teaching practice, teaching-learning, multi-disciplinarity.

## 1. La necesidad de cultivar el espíritu innovador

En el contexto social actual, de profundas transformaciones asociadas a incertidumbres y retos, la noción de innovación es interesante porque se equipara a la capacidad de asumir los cambios y desarrollar la creatividad necesaria para crear respuestas adaptadas a los nuevos contextos y necesidades cambiantes. La innovación se ha convertido en una insignia de nuestra sociedad, pero a la vez, por el hecho de ser un concepto polisémico, hay el riesgo de pensar que estamos hablando de lo mismo aunque en realidad nos referimos a cosas distintas (Godin, 2008). No es un concepto ni un ámbito de estudio nuevo (Moulaert, 2009), como tampoco lo es su análisis desde la dimensión educativa. En nuestro caso, sería osado situar la innovación docente en la formación del Trabajo Social con la implantación del Grado. En la formación de los trabajadores sociales siempre han existido experiencias y docentes motivados/preocupados por explorar y experimentar con los estudiantes otras formas de generar aprendizaje. Aun así, estas mejoras no siempre se han planteado con unos objetivos claros, ni se ha hecho una recogida de datos sistemática, con una lógica temporal larga, incluyendo una evaluación y tomando en considerando la relación y el protagonismo del estudiante (Parcerisa, Basco, Calafell, Comas y Noguera, 2011). Otro argumento que hay que tener en cuenta a la hora de pensar en la innovación docente es el hecho de que la mayoría de los docentes en la universidad no hemos recibido formación previa para ejercer esta profesión y podemos reproducir determinadas formas de enseñar que no son las más adecuadas (Imbernón, 2009).

La construcción del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), con la Declaración de Bolonia, hace ya dos décadas, se presentó como una doble oportunidad. Primero, como un momento que reclamaba una implicación institucional mayor, en este caso de la Universidad de Barcelona (UB), para favorecer y sostener las experiencias de innovación docente (Cornet, Pagés y Pardo, 2010). Segundo, como una ocasión para revisar el proceso de enseñanza-aprendizaje, la relación entre cómo se enseña y se aprende en Trabajo Social. Por lo tanto, esta experiencia se inscribe entre dos perspectivas. Por un lado, en el marco de la universidad como organización que pretende dar más importancia y visibilidad a las nuevas prácticas y metodologías que usan los docentes, como estrategia para dar una respuesta mejor al binomio enseñanza-aprendizaje que se implementa con el EEES. Por el otro, como una iniciativa específica de un grupo de docentes de la Escuela de Trabajo Social que quieren reflexionar sobre nuestras prácticas, las formas de enseñar y de aprender el Trabajo Social, desde una perspectiva interdisciplinar. En este artículo nos centraremos, especialmente, en esta segunda perspectiva de la innovación docente. Aun así, a la hora de valorar las lecciones aprendidas será inevitable hacerlo en relación con el marco institucional de la UB.

La innovación educativa o docente, según los autores, hace referencia a una intención y un proceso de indagación de nuevas ideas y estrategias, de forma sistematizada y colectiva, con el fin de modificar concepciones y prácticas educativas (Escudero, 1986; Imbernón, 1996; Cañal de León, 2002; Carbonell, 2001; Sein-Echaluce, Fidalgo y García, 2014). Este tipo de intervenciones cuestionan la realidad de la educación, concebida como mecánica, rutinaria y a menudo marcada por la inercia. Innovar en educación quiere decir abrir rendijas en un sistema, en este caso el universitario, que es sumamente tradicional y conservador, y alternativamente propone su transformación con imaginación y creatividad colectiva.

Los docentes somos conscientes del reto y la responsabilidad que supone acompañar a los estudiantes en su proceso formativo para prepararlos para una práctica del Trabajo Social que necesariamente también va cambiando y todavía tiene que cambiar más; conscientes del compromiso que implica formar profesionales del Trabajo Social, pero sobre todo personas en cuanto que ciudadanos (Delors, 1996).

## 2. Una propuesta de innovación docente que nutre los procesos de enseñanza-aprendizaje en el Grado de Trabajo Social

La innovación docente es clave para avanzar en la calidad de la educación, permite activar procesos de cambio que se han pensado y planificado con anterioridad. Pero no es una tarea sencilla y pide un tiempo para ponerla en acción y para evaluar los efectos de su implementación (Parcerisa et al., 2011). La innovación docente se concreta y se hace operativa a partir de proyectos que tienen una duración que oscila entre uno y tres cursos, con posibilidades de prorrogarlos y que pueden plantearse también como investigaciones.

En este artículo, explicamos el recorrido de la innovación docente para acompañar mejor a los estudiantes de Trabajo Social desde el 2010 y hasta el 2020, un periodo en el que podemos distinguir tres etapas. La primera, desde el origen de la iniciativa, con la co-construcción del primer proyecto y creación del GRID Trans@net, que se define como un grupo de innovación docente que investiga y trabaja para mejorar la calidad de la formación y el desarrollo de competencias transversales en el Grado de Trabajo Social, desde un planteamiento interdisciplinar, en conexión con la realidad social y con la implicación del alumnado y del profesorado en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La segunda etapa, con la diversificación de proyectos y la consolidación del grupo. La tercera, donde nos encontramos actualmente, en la que el GRID Trans@net actúa como motor y catalizador de la innovación docente en los estudios de Trabajo Social.

## 2.1. En busca de los hilos conductores (2010-2014): un proyecto en torno a la transversalidad (primer curso)

Durante el curso 2010-2011 empieza el proyecto “Hilos conductores: transversalidad docente y pensamiento analítico en trabajo social”, vinculado a una única línea de innovación docente del Programa de Mejora e Innovación Docente (PMID)<sup>4</sup> de la Universidad de Barcelona: Competencias transversales, por iniciativa de un grupo de profesores interesados a mejorar la conexión entre las asignaturas, un aspecto que también preocupaba a los estudiantes, que planteaban una integración mayor de enfoques y la optimización de los trabajos/evidencias entre las asignaturas que hacían en un mismo semestre.

La implantación del Grado en Trabajo Social en el curso 2009-2010 de acuerdo con el EEES implicaba un nuevo paradigma educativo, porque incorporaba un cambio importante: pensar la programación y la evaluación de la formación del Trabajo Social en competencias. Este enfoque considera que cada profesión tiene un perfil profesional concreto y diferenciado en competencias generales y específicas. Se entiende la competencia como “las capacidades integradas y orientadas a la práctica, como un conjunto de estructuras de conocimiento, así como de habilidades cognitivas, interactivas, actitudes y valores necesarios para llevar a cabo tareas y resolver problemas” (Hager, Holland y Becket, 2002, citado en Prat, Parra y López, 2014, p. 3). Según Poblete (2007), el pensamiento analítico es una competencia genérica o transversal de tipo instrumental.

La opción de centrar el proyecto exclusivamente en la competencia de pensamiento analítico se explica por la importancia que esta competencia tiene para los profesionales del trabajo social, que usan procedimientos analíticos para poder analizar las situaciones y relaciones y tomar decisiones importantes en contextos y circunstancias complejas (Prat, Boixadós, Mesquida y Palacín, 2012; Prat et al., 2014). Esta competencia se destaca por encima de otras en el estudio elaborado por el Consejo General del Trabajo Social (Lima, 2013).

Según la conceptualización teórica hecha en el marco del proyecto, “el pensamiento analítico es el comportamiento mental que se basa en un enfoque metódico para descomponer situaciones complejas en sus partes constituyentes e identificando los elementos significativos (cualitativos o cuantitativos) contextualizarlos y agruparlos para interpretar la realidad” (Llobet y Vila, 2013, p. 6).

Los objetivos del proyecto se centraban en mejorar la comprensión y el desarrollo de esta competencia en la formación de trabajadores sociales. El proyecto aglutina 16 profesores de cinco departamentos –con una mayoría de Trabajo Social–, de 12 asignaturas<sup>5</sup> de primero i de segundo.

4 El PMID está bajo la responsabilidad del Vicerrectorado de Política Docente y Científica. Este programa ofrece apoyo (financiero) a la innovación docente que llevan a cabo distintos GRID y proyectos en la Universidad de Barcelona.

5 Las asignaturas son: Política Social, Psicología del Desarrollo Humano, Antropología Social, Epistemología del Trabajo Social, Historia Social y Contemporánea, Conceptos

Se opta por estos cursos porque es en los que se concentran las materias básicas de diferentes disciplinas del plan de estudios, como escenario idóneo para trabajar de forma transversal esta competencia.

Este espacio y proceso inicial de discusión y aprendizaje culminó con la creación del GRID Trans@net: transdisciplinariedad y aprendizaje en trabajo social.<sup>6</sup> Este grupo tiene por objetivo profundizar en el trabajo conjunto y transversal entre materias y crear un marco de trabajo que aglutine los diferentes proyectos de mejora de la calidad docente en el Grado de Trabajo Social de la UB.

## **2.2. La ampliación y consolidación del grupo (2014-2019) y la apertura a la diversidad de proyectos**

Esta segunda etapa se caracteriza por el diseño de nuevos proyectos y por la diversificación de las líneas de innovación docente. Se mantiene el interés por innovar en las competencias transversales, pero aparecen otras líneas como el aprendizaje autónomo; el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje profesionalizador; el aprendizaje en entornos virtuales mediante Open Educational Resources y la evaluación entre iguales.

A continuación, presentamos una descripción de los elementos principales de cada proyecto, y remitimos a los lectores a los documentos originales.

### **Proyecto Tejiendo identidades profesionales. Autoconocimiento y Trabajo Social<sup>7</sup>**

Este proyecto empezó en el curso 2015 y ha tenido una duración de 4 años. Es una iniciativa que conecta inquietudes de dos grupos. Implica docentes de asignaturas específicas de Trabajo Social, así como otras disciplinas que tienen interés por mejorar la docencia en relación con la formación en trabajo social. Y también un grupo de estudiantes interesados a conocer la influencia de los valores, las emociones y los sentimientos respecto a su práctica profesional. En un primer análisis que hace el grupo de docentes de este proyecto, se detecta que solo en algunas asignaturas se llevan a cabo actividades de autoconocimiento, y que por lo tanto falta un planteamiento transversal para desarrollar esta competencia profesional

---

Básicos del Trabajo Social, Sociología, Iniciación a la Práctica del Trabajo Social y de los Servicios Sociales y Comunicación y Documentación. Métodos y Técnicas de Investigación Social, Desigualdad y Exclusión Social y Habilidades Sociales y Comunicativas.

- 6 El GRID Trans@net fue reconocido por el Programa de Innovación Docente de la UB (que después se convertirá en Investigación, Innovación y Mejora de la Docencia y el Aprendizaje –RIMDA–), como grupo de innovación docente consolidado el curso 2015-2016. Código Grupo de Investigación: GINDOC-UB/126. Desde su creación ha tenido tres coordinadores: Núria Prat Bau y Marta Llobet Estany durante la primera etapa, y desde el curso 2016-2017, Tomasa Báñez Tello.
- 7 El código del proyecto según el Programa de Mejora e Innovación Docente del Vicerrectorado de Política Docente y Lingüística de la Universidad de Barcelona es: 2015PID-UB/026.

básica a lo largo de los cuatro cursos. El objetivo de este proyecto es, pues, la promoción y desarrollo de la competencia transversal de autoconocimiento en todo el grado. Competencia reconocida por su importancia en el documento *Global standards for the education and training of social workprofession*,<sup>8</sup> en relación con un ejercicio competente y responsable del Trabajo Social (citado por Báñez i Boixadós, 2017). En este proyecto han participado 609 estudiantes y 31 docentes en un total de 12 asignaturas. Se han analizado las actividades previas al proyecto que se hacían en relación con el autoconocimiento, así como otros que se han diseñado específicamente para activar esta competencia. Se han definido el concepto y las dimensiones del autoconocimiento, y también se han diseñado los instrumentos para evaluarla. Según Romero y Báñez (2017, p. 9-10), los resultados de los proyectos muestran una mejora de la competencia de autoconocimiento de los estudiantes que han participado en ellos. Aparecen beneficios personales, académicos y profesionales.

En el ámbito personal, han mejorado la autoestima y la seguridad personal, han identificado calidades personales y profesionales, han reflexionado sobre las influencias ideológicas y culturales para entender y posicionarse ante situaciones diversas, y han sido capaces de reconocer prejuicios e ideas preconcebidas, así como de aprender a relacionarse con los otros. En el ámbito académico, han tomado conciencia de una manera más clara de los conocimientos adquiridos a lo largo del proyecto y de las experiencias de aprendizaje que han vivido, y han reflexionado sobre su itinerario formativo y su desarrollo profesional, a la vez que han incrementado notablemente sus capacidades tanto críticas como reflexivas. Finalmente, en el ámbito profesional, reconocen que las actividades que han llevado a cabo en el marco del proyecto han incidido en la configuración de su identidad profesional, en la definición del rol y la práctica profesional de acuerdo con sus valores del Trabajo Social.

Aun así, la evaluación también ha mostrado ciertos déficits acerca de la conexión y la complementariedad del trabajo de las distintas dimensiones del autoconocimiento, así como las dificultades organizativas y de contexto para promover esta competencia de forma transversal; también ha mostrado la necesidad de avanzar en el acompañamiento docente del proceso de mejora de los aprendizajes, en la evaluación del autoconocimiento y en la motivación y la implicación del alumnado. En consonancia, han hecho una propuesta específica al Consejo de Estudios para mejorar el autoconocimiento de forma transversal a lo largo de los cuatro cursos, así como para incorporar un proyecto de desarrollo personal y profesional individualizado para favorecer el autoconocimiento a través del Plan de Acción Tutorial (Báñez i Romero, 2018).

8 Documento aprobado por la Asamblea General de la Federación Internacional de Trabajadores Sociales y de la Federación Internacional de la Escuela de Trabajo Social en 2004 en Adelaida (Australia): <http://ifsw.org/policies/global-standards/>

### Proyecto Estrategias narrativas para favorecer el aprendizaje del pensamiento complejo<sup>9</sup>

Este proyecto también ha tenido una duración de cuatro cursos, desde el 2015 hasta el 2019. El equipo docente de la asignatura Rol e Identidad del Trabajo Social, de cuarto, a la hora de pensar y diseñar la asignatura parte de dos documentos. Las conclusiones del informe de Jacques Delors (1996) sobre los cuatro pilares del proceso educativo y las reflexiones de Edgar Morin (2003) sobre los saberes para la educación del futuro. Tanto el uno como el otro detectan, en los estudiantes, dificultades de comprensión de valores éticos y estéticos y de compromiso con los nuevos perfiles de ciudadanía, que inciden en el proceso de aprender a aprender, el hecho de ser multicompetencial, la percepción de la interdependencia, la autonomía, los juicios y la responsabilidad hacia el otro, todas ellas capacidades fundamentales para el trabajo social (Sangrà et al., 2019). El proyecto se centra en dos objetivos: potenciar que el estudiante redescubra las posibilidades biográficas que tiene para pensar –y compenetrar-se con– la idea de complejidad, a partir de una mirada transversal y multidimensional de su realidad personal y profesional; y permitir que el estudiante reconozca a través de su autobiografía cómo va incorporando y transformando el conocimiento.

Han participado en el proyecto cuatro asignaturas a lo largo de los cuatro cursos, pero se ha puesto el foco sobre todo en dos, una de primero y otra de cuarto, por afinidad conceptual y teórica, que han incorporado el método autobiográfico como nueva metodología y evidencia de evaluación de la asignatura. El análisis del proceso de adquisición de conocimientos de los estudiantes se hizo con 60 trabajos autobiográficos a partir de un informe narrativo (Bolívar, 2002, citado en Sangrà et al., 2019, p. 11), teniendo en cuenta cuatro criterios genéricos de análisis hermenéutico de las narrativas para situar la autorepresentación del estudiante en la construcción de su “yo” (Sangrà et al., 2019, p. 6).

Este proyecto ha incorporado la autobiografía y la narrativa biográfica para explorar las posibilidades pedagógicas de esta metodología en la formación de profesionales del Trabajo Social. Se ha elaborado una base teórica que fundamenta la propuesta docente. Se ha diseñado una actividad concreta con la autobiografía, se han elaborado unos criterios de interpretación y evaluación del proyecto. Los resultados principales muestran que la autobiografía es una metodología con fines formativos y didácticos, pero a la vez un espacio a partir del cual el estudiante aprende a construir realidad y a reconocerse como sujeto. Como futuros profesionales del Trabajo Social, (re)significan la comprensión del otro, teniendo en cuenta su contexto y su singularidad. El relato biográfico los invita a hacerse preguntas, a dudar y a interrogarse y a desplazar sus certezas,

9 El código del proyecto según el Programa de Mejora e Innovación Docente del Vicerrectorado de Política Docente y Lingüística de la Universidad de Barcelona es: 2015PID-UB/026.

para construir un nuevo recorrido vital (Sangrà, López, Iannitelli y Alemany, 2020, p. 13).

### Programa de Aprendizaje servicio (ApS)<sup>10</sup>

Este programa, que se ha desarrollado en los últimos seis cursos (2014-2019), nace de reunir todos los docentes que usaban la metodología de aprendizaje servicio (ApS) en las asignaturas de forma experimental, pero sin una coordinación o intercambio entre las diferentes iniciativas de ApS. Se enmarca en una reflexión crítica sobre el papel de la universidad en la sociedad y la necesidad de potenciar estrategias pedagógicas que promuevan un papel activo de los estudiantes en su formación así como la adquisición y desarrollo de las competencias cívicas (Trilla, Jover, Martínez y Romañá, 2011, citado en Ginesta, Quiroga, Rodríguez y Durán, 2019, p. 5). El ApS es una combinación de un enfoque educativo innovador con elementos más tradicionales. Los participantes se involucran en situaciones/problemas reales para buscar respuestas/soluciones concretas, y en la experiencia aprenden a investigar y a implicarse de forma más solidaria. También incorpora elementos largamente conocidos, como el servicio voluntario en la comunidad y el aprendizaje de conocimientos, habilidades y valores a partir de la institución educativa, en este caso la universidad (Simons y Cleary, 2006; Campo, 2008, citados en Ginesta et al., 2019, p. 4).

Este programa quiere potenciar el protagonismo del estudiante en el proceso de aprendizaje, desde una experiencia vivencial, que favorece la conexión teoricopráctica, un desarrollo emocional (Puig y Martín, 2006, citado en Ginesta et al., 2019, p. 6), así como competencias personales y profesionales, como la responsabilidad social y ética, el compromiso y la implicación con la comunidad de los futuros profesionales del Trabajo Social. El programa tiene como objetivos: implementar un programa ApS con los estudiantes del Grado de Trabajo Social, con un itinerario de primero a cuarto; favorecer un aprendizaje significativo de los contenidos de las asignaturas, en contacto directo con la realidad, al servicio tanto de las entidades como de las personas. Y prevé dos modalidades: proyectos que se llevan a cabo en el tiempo de una asignatura, o transversales, de mayor duración. Se diferencian según dos tipologías: ApS vinculados a una investigación aplicada y ApS vinculados a un proyecto de intervención social (Quiroga, Llobet y Cortès, 2016, p. 4).

A lo largo de estos seis cursos se han desarrollado trece proyectos ApS, en los que han participado un total de 407 estudiantes y 8 profesores. El programa ha dado lugar a una conceptualización teórica y práctica de esta metodología y a una evaluación de los aprendizajes con criterios y de forma sistematizada, a partir de una metodología mixta (cuestionario y grupo de discusión). La misma evaluación ha tenido un carácter formativo

---

<sup>10</sup> El código del proyecto según el Programa de Mejora e Innovación Docente del Vicerrectorado de Política Docente y Lingüística de la Universidad de Barcelona es: 2015PID-UB/005.

y se considera un metaaprendizaje (Santos, Sotelino y Lorenzo, 2015, citado en Ginesta et al., 2019, p. 10). Se ha establecido un itinerario a lo largo del grado. Se han potenciado las relaciones de partenariado y el trabajo en red entre la Universidad, las entidades sociales y otras instituciones. En este texto solo compartimos una parte de los resultados más significativos e invitamos a hacer una lectura detallada del artículo de Quiroga et al. (2018). Tanto los estudiantes como los docentes resaltan los beneficios de la metodología ApS en la formación del Trabajo Social. El servicio a la comunidad los acerca a la realidad social desde primero. Los acerca también a los problemas y necesidades sociales, que repercute en un crecimiento de la concienciación social y el compromiso ético, lo cual refuerza la motivación y el sentido de querer convertirse en trabajadores sociales. Favorece la adquisición de competencias y conocimientos curriculares, tanto personales como profesionales y de forma progresiva a través de los ApS de los diferentes cursos. También la relación entre los conocimientos teóricos y las habilidades y saberes prácticos, cuanto más capacidad reflexiva y crítica. Este programa, que propone la realización de proyectos ApS en diferentes momentos del grado, actúa como un entorno de aprendizaje, de participación, de responsabilidad, de cooperación y compromiso social. El hecho de salir de las aulas también genera una relación de más confianza entre estudiantes y docentes.

### **Estrategias de mejora de la calidad del retorno entre iguales en el procedimiento de la valoración por parejas en el Grado de Trabajo Social<sup>11</sup>**

Este proyecto se ha llevado a cabo con estudiantes de primero durante el curso 2015-2016, pero está conectado con el proyecto “Inter-padres. Formación entre iguales en el Grado de Trabajo Social”, que se había llevado a cabo durante el curso anterior (2014-2015). Entiende la evaluación realizada por estudiantes del mismo grupo (iguales) como una estrategia formativa que puede mejorar la comprensión de los criterios que se utilizan para evaluar y de los argumentos que se utilizan para justificar los cambios que se proponen, una actitud reflexiva y propositiva que tiene que hacer pensar y orientar al estudiante en la reelaboración de un texto (Nicol, Thomson y Breslin, 2014, p. 105, citado por Ibarz y Prat, 2016, p. 3). Estos proyectos se impulsan por la constatación de la dificultad de poner en práctica la competencia crítica y autocrítica en un contexto en el cual unos estudiantes revisan los trabajos de otros. El proyecto de evaluación por parejas realizado en el curso anterior había mejorado los textos revisados a partir de los iguales, pero no acababan de mostrar en qué mejoraban los textos después de este trabajo colaborativo. También se habían detectado dificultades en la comprensión y expresión del lenguaje oral y escrito (Ibarz y Prat, 2016, p. 4). Los objetivos de este proyecto han consistido en

---

11 El código del proyecto según el Programa de Mejora e Innovación Docente del Vicerrectorado de Política Docente y Lingüística de la Universidad de Barcelona es: 2015PID-UB/002.

dar herramientas e indicaciones para orientar a los estudiantes para que puedan hacer la corrección de los trabajos por parejas.

En este proyecto han participado 340 estudiantes, 6 profesores de 3 asignaturas en dos asignaturas de primer curso, y se ha aplicado en dos trabajos con un formato diferente. En un caso, ha consistido en la elaboración por grupos de varios portafolios por cada tema del curso. En el otro, se ha analizado y argumentado individualmente una noticia críticamente. Tal y como se ha hecho en los otros proyectos que hemos presentado anteriormente, los docentes han diseñado diferentes instrumentos de evaluación del proyecto: una encuesta con dos partes (cuantitativa y cualitativa), el análisis de 12 trabajos en cada una de las asignaturas y sesiones de grupos de discusión.

Los resultados destacan el desconocimiento de este tipo de procedimiento de evaluación por parejas de iguales y muestran la satisfacción por la mejora que han conseguido en los trabajos, a la vez que resaltan la reciprocidad necesaria que implica esta experiencia innovadora. Aun así, también señalan las desigualdades que se han dado entre las parejas, en función del dominio de competencias de los estudiantes: en unos casos han mejorado los trabajos, mientras que en otros no ha sido así. Se incorporan mejoras en relación con aspectos formales, de expresión, de argumentación o de reflexión, pero en cambio no hacen propuestas más a fondo como por ejemplo cambios en la estructura o la organización del texto. En general, se evidencia que no están habituados a hacer crítica de los trabajos de sus compañeros estudiantes y que la revisión por pares/iguales no se incorpora más allá de este proyecto (Ibarz y Prat, 2016, p. 10-15).

## Docutrans

Este proyecto se ha aplicado en tres asignaturas del Grado de Trabajo Social: Historia Social y Contemporánea, Comunicación y Documentación (primer curso) y Trabajo Social Grupal (segundo curso) durante el curso 2018-2019.

El proyecto ha tenido como principal objetivo la creación y puesta en marcha de una herramienta específica por los estudiantes del Grado de Trabajo Social dirigida a mejorar la investigación de información. Este instrumento pretende conseguir los siguientes objetivos: 1) Aprender a planificar el proceso de búsqueda de información, focalizando la temática y la perspectiva de estudio; 2) Aplicar procedimientos y estrategias adecuados por los diferentes tipos de fuentes y apoyos documentales; 3) Fomentar una actitud ética y crítica en la investigación de información (Parra, Prat, Ibarz, Lo Cascio y Zaborras, 2019, p. 1).

Los resultados más relevantes destacan el abandono de la consulta de las fuentes en papel –a gran distancia de las electrónicas–, cosa que comporta el riesgo de perder la consulta de monografías importantes; el predominio de la consulta de fuentes no académicas desde buscadores generalistas y, por lo tanto, un uso poco generalizado de las herramientas de búsqueda de información especializada cuando se enfrentan a trabajos

académicos (cuando se usan fuentes académicas y las herramientas especializadas de búsqueda se mejoran las calificaciones, porque las fuentes ayudan a focalizar el tema de búsqueda). Se detecta un predominio del uso del catalán y castellano para las búsquedas, a gran distancia del uso del inglés. Emergen resistencias y se adoptan estrategias para evitarlo que comportan cambios de tema (Parra et al., 2019, p. 1-2).

### **2.3. El grupo de innovación docente como motor de transformación del conjunto del grado (2019 y hasta ahora) y la apertura de nuevos proyectos**

El hecho que este grupo reúna una buena parte del profesorado de la Unidad de Formación e Investigación (UFR) de Trabajo Social ha favorecido las sinergias entre proyectos y la planificación docente impulsada por la dirección de la UFR, especialmente a partir del inicio del proceso de mejora del grado, que se inicia en 2017 con la realización de un diagnóstico que culmina con la aprobación de un plan de mejora que se ha iniciado en el 2020-2021.

#### **Transversalidad**

Este proyecto se propone articular la transversalidad en los cuatro cursos del Grado de Trabajo Social siguiendo con la implementación de actuaciones a raíz del diagnóstico colectivo que se llevó a cabo para mejorar la formación del Grado de Trabajo Social. En el curso 2016-2017 ya se empezaron algunas acciones transversales en algunas asignaturas del segundo semestre de primero, i en el siguiente curso también se hizo en algunas de tercero. No obstante, ninguna de estas acciones se ha llevado a un nivel de enseñanza más global. Por ello, con este proyecto de innovación docente queremos dar coherencia a la transversalidad con un hilo conductor entre las distintas asignaturas del mismo curso, y a lo largo de los cuatro cursos con un itinerario continuado.

Plantearemos el hilo conductor de cada curso para construir un espacio de reflexión en el que participen estudiantes, profesores, personas, activistas y profesionales en torno a las temáticas elegidas para favorecer que el proceso de aprendizaje del estudiante sea más significativo e integrado.

- 1.º curso: *Yo y la sociedad*
- 2.º curso: *Relaciones y método de intervención*
- 3.º curso: *Contextos, planificación e intervención*
- 4.º curso: *Desarrollo profesional*

El desarrollo de esta acción en los próximos años a través de la metodología basada en el proyecto tiene que permitir valorar los efectos de la transversalidad en la enseñanza de Trabajo Social y en el desarrollo del rol profesional, tanto en la enseñanza, el servicio a la sociedad y la profesión, como en el compromiso adquirido con el aprendizaje de competencias y habilidades como futuros trabajadores sociales.

## Reconocimiento de los saberes a través del arte

En el marco de la disciplina y la profesión del Trabajo Social, el reconocimiento de las personas y de sus saberes es una cuestión determinante si queremos construir procesos de intervención y transformar las situaciones de desigualdad social conjuntamente y de forma compartida. Esta perspectiva pide que dicho reconocimiento se plantee también en la formación de los futuros profesionales del Trabajo Social.

El proyecto de innovación que planteamos prevé, por lo tanto, la articulación de estos espacios de participación de las personas y sus saberes en el Grado de Trabajo Social para construir colectivamente la realidad sobre la cual opera el Trabajo Social y reflexionar sobre la práctica profesional desde las diferentes miradas y experiencias del conjunto de actores que formamos parte de la disciplina. Creemos que esto favorece el reconocimiento de la pluralidad de visiones que existen sobre los diversos hechos sociales, la posibilidad de llevar a cabo un abordaje más complejo de la realidad social, al mismo tiempo que fomenta el pensamiento crítico y analítico en los estudiantes.

Esta propuesta se fundamenta en el trabajo que se ha llevado a cabo con esta perspectiva desde hace años en la formación de Trabajo Social. El proyecto de innovación presentado plantea, por lo tanto, la articulación del reconocimiento de los saberes de las personas como una línea transversal que se formaliza en el contexto de diferentes asignaturas y, especialmente, en el marco de los proyectos transversales de curso, y que se inserta en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de Trabajo Social. El uso de metodologías artísticas, como el teatro social, el video-documental, la pintura, la música, entre otros, hace posible que este reconocimiento se produzca de manera creativa, horizontal y que permita el diálogo en el aula entre las personas, los estudiantes y el profesorado de los equipos docentes de las asignaturas que participan en el proyecto.

## 3. Qué hemos aprendido de todo este proceso y cómo seguir creciendo

La trayectoria de Trans@net se desarrolla gracias a la existencia de un grupo de profesores estable que ha compartido la pasión por la docencia y el deseo de enriquecer los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de Trabajo Social. Este grupo, a pesar de que a lo largo de sus 10 años de existencia ha ido incorporando gente nueva y pese a que también ha habido algunas bajas, se ha mantenido constante en su tarea de innovación docente gracias a la implicación de sus miembros y al esfuerzo y el cuidado de las personas que han asumido su coordinación.

Este espacio de encuentro, tanto en las reuniones habituales como en las jornadas de innovación docente organizadas por el grupo, se ha convertido para los profesores en una gran oportunidad para dialogar sobre los retos y las dificultades de la docencia y para compartir estrategias

que permitan emprender acciones de mejora con la participación de los estudiantes. El papel de Trans@net como motor de la innovación en el Grado de Trabajo Social también ha contagiado al conjunto de la Escuela y se han establecido constantemente vasos comunicantes entre el grupo y las propuestas lideradas por el equipo directivo de la UFR Trabajo Social.

En todos los proyectos del grupo se manifiesta la prioridad de poner el aprendizaje del estudiante en el centro de la práctica docente y la importancia de aprender a aprender, así como de abrir espacios de experiencia que potencien la participación del estudiante en su proceso de aprendizaje y en la comunidad educativa. En el desarrollo de su tarea, el grupo trabaja, en paralelo, para mejorar las competencias intelectuales del estudiante y para potenciar las capacidades como persona y su compromiso social.

En cuanto al desarrollo de las capacidades intelectuales académicas es central en los miembros del grupo la preocupación por la transversalidad en los procesos de aprendizaje, lo que, en los primeros años, se concreta en el análisis de cómo el estudiante desarrolla el pensamiento analítico y en la elaboración de una rúbrica que permita su evaluación. Otros proyectos también insisten a desarrollar su capacidad reflexiva y prepositiva a través de la revisión de un texto y su competencia en la investigación bibliográfica.

Varios proyectos del grupo tienen mucho de interés en la formación humana de los futuros profesionales, puesto que se considera importante que se conozcan a sí mismas (autoconocimiento) y se propongan crecer como personas. También que conecten la biografía personal con su proceso de aprendizaje y la construcción de su identidad profesional. Por otro lado, con el aprendizaje servicio se busca que se comprometan con las personas y la sociedad, que sean sensibles a sus preocupaciones, que aprendan a escuchar, a dialogar, a construir vínculos, a imaginar otros mundos posibles, etc.

El marco de la Universidad para la formación reglada del Trabajo Social fue un adelanto importante para la consolidación científica y el reconocimiento social de la profesión del Trabajo Social. Más allá del aprendizaje de los conocimientos que dan cuerpo e identidad a la disciplina y a la profesión del Trabajo Social, hace falta, sobre todo, aprender a aprender, para construir un Trabajo Social crítico, relacional y artesano (Navarro, 2017). Nos parece que no hay contradicción entre la ciencia y otras formas de acceso al conocimiento como la filosofía y el arte. Compartimos la convicción que más allá de la racionalidad técnica, necesitamos un saber artístico y creativo que nos emocione y nos haga descubrir la magia de aprender.

Hoy, en el contexto de incertidumbre y dificultad que vivimos con la pandemia de la COVID-19, el reto fundamental es mantener este proceso de innovación vivo y seguir trabajando juntos, profesores y estudiantes. Ahora más que nunca, como nos dice Silvia Navarro (2020), a quien tenemos que agradecer el acompañamiento que nos ha ofrecido en distintos momentos de este proceso de innovación que hemos vivido, cualquier pretexto por no innovar está fuera de contexto. Sabemos lo que queremos

hacer porque tenemos el reto inmenso de llevar a cabo el plan de mejora del Grado de Trabajo Social que apenas hemos iniciado este curso 2020-2021, y que pretende consolidar muchas de las propuestas que se han ido gestando en el sí del grupo Trans@net, como la apuesta para favorecer un aprendizaje interdisciplinario, riguroso y conectado con la realidad, el refuerzo del acompañamiento del estudiante a lo largo de su proceso de crecimiento personal y profesional, y el impulso de procesos colaborativos con la sociedad que abren nuevas oportunidades de aprendizaje mutuo.

---

## Referencias bibliográficas

- Báñez, T., y Boixadós, A. (2017). Conceptualización del autoconocimiento como competencia profesional básica del trabajo social. En A. Bolívar (pres.), *VI Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa*. Bilbao. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2445/107925>
- Báñez, T., y Romero, J. (2018). Promoción del autoconocimiento de forma transversal en el Grado de Trabajo Social. En Asociación Multidisciplinar de Investigación Educativa (AMIE), *VII Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa*. Zaragoza. Recuperado de <http://amieedu.org/actascimie18/>
- Bolívar, A. (2002). "¿De nobis ipsis silemus?": Epistemología de la investigación biográfico-narrativa en educación. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4(1). Recuperado de <http://redie.uabc.uabc.mx/vol4no1/contenido-bolivar.html>
- Cañal del León, P. (coord.) (2002). *La innovación educativa*. Madrid: Akal.
- Carbonell, J. (2001). *La aventura de innovar. El cambio en la escuela*. Madrid: Morata.
- Cornet, A., Pagés, T., y Pardo, J. (2010). Més enllà de la Innovació docent: de la innovació al coneixement, del coneixement al suport, del suport a la renovació docent a la Universitat de Barcelona. *REIRE: Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 3(2), 79-97. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/REIRE>
- Delors, J. (1996). Los cuatro pilares de la educación. En J. Delors, *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI* (p. 91-103). Madrid: Santillana/UNESCO.
- Escudero, J. M. (1986). El pensamiento del profesor y la innovación educativa. En L. M. Villar (ed.), *Pensamiento de los profesores y toma de decisiones* (p. 185-226). Sevilla: Universidad de Sevilla.

- Ginesta, I., Quiroga, V., Rodríguez, E., y Durán, P. (2019). El programa d'Aprenentatge-Servei en el Grau de Treball Social. Informe final projecte 2015PID-UB/005. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/2445/134965>
- Godin, B. (2008). Innovation: the History of a Category. Project on the Intellectual History of Innovation. Working paper n. 1. Montreal: INRS.
- Hager, P., Holland, S., y Becket, D. (2002). *Enhancing the learning and employability of graduates: the role of generic skills*. Melbourne: Business/Higher Education Round Table. Recuperado de: <http://hdl.voced.edu.au/10707/108724>.
- Ibarz, J., y Prat, N. (2016). La qualitat del retorn entre iguals: Quines correccions es realitzen quan s'aplica un procediment de valoració entre iguals? En Universitat Autònoma de Barcelona, *IX Congreso Internacional de Docencia Universitaria e Innovación (CIDUI)*. Recuperado de <http://www.cidui.org/revistacidui/index.php/cidui/article/view/901/862>
- Imbernon, F. (1996). *En busca del discurso educativo: la escuela, la innovación educativa, el curriculum, el maestro y su formación*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Imbernon, F. (2009). La innovació docent abans i en l'Espai Europeu d'Educació Superior. Què hi ha de nou? *Temps d'Educació*, 38, 43-50.
- Lima, A. (coord.) (2013). La opinión de los trabajadores sociales sobre su labor profesional y los Servicios Sociales en España. *II Informe sobre los Servicios Sociales en España* (p. 75-92). Madrid: Consejo General del Trabajo Social.
- Llobet, M., y Vilà, G. (2013). *El pensament analític a l'ensenyament de Treball Social. Proposta de definició i conceptualització*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/2445/46526>
- Morin, E. (2003). *Educación en la era planetaria*. Barcelona: Gedisa.
- Moulaert, F. (2009). Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (RE)Produced. En D. MacCallum, F. Moulaert, J. Hillier y V. Haddock (ed.), *Social Innovation and Territorial Development* (p. 11-23). Farnham, Inglaterra: Ashgate.
- Navarro, S. (2017). *Saber femenino, vida y acción social*. Madrid: Editorial CCS.
- Navarro, S. (2020). *Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores*. Madrid: Editorial CCS
- Nicol, D., Thomson, A. y Breslin, C. (2014). Rethinking feedback practices in higher education: a peer review perspective. *Assessment*

- & *Evaluation in Higher Education*, 39(1), 102-122. DOI:10.1080/02602938.2013.795518
- Parcerisa, A., Basco, S., Calafell, M., Comas, M., y Noguera, I. (2011). Innovació en educació. De la idea a l'acció. Procés participatiu cap a l'INNE2. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 4(2), 82-95. DOI: <https://doi.org/10.1344/reire2011.4.2426>
- Parra, B., Prat, N., Ibarz, J., Lo Cascio, P., y Zaborras, R. (2019). Projecte d'innovació docent Docutrans: Aprenentatge transversal en la recerca d'informació, Col·lecció: INNOVADOC (Documents d'Innovació Docent). Recuperado de <http://hdl.handle.net/2445/134968>
- Poblete, M. (2007). Evaluación de competencias en la educación superior. Preguntas clave que sobre evaluación de competencias se hacen los profesores. Tentativas de respuesta. En *III Jornadas Universitarias de Innovación y Calidad: “Buenas Prácticas Académicas”*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Prat, N., Boixadós, A., Mesquida, J. M., y Palacín, C. (2012). Proyecto de innovación docente: “Hilos conductores: transversalidad docente y pensamiento analítico en Trabajo Social”. *Portularia: Revista de Trabajo Social*, XII(extra), 159-168.
- Prat, M. N., Parra, B., y López, A. (2014). La capacidad de análisis en la formación de trabajadores sociales: diseño de una rúbrica de evaluación de la competencia. *Cuadernos de Trabajo Social*, 27(2), 365-374.
- Quiroga, V., Llobet, M., y Cortès, F. (2016). El aprendizaje Servicio en el Grado de Trabajo Social de la Universidad de Barcelona. En M. A. Santos, A. Sotelino y M. Lorenzo (coord.), *Aprendizaje-Servicio e innovación en la universidad. Actas VII Congreso Nacional y II Internacional de Aprendizaje-Servicio Universitario* (p. 667-676). Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- Quiroga, V., Durán, P., y Rodríguez, E. (2018). Diagnóstico del aprendizaje servicio de los alumnos del Grado de Trabajo Social de la Universidad de Barcelona (2014-2017). *Revista Práxis Educativa*, 14(30), 271-295. DOI: <https://doi.org/10.22481/praxis.v14i30.4371>
- Romero, J., y Báñez, T. (2017). Autoconocimiento como competencia genérica en el Grado de Trabajo Social. En M. L. Sein-Echaluce, A. Fidalgo y F. J. García (coord.), *La innovación docente como misión del profesorado. Actas del IV Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad, CINAIC 2017* (p. 126-130). Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Sangrà, T., Iannitelli, S., Tejero, E., López, T., Alemany, R., Durán, P., y Cabero, N. (2019). Informe final del projecte d'innovació docent:

- estratègies narrarives per afavorir l'aprenentatge del pensament complex. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/2445/144572>
- Sangrà, T., López, J. A., Iannitelli, S., y Alemany, R. M. (2020). Deconstrucció i reflexió (auto)biogràfica des d'una experiència docent a l'assignatura de Rol i Identitat del Treball Social. *Revista d'Innovació Docent Universitària*, 12, 1-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.1344/RIDU2020.12.1>
- Santos, M. A., Sotelino, A., y Lorenzo, M. (2015). Aprendizaje servicio y misión cívica de la universidad. Una propuesta de desarrollo. Barcelona, Octaedro, 134 pp. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 69(1), 189-190. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/52084>
- Sein-Echaluze, M. L., Fidalgo, Á., y García, F. J. (2014). Buenas prácticas de Innovación educativa: Artículos seleccionados del II congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y competitividad, CINAIC, 2013. *RED. Revista de Educación a Distancia*, XIII(44). Recuperado de <http://www.um.es/ead/red/44/>
- Trilla, J., Jover, G., Martínez, M., y Román, T. (2011). La participación de los estudiantes en el gobierno y la vida universitaria. *Encounters on Education*, 12, 93-111. Recuperado de [http://centrodedesarrollo.universia.net/SAOPAULO\\_2/pdf/4.pdf](http://centrodedesarrollo.universia.net/SAOPAULO_2/pdf/4.pdf)

# Las Buenas Prácticas Sociales, una experiencia innovadora en el Ayuntamiento de Barcelona

Best social practices, an innovative experience  
at Barcelona City Council

**Matilde Albarracin Soto**<sup>1</sup>

ORCID: 0000-0003-4488-4998

**Yolanda Fierro Fidalgo**<sup>2</sup>

ORCID: 0000-0001-8045-3875

**Clara Santamaria Jordana**<sup>3</sup>

ORCID: 0000-0003-3465-5569

---

**Para citar:** Albarracin Soto, M., Fierro Fidalgo, Y., y Santamaria Jordana, C. (2020).

Las Buenas Prácticas Sociales, una experiencia innovadora en el Ayuntamiento de Barcelona. *Revista de Treball Social*, 219, 137-159. DOI: 10.32061/RTS2020.219.07

---

## Resumen

En este artículo se presenta el proyecto de las Buenas Prácticas Sociales del Ayuntamiento de Barcelona, una nueva forma de producir y transmitir conocimiento desde una organización municipal. Nació en 2012 y tiene como misión principal identificar, recoger y difundir buenas prácticas sociales relacionadas con metodologías internas de trabajo, pero también aquellas prácticas relacionadas con los servicios y proyectos dirigidos a la ciudadanía, que son competencia del área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI, en los cuales pueden participar el tercer sector y otras administraciones.

El proyecto de las Buenas Prácticas se orienta a activar procesos de aprendizaje y mejora permanente en los procedimientos de trabajo del conjunto de profesionales, que puedan favorecer la innovación, la mejora

---

1 Trabajadora social y socióloga. Técnica de gestión de proyectos, dirección de Feminismos del Ayuntamiento de Barcelona y miembro de la Comisión de Valoración de las Bases Práctiques Socials. malbarracin@bcn.cat

2 Trabajadora social. Técnica en el Departamento de Planificación y Procesos del área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI del Ayuntamiento de Barcelona y coordinadora del proyecto de Bases Práctiques Socials. yfierro@bcn.cat

3 Trabajadora social y economista. Técnica en el Instituto Municipal de Personas con Discapacidad del Ayuntamiento de Barcelona. Miembro de la Comisión de Bases Práctiques Socials del área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI y de la Comisión de Servicios Sociales Básicos del TSCAT. csantamaria@bcn.cat

continua y la calidad en la respuesta que ofrecemos a la sociedad y a las personas para quienes trabajamos.

---

**Palabras clave:** Buenas Prácticas Sociales, gestión del conocimiento, innovación, trabajo colaborativo, transversalidad.

---

## Abstract

This article presents Barcelona City Council's Best Social Practices Project, a new way of producing and relaying knowledge from a municipal organisation. It was created in 2012 and its main mission is to identify, compile and disseminate best social practices related to internal work methodologies, but also those related to services and projects aimed at citizens. These are the responsibility of the Department for Social Rights, Global Justice, Feminism and LGTBI affairs, in which the third sector and other administrations may participate.

The Best Social Practices Project aims to enable learning processes and ongoing improvement in the working procedures of all professionals, which may serve to encourage innovation, ongoing improvement and quality in the response that we offer to society and the people we work for.

---

**Keywords:** Best social practices, knowledge management, innovation, collaborative work, cross disciplinarity.

## 1. Introducción

En este artículo presentamos el proyecto de Buenas Prácticas Sociales del área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI (en adelante, Área de Derechos Sociales) del Ayuntamiento de Barcelona, que empezó en 2012 y que en 2020 cuenta con 65 buenas prácticas, que se pueden consultar en el enlace siguiente: <https://ajuntament.barcelona.cat/drets-socials/ca/bones-practiques-socials>

La finalidad del artículo es mostrar cómo se ha organizado el proyecto y la metodología llevada a cabo, el recorrido que se ha llevado a cabo, los principales resultados obtenidos, los aprendizajes logrados, así como los retos principales. También se pretende valorar los aspectos organizativos que han ayudado a conseguir las finalidades buscadas, y los que han conllevado dificultades a la hora de ponerlos en práctica.

## 2. Las buenas prácticas en el ámbito local

Nos interesa contextualizar esta experiencia de trabajo teniendo en cuenta el paradigma de la gestión del conocimiento y la innovación, en cuanto que será a partir de este enfoque conceptual y teórico, orientado al crecimiento y el empoderamiento profesional, lo que da sentido y significado a su desarrollo. También la queremos situar en el ámbito de la gestión municipal, en cuanto que servicio público con una proyección transversal que rebasa la misma organización.

## 3. Aspectos conceptuales sobre la innovación y la gestión del conocimiento que sustentan el proyecto

Actualmente, el valor de las organizaciones está en su capacidad para generar, actualizar y aplicar su conocimiento con el fin de aportar valor a la propia organización y a la ciudadanía. El conocimiento ha pasado a ser uno de los recursos estratégicos. De este modo la capacidad de innovación se hace cada vez más necesaria para garantizar la adaptación a un entorno en constante evolución. Uno de los elementos para favorecer la gestión del conocimiento es que “la identificación de las mejores prácticas permiten, a través de la comparación de los resultados obtenidos por la organización, definir la mejor manera de hacer las cosas en función de cada contexto concreto” (Knoco Limited, 2015).

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que el conocimiento está en las personas de la organización, por lo que los retos implican detectar y capturar lo que sabemos, sistematizarlo y guardarlo, y a la vez hacerlo circular y distribuirlo de manera diversificada en espacios de intercambio y transferencia de conocimiento.

Con esta mirada es fundamental que las organizaciones sean receptivas a su propio conocimiento asumiendo una necesidad latente: desaprender una manera de trabajar (metodologías rígidas, complejas y poco eficientes) y aprender otra (formas más sencillas, fáciles de aplicar, validadas y útiles).

Pero el gran desafío para una administración que quiera hacer valer los equipos de trabajo es conseguir que el intercambio del conocimiento, generado de manera interna sea un hábito en la cultura de la organización: “Generar y compartir conocimiento tiene que pasar a formar parte de la manera habitual de hacer de las personas y de los equipos, cada proceso de trabajo tiene que incorporar, de manera natural, los mecanismos para generar conocimiento” (Muntada, 2019).

La literatura académica ha identificado dos grandes estrategias en relación con la gestión del conocimiento en el ámbito público. La primera enfatiza la diseminación, imitación y explotación del conocimiento. Desde esta perspectiva, identificar y difundir buenas prácticas evitaría la tendencia a “reinventar la rueda” (Brannan, Durose, John y Wolman, 2008). La otra corriente, denominado “segunda generación”, señala que “el conocimiento emerge cuando los miembros de una organización interactúan. Es en la interacción de actores colectivos donde se construye significado compartido, donde se desarrolla conocimiento relevante desde una visión holística de la práctica” (Cook y Brown, 1999). La clave está al compartir el saber, interactuar y romper con unidades aisladas y sistemas de trabajo obsoletos e incorporar nuevas fórmulas para afrontar con éxito los retos del presente.

## 4. El concepto de buenas prácticas en la administración local

El concepto de buenas prácticas surge en el sector privado, impulsado por empresas que buscan detectar métodos, productos o servicios destacados a partir de los cuales establecer comparaciones que permitan la mejora continua de las organizaciones. La iniciativa de intercambio de experiencias se adopta en el sector público en los noventa. También en la esfera internacional, con el ejemplo del “Programa de mejores prácticas y liderazgo local” de la ONU, se define como “contribuciones excelentes o iniciativas exitosas que ayudan a mejorar la calidad de vida de las comunidades y generar condiciones de sostenibilidad en las ciudades y regiones” (ONU, 2014).

La expansión de las buenas prácticas se vincula a las corrientes que promueven la innovación en la gestión pública (Barbieri y Fierro, 2019). En este sentido, hay que conocer la metodología y los procedimientos de análisis, la comunicación de resultados y el impacto que tienen en los y las profesionales que las promueven para asegurar que realmente se pueden considerar como tales.

El ámbito local, y particularmente las políticas sociales, es el nivel en el que se han desarrollado más iniciativas de recogida y difusión de buenas prácticas, probablemente por la fuerza emergente del ámbito local y transnacional cuando se trata de definir nuevas políticas sociales para garantizar la inclusión social con la crisis del estado del bienestar (Brugué y Gomà, 1998).

El actual modelo político-social-económico genera cada vez más situaciones nuevas de vulnerabilidad social (Subirats, 2005). Asegurar la inclusión social conlleva garantizar la participación de los distintos sectores de la población en tres ámbitos claves: el de la producción mercantil (mercado de trabajo y de consumo), el de vínculos sociales (participación en redes sociales de reciprocidad afectivas, familiares, vecinales, comunitarias y sociales), y el de ciudadanía (participación en política y en el acceso a los derechos sociales y de ciudadanía, incluyendo el derecho en la diferencia) (Alfama y Obradors, 2006). El nivel y la calidad están relacionados con el grado de justicia y de igualdad de oportunidades que cada sociedad es capaz de garantizar a sus miembros.

A partir de este posicionamiento se hace necesario promover políticas sociales gestionadas desde una administración innovadora, que, aplicando el principio de subsidiariedad, apueste por la descentralización y la gestión desde la proximidad y la gobernanza (trabajo en partenariados y redes para abordar los problemas de forma colaborativa, con la participación de la ciudadanía y las organizaciones, promoviendo las relaciones interorganizativas y la transversalidad, persiguiendo una visión integral de los asuntos a tratar). La administración local está muy bien posicionada para desarrollar estas políticas, buenas formas de hacer que pueden ayudar a hacer emerger este conocimiento colectivo desde la complementariedad de las distintas miradas.

## 5. Bancos de buenas prácticas locales

Los bancos de buenas prácticas de las administraciones públicas son impulsados en general por organizaciones supralocales (organizaciones internacionales, redes de ciudades, gobiernos centrales, fundaciones o centros de investigación), a pesar de que las prácticas recogidas sean de la administración local.

Algunos ejemplos conocidos son:

- Programa de Mejores Prácticas y Liderazgo Local (ONU)
- Banco de Buenas Prácticas (Red Mercociudades, América del Sur)
- Canadian Best Prácticas Portal (Gobierno de Canadá)
- Banco de Buenas Prácticas de la FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias)

En el caso de Cataluña, hay activos, vinculados a la administración pública, los siguientes bancos, entre otros:

- Banco de Buenas Prácticas, de la Federación de Municipios de Catalunya y la Fundación Pi i Sunyer
- Banco de Buenas Prácticas de Innovación Social, de la Asociación Catalana de Universidades Públicas
- Buenas prácticas en economía verde en Catalunya, Generalitat de Catalunya
- Proyecto de Buenas Prácticas Sociales, del Ayuntamiento de Barcelona<sup>4</sup>

El Proyecto de Buenas Prácticas Sociales es el único promovido por un solo municipio. Las grandes dimensiones del Ayuntamiento de Barcelona (tanto en personal como en población atendida) han hecho posible, necesario y oportuno ponerlo en marcha.

## 6. La atención social en el Ayuntamiento de Barcelona, aspectos que facilitan y motivan la aparición del proyecto Buenas Prácticas Sociales

El Ayuntamiento de Barcelona gestiona la segunda ciudad más poblada del estado español, capital de Cataluña, que se rige por un régimen jurídico especial.<sup>5</sup> La organización municipal es también de grandes dimensiones, como queda reflejado en el volumen de su plantilla (en 2019 era de 14.896 personas).<sup>6</sup>

El área de Derechos Sociales es una organización grande y compleja por el número de direcciones, servicios y organismos autónomos que forman parte de ella, como puede verse en su organigrama (Ayuntamiento de Barcelona, 2019, p. 11). Además, la realidad del área es variable, puesto que tanto su nomenclatura como su estructura varían en cada mandato político en cuanto a su composición.

El número de servicios, programas y direcciones del área hace necesario un volumen de trabajadores y trabajadoras, situado cerca de 3.048 personas el año 2019.<sup>7</sup>

La oportunidad de la creación del proyecto Buenas Prácticas Sociales se justifica en las siguientes constataciones:

- Su dimensión y su estructura fragmentada (con distintos ámbitos, direcciones, departamentos e institutos) dificultan la di-

4 Al comienzo, el proyecto se llamaba Banco de Buenas Prácticas, pero a partir de 2017 se cambió al considerar que la metodología innovadora, dinámica e interactiva que utiliza supera el concepto de banco, asociado a menudo a una base de datos, como producto finalista.

5 Ayuntamiento de Barcelona (2018).

6 Anuario Estadístico de la Ciudad de Barcelona 2020. [http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/anuari/Anuari2020\\_AAFF.pdf](http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/anuari/Anuari2020_AAFF.pdf)

7 Memoria del Área de Derechos Sociales. <https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu-documents/memoria-area-drets-socials-2019.pdf>

fusión interna de la actividad entre el conjunto de trabajadores y trabajadoras de la misma Área.

- La posible réplica de iniciativas ya implementadas con éxito por algunos departamentos se facilitaría con la difusión de las experiencias, alentando la mejora continua.
- El alto valor proveniente de la singularidad de la acción municipal de Barcelona, construida sobre la colaboración interinstitucional. La tradición del Ayuntamiento de trabajo en red con los distintos territorios y con el tercer sector han sido estrategias fructíferas y aumentan el capital social de la ciudad y hay que dar visibilidad.
- La necesidad de transparencia y buen gobierno y la participación activa de los usuarios, de acuerdo con los artículos 5 y 17 de la Ley de servicios sociales,<sup>8</sup> nos empujan a difundir este tipo de prácticas.

### 6.1. Origen del proyecto

El proyecto nace en 2012 impulsado por el Departamento de Planificación y Procesos, la Dirección de Innovación Social del Área. Posteriormente, se vinculó al “Plan de desarrollo profesional y la gestión del conocimiento (2016-2019)”,<sup>9</sup> que desarrollaba ocho líneas y siete proyectos estratégicos, uno de los cuales las Buenas Prácticas Sociales.

Desde el inicio se consideró importante la implicación de otros departamentos del área que pudieran aportar la necesaria mirada transversal e interdisciplinaria. Y también incluir una mirada externa, proveniente del mundo de la universidad, para obtener apoyo metodológico y documental, que aportara el rigor académico y a la vez complementara y enriqueciera la parte práctica y operativa de cada una de las buenas prácticas sociales que conforman el proyecto. De este modo, se entrelazan la reflexión teórica-conceptual y la práctica profesional, como saberes indisolublemente complementarios en la actual sociedad del conocimiento.

Así mismo, las nuevas formas de trabajo favorecen la participación proactiva de los y las profesionales, que gracias a la proximidad y experiencia pueden aportar nuevas fórmulas de trabajo que mejoren el conjunto de la organización. En este sentido, se pretende hacer circular el conocimiento y promover la difusión y el intercambio de experiencias probadas, validadas, que funcionan y ayudan a resolver dificultades de una manera eficaz y eficiente. Es una manera de reconocer y valorar la tarea desarrollada, de acumular experiencia y capitalizar conocimiento a nuestra organización.

Durante el año 2013 se llevó a cabo una experiencia piloto que permitió probar el proceso, la metodología y las herramientas de validación y hacer las mejoras necesarias. Desde el 2014, el proyecto Buenas Prácticas

<sup>8</sup> Ley 12/2007, p. 37788-37839.

<sup>9</sup> <https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/ca/innovacio-social/gesti%C3%B3-del-coneixement>

Sociales funciona de manera permanente, sometido a un proceso anual de evaluación para garantizar la mejora continua y la adaptabilidad a las necesidades identificadas.

## **6.2. Finalidad y objetivos**

El proyecto tiene como finalidad identificar, recoger y difundir buenas prácticas sociales relacionadas con metodologías internas de trabajo y de los servicios dirigidos a la ciudadanía (proyectos, actividades, etc.), de competencia del Área de Derechos Sociales en que pueden participar el tercer sector u otras administraciones.

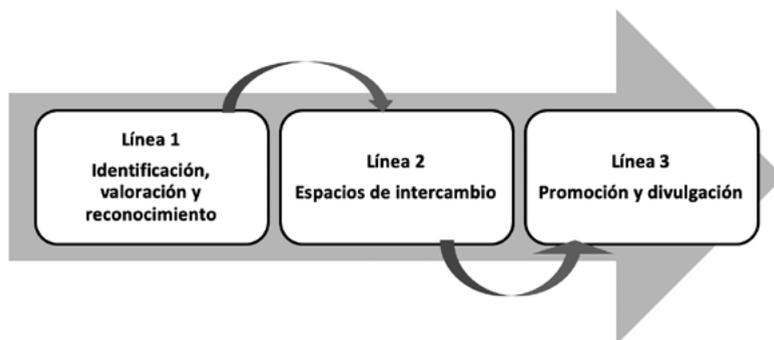
Los objetivos del proyecto son:

- Identificar buenas prácticas sociales del área.
- Visibilizar y difundir las buenas prácticas.
- Reconocer y poner en valor la pericia de los profesionales.
- Generar procesos de aprendizaje como motor de la innovación.
- Promover el fomento de la calidad en la cultura corporativa y la mejora continua.
- Generar modelos de abordaje que pueden ser transferibles.
- Promover espacios de aprendizaje y de intercambio de buenas prácticas sociales, abriéndolas a otros municipios fuera de Barcelona.
- Favorecer relaciones de colaboración y conexión con otras redes de conocimiento fuera de nuestra organización.

El proyecto se concreta en tres líneas de acción que se retroalimentan, cada una incorpora metodologías y procesos de trabajo específicos.

- Línea 1. Identificación, valoración y reconocimiento. Se presenta en detalle en los apartados siguientes.
- Línea 2. Espacios de intercambio. Promover espacios de intercambio y aprendizaje entre las prácticas identificadas con la participación de otras experiencias de fuera de Barcelona. Es un espacio de generación de conocimiento, de crecimiento profesional, que repercute directamente en la mejora y a la vez promueve y facilita la transferibilidad de las buenas prácticas identificadas.
- Línea 3. Promoción y divulgación de las prácticas identificadas para reforzar su presencia en espacios de generación y comunicación de conocimiento externos al Ayuntamiento. Entre otros, participación en seminarios, congresos profesionales, espacios de formación académica reglada y no académica, publicaciones en revistas especializadas y medios de comunicación y difusión interesados en los aspectos abordados por cada una de las buenas prácticas, inclusión en otros bancos y plataformas de conocimiento, bases de datos de buenas prácticas de referencia de ámbito nacional e internacional, así como participación en premios y espacios de reconocimiento en el ámbito específico.

Figura 1. Líneas de acción de las Buenas Prácticas Sociales



Fuente: Elaboración propia (2020).

### 6.3. Metodología y procedimiento para la validación de las buenas prácticas sociales

#### a) Definición de buena práctica y criterios técnicos de calidad

Por buenas prácticas sociales se entiende el conjunto coherente de acciones útiles, relevantes y significativas (experiencias, proyectos, actividades, actuaciones, metodologías, herramientas de trabajo, etc.) del ámbito social que han obtenido buenos resultados en un determinado contexto y que se espera que en contextos parecidos obtengan resultados similares. Estas buenas prácticas sociales pueden servir de guía y orientación a profesionales y técnicos que queremos poner en marcha –o mejorar– proyectos o acciones concretas. Así pues, entendemos por buena práctica (Barbieri y Fierro, 2019) no solo aquella “práctica buena (eficaz y eficiente), sino aquella que tiene valor añadido en cuanto que innovadora y replicable”.

Las prácticas pueden hacer referencia a: proyectos dirigidos a diferentes sectores de población; metodologías de trabajo probadas y consideradas útiles por el trabajo habitual; procesos de trabajo iniciados y finalizados con resultados satisfactorios; planteamientos de servicios considerados innovadores donde prevalece el trabajo compartido, en red; etc. Esta diversidad de opciones es también una característica de las buenas prácticas sociales, que permite presentar todo un proyecto o determinadas partes o ámbitos. En cualquier caso, siempre tienen que estar impulsadas y lideradas por el Área de Derechos Sociales.

Para que una práctica, proyecto o experiencia sea identificada y seleccionada como una buena práctica tiene que cumplir con unos requisitos definidos por la Comisión de Valoración, que se adaptan a las particularidades de la organización y representan de una manera objetiva los elementos clave de las buenas experiencias. Estos requisitos son los criterios de calidad que aparecen en la tabla siguiente, también disponibles en la página web mencionada en la introducción.

**Tabla 1.** Criterios técnicos de calidad de las buenas prácticas sociales

CRITERIOS		
1	BÁSICOS	Adecuación y pertenencia
2		Transferibilidad
3		Innovación
4	VALOR AÑADIDO	Planificación y gestión de procesos
5		Evaluación e impacto
6		Mejora continua y calidad
7		Optimización de recursos
8		Sostenibilidad
9		Liderazgo
10		Participación
11		Transparencia y comunicación
12		Transversalidad
13		Integralidad

Fuente: Elaboración propia (2020).

### **b) La herramienta de valoración**

Para garantizar el carácter riguroso en la valoración, se ha diseñado una herramienta objetiva en la cual, por cada uno de los trece criterios, se han definido 5 ítems de ponderación cuantitativa puntuados entre 0 y 2 puntos cada uno. La puntuación final es la suma de las puntuaciones de cada criterio, sabiendo que tienen más peso los criterios básicos que los de valor añadido. Una práctica puede quedar desestimada cuando la puntuación final no supere los 4 puntos en el conjunto de los criterios.

A modo de ejemplo, se acompaña la figura siguiente relacionada con el criterio de innovación.

**Figura 2.** Plantilla para el análisis de los criterios técnicos de las buenas prácticas sociales (ejemplo: criterio de innovación)

<p><b>3. INNOVACIÓN</b></p>	<p>Práctica que desarrolla soluciones nuevas o introduce elementos mejorados</p>	<p>1. La práctica construye nuevas respuestas a problemas complejos nuevos o antiguos (lleva a cabo un nuevo enfoque del problema).</p> <p>2. La práctica usa nuevos instrumentos (metodologías, técnicas, tecnología, etc.) que mejoran la eficacia de determinadas acciones.</p> <p>3. La práctica hace referencia al entorno innovador (características ambientales que estimulan la creatividad: acepta la ignorancia como fuente de conocimiento e innovación; trabajo desde la inexactitud creativa; asume la pluralidad de perspectivas como condición para la innovación).</p> <p>4. La práctica identifica los motores de la innovación (factores humano, organizativo e institucional) que facilitan su aparición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motor <b>superior</b>: tiene capacidad para propiciar la innovación desde una distancia que le permite trabajar con brocha gorda y visiones holísticas (nivel gubernamental superior y el mundo de la academia y la investigación).</li> <li>▪ Motor <b>lateral o benchmarking</b> (aprendizaje entre iguales o similares). Es decir, en el conocimiento, la comparación y la posterior imitación de las experiencias innovadoras que han sido protagonizadas por administraciones similares.</li> <li>▪ Motor <b>interno</b>: modelo organizativo que promueva la generación colectiva de conocimiento: trabajar en red, políticas transversales, fomento de la coordinación horizontal, etc.</li> <li>▪ Motor <b>inferior</b>: aprovecha la experiencia cotidiana de los profesionales y el contacto con la misma ciudadanía como fuente de innovación.</li> </ul> <p>5. La práctica <b>evalúa</b> positivamente los resultados y los impactos de la innovación garantizando su sostenibilidad.</p>	<p><b>NIVEL 1.</b> <b>Cumple el criterio cuando:</b></p> <p>La práctica construye nuevas respuestas a problemas complejos nuevos o antiguos.</p> <table border="1" data-bbox="806 442 1054 498"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p>La práctica usa nuevos instrumentos.</p> <table border="1" data-bbox="806 558 1054 615"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p>La práctica hace referencia al entorno innovador.</p> <table border="1" data-bbox="806 675 1054 731"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p><b>NIVEL 2.</b> <b>Nivel desarrollado:</b></p> <p>La práctica identifica los motores de la innovación que facilitan su aparición.</p> <table border="1" data-bbox="806 888 1054 944"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p>Los resultados innovadores de la práctica garantizan sus sostenibilidad.</p> <table border="1" data-bbox="806 1022 1054 1079"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p><b>PUNTUACIÓN FINAL:</b></p>	0	1	2				0	1	2				0	1	2				0	1	2				0	1	2			
0	1	2																															
0	1	2																															
0	1	2																															
0	1	2																															
0	1	2																															
<p><b>VALORACIÓN CUALITATIVA:</b></p>																																	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Esta herramienta es el instrumento que permite sistematizar y recoger el análisis realizado. Igualmente se recogen las valoraciones cualitativas por parte de los evaluadores (los puntos fuertes y los débiles de cada criterio).

### **c) La Comisión de Valoración**

Para desarrollar este proyecto hay una comisión de valoración interna que está formada por un conjunto de profesionales (entre 7 y 10) de distintas disciplinas (trabajo social, educación social, psicología y pedagogía), con visiones diversas y complementarias, con experiencia y conocimiento en las diferentes metodologías de trabajo y vinculadas a diferentes departamentos del Área. Garantizan el análisis transversal y son los encargados de determinar si la práctica reúne los criterios necesarios para ser considerada como buena práctica.

El papel específico de los miembros de la Comisión está vinculado con el rol de “dinamizadores del conocimiento”.<sup>10</sup> Se concreta en el análisis y la valoración técnica, buscando la retroalimentación y el aprendizaje. La valoración está orientada a la mejora de la práctica y no al control de los resultados.

La Comisión recibe formación en dinámicas de trabajo en equipo o metodologías específicas para la mejora del desempeño de la tarea asignada. Anualmente, participa de la evaluación global del proyecto.

### **d) Proceso interno de valoración y reconocimiento**

El proceso para la valoración y reconocimiento de las buenas prácticas sociales viene determinado por un conjunto de acciones, supervisadas, coordinadas, lideradas y ejecutadas por la coordinadora del proyecto, conjuntamente con la Comisión de Valoración y con el apoyo de la universidad. Se hace un acompañamiento cuidadoso y próximo en todo el proceso, con una mirada ética, empática y a la vez rigurosa.

Los pasos, tal y como se puede ver en la figura 3, son:

- I. Entrada y recepción de la práctica mediante la ficha identificativa y otros documentos complementarios.
- II. Valoración. Primer filtraje por parte de la coordinadora. Posteriormente, la persona investigadora de la universidad mantiene una entrevista con los referentes y elabora un informe preliminar. Las personas de la Comisión revisan los documentos, valoran y determinan si la práctica es pertinente para formar parte del proyecto.
- III. Retorno. Se hace una devolución a los referentes con la participación de la coordinadora y la persona investigadora y se cierra el proceso. Esta sesión consta de dos partes. En la primera parte, se hace la devolución en clave de aprendizaje, a partir de la revisión de los 13 criterios; también se realiza un pequeño análisis sobre los puntos débiles y las oportunidades de mejora

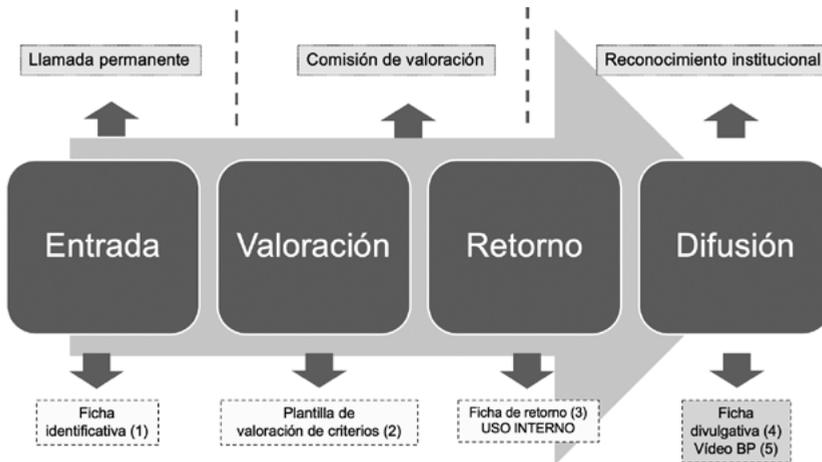
<sup>10</sup> En el “Plan de desarrollo profesional y la gestión del conocimiento (2016-2019)” del Área se identifican nuevos roles dentro de la organización, que han pasado de consumidores a ser generadores de conocimiento, de recibir a intercambiar. Estos roles son claves para consolidar la estrategia de gestión del conocimiento.

de la práctica. En la segunda parte se hacen propuestas para el reconocimiento, internamente o externamente, de acuerdo con la línea 3 expuesta en el apartado de finalidades y objetivos del artículo.

- IV. Difusión y reconocimiento. Se procede a la publicación de la ficha divulgativa en el Portal del profesional (intranet operativa del Área), y a la vez en el web del Área, donde se puede consultar públicamente mediante el enlace incluido en la introducción de este artículo.

Una vez al año se organiza una jornada de reconocimiento donde se presentan todas las buenas prácticas sociales identificadas y validadas durante el año en curso. Es un acto abierto a responsables y personal técnico y al conjunto de profesionales del Área e invitados externos y beneficiarios de la misma, así como profesionales del mundo universitario. La finalidad es poner en valor la práctica concreta y el equipo de trabajo que la promueve. Se entrega un diploma acreditativo y se hace una lectura pública de la singularidad y de los criterios de calidad más destacados.

**Figura 3.** Fases del proceso de identificación de Buenas Prácticas Sociales



Fuente: Elaboración propia (2020).

## 7. Resultados conseguidos

El proyecto incorpora un sistema de evaluación continua que permite conocer el grado de logro de los objetivos previstos así como identificar los adelantos y las principales dificultades.

La orientación de esta evaluación se plantea no solo con el fin de aumentar la transparencia, la rendición de cuentas o examinar los resultados, sino también como proceso de aprendizaje y generación de conocimiento compartido, contribuyendo al empoderamiento de la comunidad implicada:

la misma Comisión de Valoración y los profesionales responsables de las prácticas.

### 7.1. Consolidación del proyecto

Después de 7 años de despliegue, el proyecto está consolidado. Un indicador es que se mantiene activo a pesar de los tres cambios de mandato político que ha habido durante estos años.

Las entradas de proyectos a valorar son constantes, con una media anual alrededor de nueve prácticas. En la tabla siguiente, se observa la evolución:

**Tabla 2.** Número de buenas prácticas sociales. Período 2014-2020

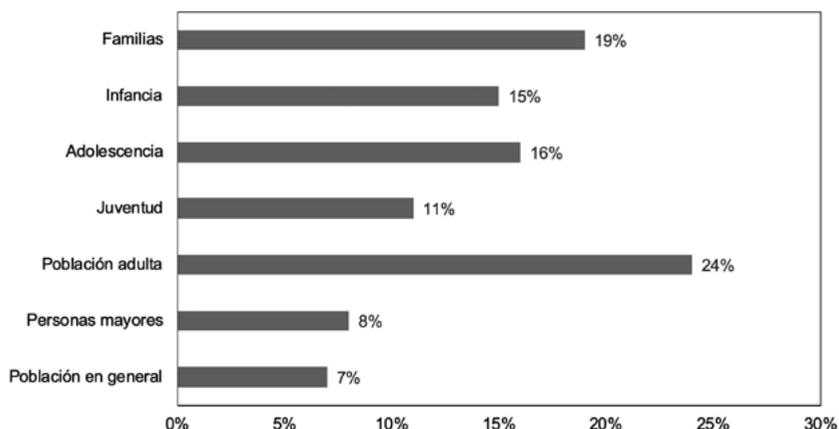
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
<b>Prácticas validadas</b>	5	13	11	11	9	10	6	65

Fuente: Elaboración propia (2020).

Hasta la actualidad, se han identificado 65 buenas prácticas. El 80% son proyectos dirigidos a la ciudadanía; el 15% son de aplicación interna en las cuales no participa ningún agente externo al órgano impulsor (metodologías, procesos internos, instrumentos de trabajo, etc.), y el 5% tienen la doble orientación.

Por sectores de población, hay una gran diversidad de públicos receptores, tal y como puede observarse en el siguiente gráfico:

**Figura 4.** Sectores de población a quien se dirigen las buenas prácticas sociales



Fuente: Elaboración propia (2020).

Una de las características principales del proyecto de Buenas Prácticas Sociales sigue siendo la gran diversidad de agentes impulsores y participantes activos: solo en el 15% participa exclusivamente el Área, mientras que el 85% de las prácticas son transversales, compartidas con diferentes agentes, como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 3.** Agentes impulsores de Buenas Prácticas Sociales

	2014-2020	% distribución
Solo para el Área	10	15%
Para el Área y otros ámbitos del Ayuntamiento (distritos, áreas)	11	17%
Para el Área más otras administraciones	12	19%
Para el Área más entidades cívicas y tercer sector	9	14%
Para el Área, distritos, otras administraciones, entidades cívicas y tercer sector	23	35%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2020).

## 7.2. Calidad de las buenas prácticas presentadas

A partir del análisis, el proceso de valoración nos permite identificar los elementos fuertes de cada criterio así como posibles carencias.

En este apartado recogemos dos de los criterios más destacados y también hacemos referencia a aquellos que aparecen con más carencias.

**Tabla 4.** Análisis de los criterios de valoración de las buenas prácticas sociales

<p>Criterios más puntuados (más de 8 puntos sobre 10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transferibilidad (74%)</li> <li>▪ Innovación (48%)</li> <li>▪ Optimización de recursos (51%)</li> </ul>
<p>Transferibilidad: Una mayoría elevada de las prácticas disponen de muchos elementos para ser transferibles, ya sea por la simplicidad en los procesos de trabajo, el alto grado de adaptabilidad o por estar bastante documentadas.</p>	
<p>Innovación: Así mismo, casi la mitad de las prácticas buscan propuestas innovadoras y creativas para afrontar las necesidades y retos del presente.</p>	
<p>Optimización de recursos: Igualmente, un porcentaje importante vela por la optimización y el uso eficiente de los recursos necesarios.</p>	
<p>Criterios menos destacados (más de 8 puntos sobre 10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación e impacto (30%)</li> <li>▪ Transparencia y comunicación (31%)</li> </ul>
<p>Evaluación: es uno de los criterios que continúa apareciendo bajo y, a pesar de que las prácticas se evalúan, habría que mejorar los procesos metodológicos y la sistematización de los resultados.</p>	
<p>Transparencia y comunicación: en general los resultados tienden a no comunicarse. Sería necesario un mayor impulso y divulgación de la práctica y de sus memorias.</p>	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Consideramos que la puntuación más baja en estos dos últimos criterios va ligada a las características de los proyectos del ámbito social. Si bien hay una cultura de evaluación de proceso, hay que avanzar en metodologías de evaluación de impacto. También hay que tener en cuenta, sin embargo, las cargas de trabajo que comporta la atención directa y la dificultad para destinar el tiempo suficiente a proyectos de carácter grupal o comunitarios, lo que conlleva dificultades en los procesos de documentación y sistematización de los mismos, y en la comunicación de resultados.

### 7.3. Impacto del proyecto de Buenas Prácticas Sociales en los profesionales que participan en él

Después de estos años de implementación, se observa que en el proceso de participación se generan varios impactos y aprendizajes que pueden revertir en la mejora de la práctica y en el crecimiento profesional.

Con este objetivo, en 2015 se diseñó un plan de evaluación específico que incorporaba entrevistas individuales semiestructuradas a partir de un guion flexible. Se pretendía recopilar la información cualitativa a través de una conversación con informantes clave que presentaban prácticas para comprender sus percepciones y la experiencia en relación con este proceso de valoración. De las 11 buenas prácticas sociales validadas en 2015 se aplica esta metodología en 5.

Las características generales quedan recogidas en la tabla siguiente:

**Tabla 5.** Perfil de personas entrevistadas para el análisis sobre el impacto de las buenas prácticas en los profesionales que participan en él

	Género	Perfil / Rol profesional	Área/Institutos	Grado de consolidación	Motivo selección
E.1	Mujer	Trabajadora social	Instituto Municipal de Servicios Sociales	< 5 años	– Primera vez – Ámbito territorio
E.2	Hombre	Psicólogo	Instituto Municipal de Servicios Sociales	> 5 años	– Primera vez – Ámbito territorio – Muy consolidada
E.3	Mujer	Trabajadora social	Área de Derechos Sociales	> 5 años	– Repite – Ámbito ciudad – Muy consolidada
E.4	Mujer	Psicóloga	Instituto Municipal de Personas con Discapacidad	< 5 años	– Primera vez – Ámbito territorio
E.5	Mujer	Directora y TS	Instituto Municipal de Servicios Sociales	< 5 años	– Primera vez – Ámbito territorio

Fuente: Elaboración propia (2020).

Las aportaciones se analizan y recogen en los siguientes apartados.

### **I. En relación con la motivación para presentarse a las Buenas Prácticas Sociales**

Se quiere conocer qué causa motiva la presentación de prácticas cuando los profesionales repiten la experiencia.

Las respuestas mayoritarias se orientan en dos líneas: una, hacia la promoción y difusión del proyecto y el hecho de poder compartirlo; la otra, hacia la oportunidad de mejora a través de una revisión profunda con los criterios de análisis establecidos.

**E.3.** “Promocionar el proyecto y hacerlo crecer en un espacio profesional”.

Las principales dificultades indican un esfuerzo importante de sistematización previa, pero que los compensa en mejoras directas sobre la práctica: obliga a la reflexión y el análisis necesarios para mejorar.

**E.4.** “Representa un esfuerzo pero a la vez es una reflexión necesaria para avanzar; es una inversión para la mejora”.

### **II. En relación con los instrumentos y mecanismos usados para las Buenas Prácticas Sociales**

Se pretende conocer el grado de dificultad de uno de los instrumentos fundamentales que tienen que usar los profesionales y la valoración que hacen de él.

Las respuestas indican que completar la ficha identificativa es un ejercicio necesario de reflexión y de análisis del equipo del proyecto, y a la vez se considera una herramienta generadora de aprendizaje.

**E.2.** “Completar la ficha ha obligado a modificar el redactado inicial del proyecto”.

Otro elemento analizado ha sido la entrevista en profundidad. Las respuestas reafirman esta herramienta como un instrumento que genera aprendizaje y, a la vez, destacan el valor añadido y el plus de calidad que significa que la lleve a cabo una persona proveniente del mundo académico, externa a la organización.

**E.5.** “Bien valorado que la persona entrevistadora sea externa en el Ayuntamiento (procedente del mundo académico de la investigación y la teoría) porque obliga a pensar en otros elementos no previstos, a menudo muy centrados en la praxis”.

En cuanto a la sesión de retorno señalan la importancia de la presencia de todo el equipo participante en el proyecto, y de la dirección de la unidad. Por otro lado, se hace eco de los aprendizajes que genera este espacio de retorno.

**E.3.** “El pequeño DAFO es un análisis sintético y externo que genera ideas (es un cruce entre la parte más conceptual y teórica y la praxis)”.

La jornada anual de reconocimiento institucional de las buenas prácticas es un espacio muy bien valorado, que da prestigio a la misma organización y sirve para comunicar el reconocimiento de la organización a los profesionales.

**E. 2.** “Es el espacio donde se visualiza el reconocimiento institucional”.

**E. 1.** “La jornada es como un muestrario donde te enteras de los buenos proyectos que se llevan a cabo en el Área”.

### **III. En relación con los aprendizajes e impactos**

Las aportaciones reafirman la hipótesis planteada sobre el impacto directo del aprendizaje adquirido en el proceso de participación en las Buenas Prácticas Sociales, que se aplica directamente en la práctica concreta y se transfiere a otros proyectos en curso.

**E. 2.** “Presentarse en el Banco sirve para el proyecto concreto y para otros desde la vivencia. Se adquieren más aprendizajes que asistiendo en un curso convencional”.

Según las personas entrevistadas, las Buenas Prácticas Sociales generan otros espacios complementarios como por ejemplo el espacio de intercambio de buenas prácticas, con otros objetivos, que permiten la ampliación del cuerpo del conocimiento, lugares para la discusión y mejora, la apertura hacia afuera, espacios útiles para ampliar y fomentar contactos e intercambios (correspondiente a la línea 2 del proyecto y que aparece descrito en el apartado 6.2, “finalidades y objetivos”).

## **8. Aprendizajes, puntos fuertes, principales dificultades y retos del proyecto**

Después de este periodo de desarrollo, el proyecto tiene más presencia en la organización y se reconoce su papel como dinamizador del conocimiento, desde diferentes perspectivas. Conecta personas, activa y gestiona aprendizajes, facilita e impulsa diferentes espacios para compartir o construir conocimiento y consolida la cultura de aprendizaje en la organización.

El análisis de la situación actual de las buenas prácticas sociales llevada a cabo por el equipo del proyecto (recogida en el documento interno de evaluación, 2019), destaca las siguientes valoraciones:

### **8.1. Puntos fuertes**

- Como reconocimiento a la pericia de los profesionales. Es un instrumento de motivación que reafirma el sentimiento de pertenencia a la organización y da valor al trabajo y a los y las profesionales que la llevan a cabo.

- Como proceso de aprendizaje. Es una oportunidad de mejora de la misma práctica profesional para las personas que se presentan, a partir del proceso de valoración y devolución técnica que se hace con el equipo que la promueve.
- Incide en el fomento de la calidad de la cultura corporativa. La sistematización, la equidad, la coherencia y el rigor en la valoración refuerzan los criterios utilizados y da información sobre los aspectos que hay que tener en cuenta y también lo que valora la organización en la gestión de proyectos.
- Cada una de las prácticas son modelos de abordaje que pueden ser transferibles, ya sea en su conjunto o en parte, por algún aspecto metodológico concreto. Esta transferibilidad activa el aprendizaje organizativo en un marco de colaboración, en el que los profesionales aprenden los unos de los otros.
- La visibilización y difusión de las buenas prácticas mediante la creación de espacios de intercambio entre ellas, abriéndolas a otros municipios fuera de Barcelona, la presentación en foros profesionales así como la disponibilidad de un espacio al web del Área de Derechos Sociales favorece las relaciones de colaboración dentro y fuera de la organización.
- Las buenas prácticas sociales contribuyen a mantener la memoria organizativa, con una sistemática que facilita la localización mediante una clasificación por temáticas competenciales del Área.

## **8.2. Principales dificultades**

- El alto ritmo de trabajo en los diferentes servicios, departamentos e institutos del Área hace difícil encontrar el momento para dedicar el tiempo necesario a rellenar la ficha del proyecto, una ficha que implica reflexionar y revisar el proyecto. Es el motivo principal por el cual los y las profesionales muestran reticencias a presentar proyectos.
- A veces, se presentan prácticas jóvenes, sin el recorrido suficiente para considerarlas estables y consolidadas.
- En algunas prácticas (por la complejidad de las mismas) hay falta de consenso dentro de la Comisión de Valoración a la hora de analizar los criterios de evaluación, de impacto y de coste económico.
- Los cambios organizativos del Área y la movilidad de las personas técnicas que forman parte de ella, repercute en la dinámica de la Comisión de Valoración.

### **8.3. Retos**

- Más difusión de las buenas prácticas sociales así como dar respuestas a necesidades latentes relacionadas con la mejora continua y el crecimiento profesional.
- La importancia que los y las profesionales que ya forman parte del proyecto ayuden a promocionarlo, haciendo de portavoces a otras personas.
- Mantener y favorecer la transparencia y la comunicación sobre el estado del proyecto de manera continua (rendimiento de cuentas).
- Implicar a las direcciones para que faciliten a los equipos los instrumentos y el tiempo necesario para sistematizar la buena práctica.

Finalmente, para garantizar la sostenibilidad de las Buenas Prácticas Sociales hará falta:

- Continuar promoviendo las dinámicas y actividades necesarias, la formación continuada, para garantizar la cohesión y el trabajo colaborativo y de calidad de la Comisión de Valoración.
- Avanzar en la internalización del proyecto en la cultura corporativa, poniendo en valor los beneficios que implica como motor de cambio y mejora.

### **8.4. Conclusiones**

El proyecto de Buenas Prácticas Sociales de Barcelona, iniciado en 2012, es actualmente un proyecto consolidado dentro de la estructura del área de Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona. Las dimensiones del Ayuntamiento hacen viable y pertinente su existencia y sostenibilidad en el tiempo.

La experiencia demuestra un impacto positivo en la transferencia de conocimiento y en el reconocimiento del capital humano tanto del Área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI, como del resto del Ayuntamiento.

Los buenos resultados obtenidos orientan a considerar la oportunidad de transferir este proyecto a otros ayuntamientos, adaptando el modelo, la metodología y los instrumentos a sus estructuras y dimensiones.

Tal y como se ha evidenciado en los distintos apartados, esta iniciativa resulta innovadora tanto por el enfoque como por la metodología y los procedimientos utilizados, se puede considerar un ejemplo de creatividad que contribuye y favorece la transformación de la cultura organizativa.

Finalmente, se quiere resaltar en este artículo el tema de la innovación desde el ámbito público, en este sentido se acompañan algunas ideas que surgieron de uno de los espacios de intercambio de Buenas Prácticas Sociales sobre “La innovación al ámbito social y la gestión pública (diciembre 2017)”:

El valor de la innovación reside en la capacidad para impulsar soluciones compartidas a problemas públicos no resueltos. La innovación es relevante no porque sea sorprendente, sino porque abre y facilita transformaciones sociales. Partiendo del reconocimiento del carácter poliédrico de los problemas. Aceptando que solos no podemos. Así pues, difícilmente podemos hablar de innovación sin la implicación de agentes diversos, la hibridación y las soluciones integradas.

Concebir la innovación como una llamarada o como un cambio radical que se produce de la noche a la mañana puede comportar la banalización. Más bien, la innovación se cuece a fuego lento, a través de cambios que se producen a lo largo del tiempo. Despacio, generando aprendizajes, modificando culturas de trabajo, incorporando cambios en las maneras de hacer, en ocasiones incluso sin darnos cuenta.

La jornada de intercambio nos ha permitido identificar una serie de palabras clave asociadas al hecho de innovar: implicación, humildad, generosidad, cura en las relaciones. Estos valores parecen más relevantes que otras actitudes tradicionalmente asociadas a la innovación. Hemos construido, pues, una cierta ética de la innovación. O incluso hemos comprendido que la innovación es, en definitiva, una ética, una manera de hacer.

---

## Referencias bibliográficas

- Alfama, E., y Obradors, A. (2006). Los conceptos de inclusión social y exclusión. Estudios de inclusión y exclusión social en España. En *Un análisis del estado de la investigación sobre inclusión, exclusión social*. Documento inédito.
- Ayuntamiento de Barcelona (2020). Anuario Estadístico de la Ciudad de Barcelona. Barcelona: Departamento de Estadística y Difusión de Datos. Recuperado de [http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/anuari/Anuari2020\\_AAFF.pdf](http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/anuari/Anuari2020_AAFF.pdf)
- Ayuntamiento de Barcelona (2019). *Memoria del Área de Derechos Sociales*. Barcelona: Área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI. Recuperado de: <https://ajuntament.barcelona.cat/drets-socials/sites/default/files/arxiu-documents/memoria-area-drets-socials-2019.pdf>
- Innovación en acción social. Fundación iSocial. Recuperado de: <https://isocial.cat/es/conocimiento/innovaciones/>
- Barbieri, N., y Fierro, Y. (2019). ¿Qué relevancia tienen los proyectos de buenas prácticas como estrategia para la gestión del conocimiento? Análisis de caso del Banco de Buenas Prácticas en Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 74, 95-118. Recuperado de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/074-junio-2019/bfque-relevancia-tienen-los-proyectos-de->

buenas-practicas-como-estrategia-para-la-gestion-del-conocimiento-analisis-de-caso-del-banco-de-buenas-practicas-en-derechos-sociales-del-ayuntamiento-de-barcelona

- Brannan, T., Durose, C., John, P., y Wolman, H. (2008). Assessing Best Practice as a Means of Innovation. *Local Government Studies*, 34(1), 23-38.
- Brugué, Q., y Gomà, R. (1998). La dimensión local del bienestar social: el marco conceptual. En Q. Brugué y R. Gomà (coord.), *Gobiernos locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio* (p. 39-56). Barcelona: Ariel.
- Cook, S., y Brown, J. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization science*, 10(4), 381-400.
- Fantova, F. (2019). Un ecosistema de conocimiento e innovación para los Servicios sociales. Barcelona: Escola d'Estiu Diputació de Barcelona.
- Innerarity, D. (2011). *La democracia del conocimiento. Por una sociedad inteligente*. Madrid: Paidós.
- Knoco Limited (2015). *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. Recuperado de: <https://neos.cat/wp-content/uploads/2015/02/IntroGesComES.pdf>
- Lei 12/2007, de 11 de octubre de 2007, de servicios sociales. DOGC, 18 de octubre de 2007, núm. 4990. Recuperado de [https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu\\_documents/Llei%2012%20del%202007%20de%20serveis%20socials.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu_documents/Llei%2012%20del%202007%20de%20serveis%20socials.pdf)
- Martínez, J. (2009). *El treball col·laboratiu a l'administració*. Aportaciones del Programa Compartim de gestión del conocimiento del Departamento de Justicia, Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada. Recuperado de: [www.gencat.cat/justicia/publicacions](http://www.gencat.cat/justicia/publicacions)
- Muntada, M. (2015). Lo sencillamente complicado de la gestión del conocimiento. *cumClavis* [blog]. Recuperado de: <http://blog.cumclavis.net/2015/07/lo-sencillamente-complicado-de-la.html>
- Muntada, M. (2019). Gestión del Conocimiento en el ámbito público: 5 pasos para generalizarlo. *cumClavis* [blog]. Recuperado de: <http://articulosclaves.blogspot.com/2019/06/gestion-del-conocimiento-en-el-ambito.html>
- ONU (2014). *Guía de transferencia de prácticas, procesos y/o metodologías*. Rio de Janeiro: Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, Foro Iberoamericano y del Caribe sobre Mejores Prácticas. Recuperado de: <http://mejorespracticas.ning.com/page/manuales>

Subirats, J. (2005). *Perfils d'exclusió social urbana a Catalunya: una aproximació qualitativa*. Bellaterra: Servei de Publicacions de la UAB.



# “Viajando por lo invisible”. Una experiencia colectiva de cambio organizacional para la transformación feminista

“A journey through the unseen”.  
A collective experience in organisational  
change for feminist transformation

**María Viadero Acha**<sup>1</sup>

ORCID: 0000-0002-7845-4649

---

**Para citar:** Viadero Acha, M. (2020). “Viajando por lo invisible”. Una experiencia colectiva de cambio organizacional para la transformación feminista. *Revista de Treball Social*, 219, 161-178. DOI: 10.32061/RTS2020.219.08

---

## Resumen

Os proponemos un viaje por lo invisible. Un viaje que pretende que nuestras organizaciones cambien para poder ser útiles a la transformación, inexcusablemente feminista, necesaria en cada persona, organización y contexto. Os proponemos un viaje que se nutre de las lecciones colectivas analizadas desde la estrategia de cambio organizacional en pro de la equidad de género. En las siguientes líneas compartimos nuestra experiencia individual y colectiva, con el objetivo de seguir aprendiendo y compartiendo con otras, los aciertos y dificultades de estas experiencias y para seguir construyendo alternativas posibles que desde nuestra cotidianidad organizativa tienen la oportunidad de cambiar el mundo.

---

**Palabras clave:** Organización, género, feminismo, cultura, transformación.

---

## Abstract

We are offering you a journey through the unseen. It is a journey that seeks to change our organisations to enable them to be instrumental in the transformation that is unavoidably feminist and necessary for every

---

<sup>1</sup> Trabajadora social y socióloga. Investigadora feminista y responsable de género en Mugarik Gabe. maria@mugarikgabe.org

person, organisation and context. We are proposing a journey that is fuelled by the collective lessons analysed from the organisational change strategy in pursuit of gender equality. In the following lines we will share our individual and collective experience, with the aim of continuing to learn and share with others the successes and difficulties of these experiences and to continue creating potential alternatives which, on the basis of our everyday organisational life, have the potential to change the world.

---

**Keywords:** Organisation, gender, feminism, culture, transformation.

Queremos contaros un viaje, un viaje organizativo, de muchos años y con muchas experiencias, que en los últimos tiempos se ha convertido en un viaje también con otras organizaciones. Un viaje que apuesta por promover que nuestra organización sea un instrumento y práctica diaria en la transformación feminista. Un viaje por lo invisible.

Para poder compartir nuestro viaje, necesitamos contaros algo de nosotras y nuestra historia, porque pensamos que es importante situar nuestros conocimientos y experiencias en su contexto.

## Un largo viaje hasta el cambio organizacional en pro de la equidad de género

Mugarik Gabe somos una organización feminista, ecologista, de izquierdas, internacionalista, solidaria y con deseos de ser cada vez más horizontal. Una organización no gubernamental vasca de cooperación al desarrollo, nacida en 1987. Mantenemos una estructura asamblearia para la toma de decisiones, con una asamblea compuesta actualmente por 16 personas contratadas en tres territorios y siempre abierta a la participación de personas activistas.

En esta apuesta por aportar elementos para la construcción de sociedades más justas desde un análisis feminista, desde que empezamos nuestros enfoques y estrategias han ido evolucionando, en la medida en que hemos ido profundizando y adquiriendo experiencias y aprendizajes.

Comenzamos con una apuesta más centrada en la realidad de las mujeres, clave en el establecimiento de alianzas con organizaciones de mujeres y feministas de América Latina y en la visibilización de la vulneración de los derechos de las mujeres, pero sin profundizar en las causas estructurales de dicha desigualdad. Posteriormente, junto con los cambios internacionales, avanzamos en el enfoque género en el desarrollo (GED), centrando nuestros análisis en las relaciones de poder entre mujeres y hombres<sup>2</sup> y en las acciones a impulsar para romper estas relaciones de privilegio y opresión como causa de la vulneración de derechos que las mujeres encuentran en todos los ámbitos de la vida.

Desde este enfoque GED, la combinación de la estrategia de transversalización en todo nuestro trabajo (procesos de cooperación en América Latina y de educación en Euskal Herria) y del desarrollo de acciones específicas para el empoderamiento de las mujeres, posibilitó una conciencia más estructural de estas desigualdades y de la necesidad de construir procesos de denuncia y generación de alternativas que abarcaran todo nuestro quehacer. Queremos resaltar el acierto que ha supuesto trabajar contra las violencias machistas como línea específica, reforzando la incorporación de

---

<sup>2</sup> La comprensión y significado de los conceptos mujer y hombre han ido evolucionando con nuestros aprendizajes. A día de hoy los entendemos de manera amplia, en un abanico que incluye a las personas trans y a las personas no binarias. Son debates en construcción en el propio movimiento feminista, de los que seguimos aprendiendo, para romper con dicotomías que generen privilegio y exclusión.

análisis feministas en nuestro trabajo. Como elemento negativo, la estrategia de transversalidad en algunos casos ha supuesto una tecnificación que generaba la pérdida de su carácter transformador (centrándonos más en las herramientas que en sus objetivos) y una evaporación que implicaba desarrollar acciones sin claridad de sus impactos en la práctica.

Aunque no es sencillo separar por fases la evolución de estas estrategias porque se van solapando y combinando, nuestros siguientes pasos se centraron en la búsqueda de una coherencia interna. Aprendimos que no era posible cambiar nuestros contextos sin cambiar nuestra forma de relacionarnos y de funcionar. Detectamos una reproducción del sexismo en nuestra propia organización y decidimos avanzar en esta línea, apostando por incorporar la perspectiva de género en elementos como nuestros acuerdos laborales, nuestra forma de participar y tomar decisiones o nuestros posicionamientos y estrategias organizativas. Esta fase ha sido clave para promover un cambio más global, que afectara no solo a lo que hacíamos de manera pública, sino que también conllevara una revisión personal y organizativa. Pero no siempre ha sido fácil mantener ese equilibrio entre la apuesta por transformarnos internamente y nuestro quehacer público, en algunos momentos caímos en un excesivo *ombliguismo*, que hizo que los cambios organizativos que llevábamos a cabo estuvieran insuficientemente conectados con las transformaciones que pretendíamos promover en el contexto.

En los últimos años, y gracias al acompañamiento de Natalia Navarro, apostamos por la estrategia de cambio organizacional en pro de la equidad de género que ha sido *timón* de este viaje por lo invisible y que nos ha ayudado a encontrar ese equilibrio entre el cambio dentro y fuera.

La estrategia de cambio organizacional en pro de la equidad de género tiene como objetivo crear organizaciones que sean capaces de promover la transformación social necesaria para la realización de la equidad de género. Organizaciones que den respuesta a las demandas feministas y que sean capaces de darle al patriarcado donde más le duela. Así definimos esta estrategia en el video<sup>3</sup> que realizamos en el proceso de viajar por lo invisible, ante la necesidad de contar con herramientas creativas y con humor para explicar el cambio organizacional, no siempre sencillo de comprender.

Esta estrategia se nutre de los avances de las reflexiones feministas en torno a la teoría organizacional. Autoras como Joan Acker desvelan que las organizaciones no somos neutrales, coincidiendo *casualmente* con valores asociados a un modelo hegemónico masculino de trabajador, donde la cultura del logro, la jerarquía, la productividad, la disponibilidad, el presencialismo, el individualismo, entre otros, son elementos protagonistas. De esta autora, un aprendizaje clave para nuestro proceso fue la revisión de las desigualdades de género en base a las prácticas y procesos generizantes.

3 Video disponible en: <https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/el-viaje-y-su-guia/>

Los procesos generizantes son cómo se van articulando y cómo van siendo dotados de significado lo femenino y masculino y todo aquello que pasa a ser considerado como propio de uno u otro de forma que el valor, oportunidades y limitaciones vinculadas de cada cual son distintas y jerarquizadas, resultando que en determinados aspectos el margen de acción de lo femenino es menor que el de lo masculino y viceversa. Sin dejar de apreciar en caso alguno que en cálculos globales lo femenino sale mucho peor parado (Navarro, 2007).

En nuestra experiencia, el análisis de la realidad revisando las relaciones de poder en la participación, la toma de decisiones, la asignación de tareas y responsabilidades, etc., basándonos en las categorías mujer/hombre, sigue siendo útil para detectar desigualdades, pero en este proceso avanzamos en el concepto de prácticas y procesos generizantes, para comprender que estas desigualdades van más allá de la lógica mujeres/hombres y que se reproducen en las personas, las relaciones, las prácticas, los procedimientos y las estructuras. Hablamos de la construcción de lo masculino y lo femenino con una mayor valoración de lo masculino (y no solo de los hombres), que genera privilegio y subordinación. Este enfoque nos ayuda a entender cómo el cambio necesario está no solo en las personas, sino también en las organizaciones. Aprendimos que estas relaciones de subordinación también las encontrábamos en algunos de los siguientes elementos:

- Cómo es la distribución del poder y los privilegios, de los recursos y espacios, en la construcción de los modelos de toma de decisión y participación.
- Qué se valora en nuestras organizaciones: quiénes son nuestras heroínas o referentes, qué tipo de valores y prácticas representan y cómo se conecta con la construcción y valoración de lo masculino y lo femenino.
- Cómo son nuestras condiciones laborales, qué modelo de trabajo promueve "quien mejor trabaja" y cómo se conecta con modelos que pongan la vida y los cuidados en el centro de las prácticas y de nuestras agendas.

Retomando a Natalia Navarro (2017):

Se trataría de entender las dinámicas organizacionales de forma más amplia que considerando a hombres y mujeres como categorías monolíticas, dejando atrás definiciones de género como atributo y pasándolo a interpretar como un verbo. No somos un género u otro, sino que "hacemos el género", lo generizamos. Es de esta manera que podemos comprender los procesos cotidianos de producción de los privilegios y de la subordinación que se dan en las organizaciones.

Las estructuras de las organizaciones, las relaciones que se dan dentro de ellas, el control de procesos de trabajo, los sistemas de atribución de valor, la delimitación de prioridades y la asignación de responsabilidades, se ven afectadas por símbolos y procesos de identificación de género, así

como por las desigualdades materiales y de poder entre personas leídas como mujeres y como hombres.

En toda esta construcción es clave nuestra cultura organizacional, su estructura profunda: los pilares, creencias compartidas, lo valorado, nuestros referentes, lo que “es”; más allá de la misión oficial, *lo invisible*. Históricamente nos hemos centrado mucho más en trabajar y analizar nuestras políticas, estructuras y productos, olvidando la cultura organizacional, sin la cual es imposible abordar un cambio real en nuestras organizaciones.

La revisión de nuestra organización desde esta propuesta no ha sido tarea fácil. Desde este marco teórico, comenzamos detectando desigualdades para después establecer medidas de cambio. Medidas desde una visión integral feminista, que rompiera con la lógica fuera-dentro y que promoviera organizaciones como herramienta de cambio social. Desde este enfoque trabajamos la propuesta del trabajo en equipo no patriarcal (Mugarik Gabe, 2013) y fortalecimos la apuesta por la coherencia organizativa.

## “Viajando por lo invisible”

### Un viaje colectivo que apuesta por las prácticas cotidianas

Los viajes para el cambio organizacional en Mugarik Gabe han sido diversos, así como diversas han sido las estrategias para ir avanzando en esta apuesta de cambio organizacional feminista. Viajes con procesos formativos colectivos, diagnósticos organizativos, políticas y estrategias específicas, acciones innovadoras, entre otras propuestas (Mugarik Gabe, 2019).

Después de todos estos viajes, teníamos claro que la estrategia de cambio organizacional en pro de la equidad de género había llegado para quedarse en nuestra organización, pero estábamos atascadas y necesitábamos buscar otras formas de seguir avanzando. Detectamos la dificultad de contar con experiencias prácticas y también la necesidad de trabajar colectivamente con otras entidades que estuvieran implicadas en este tipo de procesos. De ahí surge el proceso “Viajando por lo invisible”.

Este proceso de construcción colectiva se inició en 2015 y ha finalizado su fase de trabajo más público en 2019. Comenzó con una etapa de identificación conjunta de las dificultades y retos mayores de las organizaciones a la hora de avanzar en procesos de cambio organizacional en pro de la equidad de género, de donde surgieron los tres ejes prioritarios de trabajo: la gestión de los poderes, los modelos de trabajo y la gestión de los conflictos y los cuidados. Estos ejes están interconectados y, aunque no abarcan la totalidad de elementos organizativos en este tipo de procesos, los entendimos como prioritarios y donde mayores dificultades encontrábamos.

### Una aventura hacia la transformación feminista

Un elemento valorado de este proceso ha sido la construcción del imaginario de los viajes invisibles. Utilizar metáforas nos ha permitido co-

nectar con nuevas formas de trabajo y salir de los moldes habituales. Este imaginario ha fomentado la creación de propuestas más creativas e innovadoras y ser capaces de mirarnos desde otros lugares y con nuevos análisis.

El imaginario de viajar por lo invisible también ha sido una forma de cuidar el proceso, dotarlo de un carácter que promoviera la capacidad de soñar, de volar, de llegar a otros lugares y de darnos tiempo para ello. Aunque en algún momento el uso excesivo de metáforas pudiera dificultarnos la difusión de los contenidos del proceso de manera sencilla.

Elegimos los viajes por lo invisible como propuesta para las organizaciones de buscar nuevas rutas transformadoras, nuevos caminos por los que aventurarnos de manera ilusionante. También los definimos como invisibles porque si bien los procesos de cambio organizacional están presentes en todo lo que hacemos, habitualmente tenemos dificultades para identificarlos y abordarlos y muchas veces hacen referencia a elementos que no son apreciables a simple vista, como los valores, las creencias o las relaciones de poder.

Desde este imaginario, nombramos los tres ejes de trabajo:

- viajes por el aire: la gestión de los poderes
- viajes por la tierra: los modelos de trabajo
- viajes por las profundidades: los cuidados y conflictos

### **Las pioneras, las viajeras y la tripulación del viaje**

Investigamos sobre buenas prácticas y contactamos con dos organizaciones, a las que llamamos “pioneras”, para cada uno de los ámbitos seleccionados. Decidimos hablar de pioneras porque nos evoca a aquellas mujeres que se aventuraron a transgredir el orden preestablecido con nuevos experimentos, lugares o hazañas, y que en muchos casos la historia ha dejado ocultas.

Seleccionamos seis experiencias de organizaciones diversas pero que tienen en común la experiencia en procesos de cambio organizacional y haber realizado un análisis feminista de estas experiencias y de los cambios que han generado en sus organizaciones:<sup>4</sup>

- Lakabe: experiencias y reflexiones sobre la gestión de los poderes en espacios assemblearios.
- Altekio: experimentando roles y tareas en las figuras de liderazgo.
- ColaBoraBora: planificaciones más diversas y distribuidas.
- Iniciativa Mesoamericana de Defensoras: modelos de evaluación para un activismo feminista y sostenible.
- Colectivo Cala: prevención y regulación de conflictos y estructuras para la participación.
- Iacta: los cuidados en las estructuras organizativas.

Identificadas las buenas prácticas de las pioneras decidimos trabajar nuevas ideas en base a la experimentación. Queríamos seguir avanzando

4 Más información en: <http://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/las-pioneras/>

en la construcción colectiva y poner en práctica estas propuestas, hacerlo de manera conjunta, de modo que pudiéramos compartir las dificultades y avances que pudieran ir dándose en el proceso, para ir construyendo aprendizajes colectivos.

Materializamos la propuesta a través de cinco organizaciones vascas que se comprometieron a poner en práctica en sus organizaciones durante un año una de estas buenas prácticas. Así nos convertimos en las “viajeras”: Hegoa, Joxemi Zumalabe Fundazioa, Setem Hego Haizea, ESK y Mugarik Gabe.

Durante el año de experimentación, generamos espacios de trabajo para apoyar el impulso de la buena práctica en cada organización y para ir identificando posibles dificultades. También contamos con el apoyo de Incyde para el desarrollo de “oasis”, donde las organizaciones tuvieran tiempo para parar revisar el desarrollo de sus viajes e ir construyendo un relato colectivo de los mismos. En todo el proceso, Natalia Navarro, Incyde y Mugarik Gabe fuimos la “tripulación” para apoyar y acompañar a las viajeras.

Después del año de experimentación de las buenas prácticas, tuvimos un encuentro de intercambio de experiencias y construcción colectiva en base a los aprendizajes de todas nosotras: pioneras, viajeras y tripulación. Desde el inicio tuvimos claro que parte del viaje es la aventura de construir juntas nuevas formas de hacer, poner en valor también otras formas de conocimiento que se construyen desde la práctica, y que pasan por equivocarnos y plantear estrategias y acciones que igual no nos sirven en ese momento concreto pero que son parte del aprendizaje colectivo. Los avances y también las dificultades de unas han sido clave para la construcción de las herramientas para todas.

### **Una guía para no perderse y un neceser para llevar a cualquier parte**

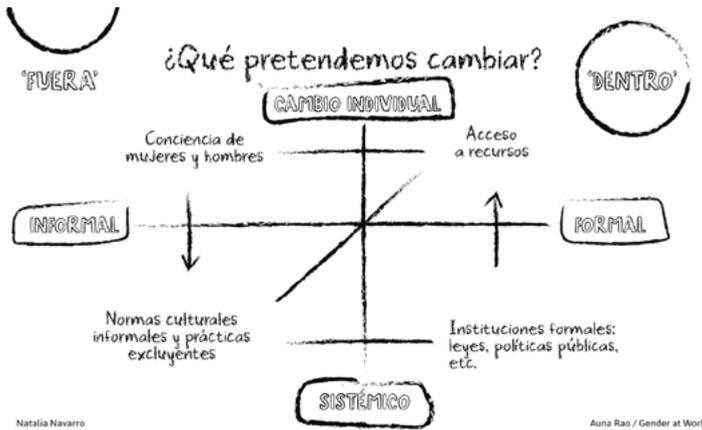
Estos aprendizajes se han concretado en una “guía de viaje” (en formato web) y un “neceser de viaje” (con materiales relacionados con cada una de las excursiones propuestas), como instrumentos para promover el impulso de procesos de cambio organizacional feminista en otras entidades. Planteamos generar un conocimiento que igual que se ha construido colectivamente, se comparta colectivamente, así toda la web se ha diseñado en formato *creative commons*, con la idea de que cada cual pueda adaptar estas herramientas a sus organizaciones y también seguir aprendiendo de otras experiencias.

La web mantiene el formato de las guías de viaje, con múltiples contenidos: la explicación de las fases del viaje, materiales audiovisuales de las participantes, las herramientas construidas y gran cantidad de recomendaciones y apoyos. Siempre reforzando la idea de la importancia del proceso, entendido a medio o largo plazo y no proponiendo acciones puntuales y aisladas en el tiempo.

Entre la diversidad de contenidos queremos compartir la importancia dada al enfoque de cambio organizacional en pro de la equidad de

género y al análisis del carácter transformador de nuestros viajes desde una mirada feminista. Este punto ha sido valorado por todas las viajeras como el elemento de mayor dificultad. Por ello, durante el proceso nos ha sido útil el siguiente esquema propuesto por Natalia Navarro como “brújula” para ayudarnos en esta tarea.

Figura 1. La brújula



Fuente: Gráfico de elaboración propia de Natalia Navarro en representación del Gender Analytical Framework de la red internacional feminista Gender at Work <https://genderatwork.org/analytical-framework/>

Esta brújula pretende analizar el carácter transformador de los cambios propuestos, de nuestros viajes, con especial énfasis en su análisis feminista, desde la complejidad de los procesos de cambio organizacional reflejados en los ejes de cambio y las relaciones entre sí. Nos plantea la importancia de generar cambios en los cuatro cuadrantes propuestos y en sus diferentes planos: individual/colectivo, objetivo/subjetivo y formal/informal. Todo ello con la claridad de comprender el cambio organizacional en pro de la equidad de género como cambios organizativos con pretensiones de cambio social y feminista.

Además de estos elementos más centrados en el proceso y sus impactos, otro apartado clave de nuestra guía de viaje son las excursiones, herramientas concretas para promover estos cambios organizacionales feministas en nuestras entidades. Son fruto de las experiencias y aprendizajes de las organizaciones participantes y pueden ser útiles para seguir experimentando nuevas formas más feministas de transformar nuestras organizaciones.

Las seis excursiones proponen experiencias para trabajar la rotación de los liderazgos y otro tipo de roles, la inclusión de las emociones en los procesos de toma de decisiones o propuestas para la gestión de

los procesos de planificación y de gestión de los conflictos dentro de las organizaciones.

En algunos momentos hemos tenido miedo a proponer herramientas que se utilizaran a modo de “receta universal”, por lo que, entre otros elementos de la guía, cada excursión incluye pistas sobre su potencial de transformación feminista, la ruta básica a trabajar a medio/largo plazo y algunos apoyos para poder disfrutarla en todo su recorrido organizativo. Nuestra propuesta es cubrir todo el trayecto que se plantea, con un análisis feminista desde la decisión de comenzar el proceso hasta su evaluación.

Este proceso, aunque también ha tenido dificultades, ha sido valorado tanto por las organizaciones participantes en los diferentes roles –pioneras, viajeras y tripulación–, como por otras entidades como una experiencia que ha aportado muchos elementos en la construcción de procesos de cambio organizacional en pro de la equidad de género, resaltando la apuesta por la construcción colectiva desde la experimentación, el cuidado de los elementos creativos y la sistematización y colectivización de sus aprendizajes.

## El viaje por lo invisible de Mugarik Gabe

### La apuesta por el consenso

Mugarik Gabe hemos sido acompañantes del proceso de otros colectivos, pero también hemos sido una de las organizaciones que ha formado parte de “Viajando por lo invisible”.

En nuestro caso, hemos dado continuidad a nuestro propio viaje, centrándonos en incorporar una perspectiva feminista en la toma de decisiones, concretamente en el espacio de la asamblea, siguiendo la experiencia de Lakabe como pionera.

Siendo Mugarik Gabe una organización asamblearia, con esta excursión hemos retomado el significado del consenso para la organización y explorado las formas para llegar a él en nuestras asambleas. El consenso como una de las formas en los procesos de toma de decisiones que permite dar voz y escuchar a las partes, avanzando en la toma de decisiones desde un lugar en el que estén todas incluidas. Hemos ido viendo las formas de posicionarnos ante los diferentes debates, la importancia de la facilitación, así como la definición de aquellos temas en los que para nosotras es imprescindible llegar al consenso y otros en los cuales nos sentimos cómodas con otras formas de discusión (delegación a otros espacios, votaciones...).

### La facilitación de las asambleas

Además de profundizar en el significado del consenso, aprovechando la experiencia de Lakabe también lo hemos fortalecido a través de la figura de la facilitación y con el abordaje de las emociones en el espacio de la asamblea.

La incorporación en la toma de decisiones de la figura de facilitación ha sido valiosa para acompañar las decisiones, evitando relaciones desiguales de poder, definiendo metodologías participativas y promoviendo un espacio agradable, de empoderamiento y construcción colectiva.

Esta facilitación se ha concretado en una facilitación principal, compuesta por un equipo de 3 facilitadoras, que se han formado en mayor profundidad y cuenta con un espacio propio de contraste y aprendizaje. La apuesta por generar equipo pretende superar lógicas de individualismo heroico, propiciando dinámicas más colectivas.

Este equipo se complementa con la figura de la facilitación de apoyo, encargada de tomar las palabras y apoyar a la facilitadora principal en la preparación y desarrollo de la asamblea. Esta facilitación de apoyo es rotativa para compartir responsabilidades y aprender conjuntamente.

Mediante estas acciones pretendemos promover estructuras más horizontales y empoderantes para todas las personas y seguir profundizando en un análisis feminista de la gestión de los poderes visibles e invisibles en la organización, que se hacen más evidentes en la toma de decisiones, los liderazgos, los modelos de comunicación y participación y la distribución de roles, entre otros.

Este proceso se suma a otras decisiones previas que han construido un camino previo, insuficiente, pero cuyos aprendizajes hemos incorporado:

- Rotación de roles de moderación (gestión de los turnos de palabra) y acta, para promover un reconocimiento de todos los roles y asumirlos conjuntamente.
- Recogida de las intervenciones (pedidas y no pedidas) durante la asamblea, como mecanismo de autocorrección en el reparto de la palabra. En un proceso previo detectamos una participación proporcionalmente menor de las mujeres en la asamblea, entre otros elementos de desigualdad. Recoger las intervenciones de cada participante en la asamblea y hacerlas públicas en las actas es un mecanismo para equilibrar estas intervenciones. Ha sido útil pero se mantienen otras dinámicas más profundas que debemos seguir trabajando.

### **Las emociones y su impacto en la toma de decisiones**

Además de la facilitación, hemos hecho visibles las emociones como parte del proceso de toma de decisiones. Para ello hemos incluido dinámicas de inicio y fin de las asambleas que evidencian su presencia, mejorando la comprensión de los diferentes modos de comunicación ante las diferentes opiniones.

Hemos incorporado rondas emocionales, con tarjetas como apoyo, con el objetivo de conocer cómo llegamos a las asambleas y cómo nos sentimos en relación con los temas que hay que abordar, ya que estas emociones sin duda influyen en los procesos de toma de decisiones. Evidenciar su presencia favorece superar la visión patriarcal que separa las emociones de la razón relegando las primeras al ámbito privado e íntimo. Ha sido un

proceso de empoderamiento en la gestión emocional y de ruptura con la idea dicotómica de lo emocional como elemento ajeno a los espacios laborales y de toma de decisiones. Las emociones siempre han estado presentes en las organizaciones pero no se han hecho visibles, reproduciendo su infravaloración como elemento tradicionalmente femenino.

El reto no es sólo visibilizarlas sino también preparar nuestras organizaciones para identificarlas y cuidarlas, estableciendo procedimientos estables para su gestión. Además, profundizar en el análisis de género de las mismas, pudiendo detectar jerarquías en el reconocimiento de la expresión de unas sobre otras, por ejemplo, una mayor tolerancia y facilidad en la gestión de emociones asociadas a lo femenino como el llanto, frente a otras como la ira o la rabia. También deberemos cuidar las expectativas en su gestión o incluso el uso instrumental de las mismas.

Poner sobre la mesa cómo nos sentimos en relación con lo organizativo nos da mucha información sobre la manera en la que nos atraviesan las decisiones o temas a abordar, identificando las inquietudes, los miedos, las resistencias, así como sus causas.

Dinámicas, como las rondas emocionales, cada vez son más habituales y esto nos habla de un cambio en el tipo de organizaciones de las que queremos formar parte. Pero es importante no perder de vista su objetivo y cuidar que no se convierta en algo obligatorio o mecánico, porque así perdería su sentido.

En todo nuestro viaje por lo invisible una herramienta vital para fortalecer y asentar todo el proceso ha sido contar con espacios formativos colectivos, concretamente sobre las emociones, la facilitación de grupos y la comunicación no violenta.

Este proceso ha sido muy bien valorado en Mugarik Gabe y se ha institucionalizado la incorporación en nuestras asambleas tanto de las rondas emocionales como de la facilitación, como elementos que pueden favorecer la eliminación de prácticas patriarcales en nuestros espacios de toma de decisiones.

## Algunos de los aprendizajes del proceso

Os compartimos algunos de los aprendizajes principales de “Viajando por lo invisible” y del proceso completo de cambio organizacional en pro de la equidad de género, ya que están estrechamente vinculados lo uno con lo otro.

### **Una organización abierta al cambio**

En nuestra historia y en la actualidad, contamos con una clara apuesta y compromiso colectivo por seguir avanzando en esta línea de transformación organizacional, a veces con incertidumbres y por supuesto con diversidad en las visiones, pero este elemento de apuesta y apertura al cambio tanto individual como colectivo ha sido importante. Así generamos

organizaciones que también se transforman con los sueños de quienes formamos parte de ellas.

### **Feministas presentes**

En todo este proceso las feministas han estado siempre presentes en diferentes espacios, pero siempre acompañándonos, formando parte de Mugarik Gabe o participando en procesos organizativos. Las socias feministas de América Latina, así como las aliadas y colectivos feministas en Euskal Herria y en el Estado, han sido fuente de aprendizaje, de intercambio de experiencias y de construcción colectiva. La presencia de mujeres feministas en la organización ha sido una base que ha generado y después ha sostenido este proceso. Además contar con expertas feministas ha sido clave para desatascar, aportar nuevos elementos y acompañar este proceso. En este sentido, cabe destacar a Norma Vázquez, que realizó nuestro primer diagnóstico de género organizativo, y a Natalia Navarro, que ha estado con nosotras los últimos 8 años del proceso de cambio organizacional. Y también a Las Dignas y a la Iniciativa Mesoamericana de Defensoras de DDHH que han hecho parte del viaje por lo invisible desde El Salvador y México.

### **Procesos participativos y públicos**

Debemos apostar por procesos participativos, tanto en la toma de decisiones como en la formación y otras acciones clave. Procesos colectivos que generan una mayor apropiación y aprendizaje y que abogan por valores más horizontales, construyen la organización desde otra mirada y generan una asunción de la equidad de género como algo propio, desde lo individual hasta lo colectivo. Esta apuesta no debe ser únicamente para nuestros procesos organizativos, sino que al igual que las demás transformaciones que planteamos también deben reflejarse en nuestras prácticas más públicas, promoviendo procesos participativos junto con el movimiento feminista y con otras organizaciones en todo aquello que hacemos, como ha sido en este viaje por lo invisible.

Además, debemos apostar por sistematizar todas estas prácticas, como forma de compartir los aprendizajes de procesos complejos para todas las organizaciones y como forma de transparencia con otros agentes y los contextos en los que nos encontramos.

### **Procesos creativos e innovadores**

“Viajando por lo invisible” también ha sido una apuesta por procesos innovadores, que generan una mayor incertidumbre, pero que sin duda son necesarios y nos abren las posibilidades para el cambio desde las propias metodologías y formas de hacer. Innovadores, en la apuesta colectiva desde el inicio, en su imaginario y en la generación de herramientas. Así, hemos imaginado y creado diversidad de productos (ilustraciones, videos,

materiales...; desde un video hecho con mucho humor, hasta un neceser de viaje), todo ello como excusas para seguir avanzando y acompañando estos viajes.

Pero sobre todo, innovadores en el abordaje de elementos considerados propios del ámbito privado de las organizaciones que, al igual que pasó históricamente con lo femenino, han sido infravalorados e invisibilizados. Ámbitos, que no solo debemos hacer visibles, sino que debemos involucrar en los procesos de cambio social, entendiéndolos como públicos y prioritarios.

### **Definir y colectivizar nuestras apuestas políticas**

Nos toca seguir debatiendo, poniéndonos de acuerdo, definir lo que queremos y difundirlo como apuesta organizativa. Que se dé una apuesta política clara y decidida, así como sustentada en los derechos de las mujeres, la equidad de género y las agendas feministas. Que esta voluntad de cambio sea sentida colectivamente por el grueso del personal, de modo que sea una meta institucional y no solo el sumatorio de algunas metas individuales de la gente que trabaja en la organización.

Esta voluntad debe concretarse en una toma de decisiones estratégicas y no en actividades aisladas, políticamente correctas o para cumplir el expediente marcado por agentes externos. Deben definirse hojas de ruta donde la apuesta feminista sea prioritaria, además de estar reflejada en documentos organizativos conocidos por toda la organización, debe institucionalizarse mediante apuestas concretas a las que destinemos recursos y tiempo. Además, su seguimiento y evaluación estarán presentes en todo el proceso, como forma de aprendizaje, mejora continua y dando respuesta a las resistencias y posibles conflictos.

### **Los recursos: personas, tiempo y formación**

Con la mirada en el largo plazo, uno de nuestros primeros aprendizajes fue que los cambios transformadores requieren de tiempo, de cambios profundos en las personas y en las propias organizaciones. Para ello, contar con recursos es imprescindible, ahí el tiempo de la organización y de todas las personas que la componen es de vital importancia para una implicación real de todo el colectivo. También contar con estructuras específicas y con espacios de formación y debate colectivos, donde generar consensos, profundizar nuestros discursos y argumentarios y generar unas bases de acuerdo desde donde continuar.

### **Abordar las dificultades y resistencias**

Nadie dijo que esto sería fácil. Entre las dificultades del proceso, podríamos señalar, entre otras:

- La falta de recursos, más aún en contextos de mayor precariedad. Hablamos de fondos y presupuestos específicos, pero sobre

todo del tiempo de las personas, para acompañar y participar en el proceso.

- La comprensión de conceptos nuevos, que cuestionan nuestra manera de entender el mundo y nos proponen nuevos análisis en lo organizativo, que debieran suponer también un cuestionamiento individual. Un ejemplo fueron las reflexiones en torno a las prácticas y procedimientos generizantes. En esta línea recordamos el “tartamudeo organizacional” que Natalia Navarro señalaba como indicador de avance, a veces tartamudeamos con los nuevos conceptos, pero es parte del proceso de aprendizaje y apropiación.
- Una de las mayores dificultades que hemos encontrado es el riesgo de perder el análisis feminista cuando estamos abordando otras categorías o propuestas amplias. A veces, trabajando planteamientos como la horizontalidad, el consenso o el trabajo en equipo, podemos pensar que al ser modelos más igualitarios van a ser feministas por sí mismos, pero nuestra experiencia nos habla de la importancia de tener nuestra brújula siempre a mano para valorar si estamos logrando cambios en la construcción de organizaciones más feministas.

Como plantea Natalia Navarro (2017, p. 17), “toda iniciativa de cambio conlleva resistencias, implícitas o explícitas, conscientes o inconscientes, individuales, colectivas o inherentes al funcionamiento organizacional”, y en nuestro proceso también nos las hemos encontrado:

- Es doloroso encontrarse con la reproducción de prácticas sexistas y patriarcales en nuestras organizaciones y reconocer estos privilegios y opresiones, más aún en organizaciones que se supone que son solidarias e igualitarias per se. Esto puede generar una negación de los poderes existentes, así como falta de autocrítica y de justicia social.
- Encontrarnos con privilegios, prácticas y procedimientos generizantes no es sencillo y una resistencia clara será no abordarlos, por el miedo al conflicto o al cambio.
- Otra forma será quedarse solo con lo técnico, lo formal, lo políticamente correcto, lo obligatorio o lo fácil, entendiendo que no implicará cambios estructurales y sí cumplirá con el expediente.
- Sugerir que estos procesos “nos llevan mucho más tiempo que otros temas”, reproduciendo la consideración de la apuesta feminista como un “tema” y no como una base común a todo lo que hagamos.
- Plantear que esta apuesta feminista es importante y definir estrategias o políticas específicas que a la hora de poner en práctica no cuentan con recursos o hay otros puntos más urgentes que abordar.
- Definir estrategias o políticas que son sumatorios de acciones que no generan cambios transformadores o que no cuentan con una evaluación consistente.

Es importante ser conscientes de nuestras resistencias, detectarlas, hacerlas visibles y definir medidas para su abordaje. En cualquier caso, ponerlas sobre la mesa puede llegar a ser un indicador de cambio. Si no se da ningún tipo de resistencia, pudiera avisarnos de que lo que estamos haciendo, que debiera remover nuestra manera convencional de entender nuestras vidas y organizaciones, no está generando los cambios que esperamos. La incomodidad es por tanto indicador de cambio.

### **La cultura organizacional**

Hemos tomado conciencia de que no es posible cambiar la organización sin pasar por la cultura organizacional. Podemos cambiar protocolos, documentos o lenguajes, pero si no cambiamos los valores organizativos que constituyen las raíces de la organización, su estructura profunda, y lo que impregna nuestra cotidianidad, no será posible conseguir organizaciones más feministas. Lo considerado valioso, lo importante, habla de nuestra cultura organizacional y está plagado de valores sexistas y heteropatriarcales que nos toca detectar e ir cambiando por nuevos valores, creencias, símbolos y referentes igualitarios y feministas.

### **Cambios individuales, organizativos y de contexto**

Los procesos de cambio organizacional en pro de la equidad de género implican cambios tanto en las personas y en las propias organizaciones, como en el contexto en el que nos encontramos. No sirve con quedarse con cambios solo en uno de los tres ámbitos. Ha habido situaciones en las que hemos cambiado nuestras acciones públicas, otros momentos en los que mirábamos cómo era nuestro organigrama y sus relaciones de poder, y otros en los que pasamos por la reflexión y el cambio personal, pero entendidos de forma aislada no eran suficientes. Todo es parte de un proceso, puede tener distintos énfasis y fases pero debemos conseguir cambios transformadores que sean integrales.

### **Perspectiva interseccional**

Este proceso inevitablemente se cruza con otros elementos que debemos tener en cuenta: edad, capacidades, orientación e identidades sexuales, origen... son análisis que debemos incorporar de manera interseccional en nuestro proceso y para nosotras está siendo un reto no siempre fácil de abordar. Es nuestra responsabilidad complejizar nuestros discursos y cruzar análisis feministas con otros sistemas de opresión (racismo, capitalismo, colonialismo, adultismo...) y que se reflejen en nuestras prácticas y toma de decisiones.

## Proceso que nunca acaba

Con todos sus avances y dificultades, tenemos claro que se trata de una apuesta organizativa imprescindible en toda organización social o entidad que abogue por valores relacionados con la igualdad y, específicamente, en todas las organizaciones y movimientos sociales que tenemos como parte de nuestra misión trabajar por sociedades más justas e igualitarias. Este proceso no es algo puntual, sino un contínuum, un estar siempre alertas e innovando nuevas formas de relación dentro de la organización, generando complicidades con otras, así como tomando decisiones y revisando los avances y resistencias que se vayan produciendo.

## Cambio transformador que merece la alegría

Después de estos años de proceso, tenemos aún más claro que merece la pena, o como diría Amaia Pérez Orozco, ¡merece la alegría! Y no solo eso, sino que es de justicia. Toda esta construcción es una oportunidad, que pasa no solo por nuestras ideas y pensamientos, también pasa por nuestras emociones y por nuestras prácticas. Nos toca ir combinando, agitando la coctelera que mezcla todas estas oportunidades de seguir construyendo modelos transformadores y, cómo no, feministas, desde la ilusión y la motivación.

¿Os venís de viaje por lo invisible?

---

## Referencias bibliográficas

- Mugarik Gabe. (2013). El trabajo en equipo no patriarcal. Herramienta de cambio hacia organizaciones con una apuesta feminista de transformación social. Recuperado de: [https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2015/04/trabajo\\_en\\_equipo\\_no\\_patriarcal.pdf](https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2015/04/trabajo_en_equipo_no_patriarcal.pdf)
- Mugarik Gabe. (2019). Avanzando en espiral hacia una organización feminista. Cambio organizacional pro equidad de género de Mugarik Gabe 2000-2019. Recuperado de: <https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2020/01/HaciaUnaOrganizacionFeminista.Mugarik.pdf>
- Mugarik Gabe. (2019). *Viajando por lo Invisible*. Recuperado de: <https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/>
- Navarro Oliván, N. (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad*. San Salvador: PNUD.

Navarro Oliván, N. (2017). En las organizaciones también queremos bailar. Cambio organizacional pro equidad de género (ponencia inaugural). En *Viajando por lo invisible: Intercambio de prácticas no patriarcales para cambiar el mundo desde nuestras organizaciones* (Bilbao, 30 marzo 2017). Recuperado de: [www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/wp-content/uploads/2018/12/Natalia-Navarro-Queremos-bailar.pdf](http://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/wp-content/uploads/2018/12/Natalia-Navarro-Queremos-bailar.pdf)

# Relatos para abrir ventanas con vistas a la innovación

Silvia Navarro Pedreño

*Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas  
a los proyectos transformadores*

Editorial CCS. Madrid, 2020

**Autora de la reseña: Teresa Zamanillo Peral**

Ascensión Moreno González

*La mediación artística. Arte para la transformación social,  
la inclusión social y el desarrollo comunitario*

Octaedro Editorial. Barcelona, 2016

**Autora de la reseña: Eveline Chagas Lemos**

Xavier Pelegrí Viaña (comp.)

*El futur dels serveis socials*

Fundación APIP ACAM. Barcelona, 2019

**Autora de la reseña: Cecília Roig Torras**



# *Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores*

Silvia Navarro Pedreño. Editorial CCS. Madrid, 2020

---

Teresa Zamanillo Peral<sup>1</sup>

---

**Para citar:** Zamanillo Peral, T. (2020). [Reseña del libro *Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores*, de Silvia Navarro Pedreño]. *Revista de Treball Social*, 219, 181-186. DOI: 10.32061/RTS2020.219.09

Me comprometí con Silvia Navarro en pleno confinamiento, no sabía nada de su libro, solo de su entusiasmo, el que me transmitió por teléfono, el que me llevó a su terreno, el de hacer una reseña para la RTS para, después, cuando todavía nada se sospechaba del vacío en que nos ha envuelto la pandemia, presentarlo en la UCM y el colegio profesional de Madrid. Hoy, tal vez, no podemos reunirnos hasta no se sabe cuándo en torno a Silvia con su libro en nuestras manos. Por eso, voy a volcar aquí mi percepción de la obra: *Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores*, páginas que me han acompañado un verano lleno de circunstancias complejas. Es en este punto en el que quiero centrar el denso trabajo de Silvia, la complejidad.

Silvia consigue que profundicemos en la complejidad del mundo profesional en el que vivimos por medio de la constante exposición de ejemplos, múltiples citas e historias, que tratan de afianzar su pensamiento y su pasión por mostrar la posibilidad de crear proyectos innovadores en las distintas organizaciones en las que se trabaja. Y, puesto que presenta en el capítulo final la gran trama de las organizaciones, preguntándose si en este cambio de época son posibles otras diferentes a las que conocemos, he decidido comenzar esta reseña por el último capítulo del libro, el quinto. En él, la autora estudia y nos traslada al contexto de las organizaciones con el propósito de crear ecosistemas en los que poder desarrollar los proyectos.

Comenzar por el final no es un capricho retórico, ni un juego de lectura árabe, no. Es una convicción que surge tras haber leído con atento orden este complejo trabajo tejido para comunicar a los lectores la necesidad de dar la vuelta a un pensamiento atravesado por las dinámicas rígidas de la jerarquía organizacional. Para la autora, hay organizaciones que “son capaces de crear ecosistemas favorables para el cambio y la mejora permanente”, y otras cuya ceguera les impide incorporar cualquier

---

<sup>1</sup> Catedrática emérita. Facultad de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid. mtzpgcamino@gmail.com

innovación, permaneciendo atrapadas en una visión funcional en la que la jerarquía, el orden y el control impiden cualquier cambio por muy necesario que sea. Pero no deja de reconocer que “la jerarquía en entornos estables tenía la gran ventaja de que permitía sistematizar procesos y procedimientos”, mas hoy nos hallamos en entornos complejos e inciertos en los que las respuestas que han de implementarse han de ser “ágiles, flexibles, creativas y estratégicas”. Es así como nos encontramos entre resistencias al cambio y una exigencia, tal vez urgente, al menos en las organizaciones de acción social, de “incorporar un nuevo sistema operativo que permita funcionar de forma más ágil y más rápida, cuidando y aprovechando al máximo todo su capital humano”. Y, porque en tiempos de tanto quehacer de las y los profesionales por la falta de “tono vital y anímico de las organizaciones”, tal vez esta obra anime a las personas con mando ejecutivo, que se sienten insatisfechas con la mediocridad que les rodea, a comprometerse con algo nuevo.

En este capítulo, la autora se adentra en ejemplos de organizaciones en constante evolución, como la que se denomina “el paradigma Teal”. Este modelo se fundamenta en que se distribuye la autoridad en una dinámica relacional entre iguales que forman equipos autogestionados. En ellos, “los miembros tienen igual poder de decisión, a partir de una serie de reglas acordadas y mecanismos de asesoría”. Destaca también la “Holocracia”, como un sistema organizativo “basado en círculos de trabajo que son semiautónomos, al estar conectados con otros círculos y autorregulados, pues ellos mismos establecen sus reglas e interacciones”. Este modelo ha sido adoptado por organizaciones con y sin ánimo de lucro en Australia y Alemania, entre otros países.

Por otro lado, en este gran capítulo, en cuanto a la información que nos traslada la autora, se expone un método que tal vez estimule más a los líderes a poner en marcha. Se trata del llamado “sistema operativo dual”, escenario intermedio entre la jerarquía y la redarquía. En el primero, como se sabe, las órdenes son impuestas y discurren exclusivamente de arriba abajo, mientras que en la redarquía las decisiones se toman de abajo arriba y las soluciones emergen de forma natural, puesto que el conocimiento se asienta en la inteligencia colectiva. Todos los miembros de los equipos ejercen su liderazgo con el máximo poder. De esta forma, se opera mediante dos sistemas complementarios que compaginan los procedimientos con la posibilidad de improvisación y en él cohabitan el orden y la libertad: la jerarquía es una estructura natural que garantiza el desarrollo de la acción ordinaria y la consecución de resultados, mientras que la redarquía incita a la iniciativa, los nuevos proyectos y la innovación (sea gradual o radical).

Deconstrucción del liderazgo tradicional fundado en la acumulación de poder, aprendizaje del autoliderazgo, equipos comprometidos con el servicio a los demás, creación de cadenas de intercambio y de complicidades, de líderes que lideran a líderes, porque se consideran iguales y comparten la misma información, tienen confianza entre sí y en la organización, junto con el conocimiento de uno mismo y el descubrimiento de sus fortalezas y debilidades, son las cualidades, entre otras muchas, que se requieren

para construir contextos en los que se puedan hacer proyectos innovadores. Es toda una invitación a adentrarse en el mundo complejo de los problemas sociales que nos desafían hoy; es todo un reto para afrontar la complejidad de las dificultades que se presentan en las organizaciones dispuestas al cambio. Para ello, se necesita desafiar las creencias que limitan la capacidad de actuar con libertad, tomar la iniciativa y reconocer el poder interior. Y, más aún, tomar conciencia de que las organizaciones están dotadas de subjetividad, de algo propio y singular, de “un principio vital que transmite savia, energía e impulso a todos sus miembros”. Es el “alma de las organizaciones”, según Javier Fernández Aguado.

Una vez familiarizados con el mundo de las organizaciones que promueven cambios en su sistema de relaciones para adentrarse en universos complejos, vamos a dar paso a las personas que trabajan en las mismas. ¿Son personas innovadoras de entrada? No, según relata la autora en la historia que va desgranando a lo largo de varios capítulos con el nombre de Alicia, la supuesta directora del proyecto de innovación.

El libro se divide en cinco capítulos que van desde los conceptos a los contextos, capítulo quinto ya comentado. Los principales conceptos del primer capítulo son, como es obvio, la innovación y la creatividad, así como los roles en relación con el conocimiento y el aprendizaje continuo, los tipos de innovación según su naturaleza, su aplicación, su grado de novedad e impacto, el contexto en el que se realiza y los actores implicados. Es importante señalar también las páginas dedicadas a los mitos de la innovación. Desmonta, entre otros mitos, la inspiración, la buena suerte y la inteligencia como cualidad para crear. La concepción sistémica de la realidad social recorre todos los capítulos del libro. En efecto, de lo contrario no podría comprenderse el viaje hacia la complejidad como núcleo del trabajo de Silvia Navarro.

En la introducción de la práctica en el primer capítulo, ya nos adelanta las resistencias al cambio: hubo reticencias, sorpresa e interés cuando por primera vez, en una de las sesiones iniciales, se nombraron las palabras “creatividad e innovación”. Pero el proyecto prendió a medida que en unos meses fue creciendo “la motivación por saber más sobre la teoría y la práctica creativa e innovadora”. Incorporar la creatividad y la innovación, para aplicar los conocimientos que estudiaban a la realidad cotidiana de trabajo, exigió el esfuerzo de crear un equipo que creyera en el proyecto, en sí mismos y en los demás, al tiempo que aprendieron a confiar en la mano que los guiaba por tener “bastante experiencia previa”, Alicia. Y crearon el primer relato juntos, el de generar ideas para caminar en la dirección que deseaban. “Gracias a lo producido conjuntamente en torno a estas dinámicas de trabajo iniciales, se dieron cuenta de que estaban descubriendo nuevas competencias y habilidades en ellos mismos y en los otros, de que podían jugar nuevos roles que, al complementarse en el marco del grupo, generaban un potencial extraordinario.” A partir de ahí, fueron pasando de las ideas a la acción, en primer lugar, construyendo el equipo.

El segundo capítulo habla de las razones que concurren hoy, más que antes, para emprender proyectos innovadores. Muchas de ellas las

hemos comentado en páginas anteriores, pero es preciso destacar algunas ya que no quiero que se queden entre las sombras de mi lectura pasada. Comienza el capítulo con la formación del equipo, la Factoría creActiva y su salida a la luz después de meses de gestación, con su presentación ante los responsables técnicos y políticos del Ayuntamiento. Este inicio, la parte de la práctica en la que la autora traslada su experiencia, es alentador y estimulante. Destaco en él un factor nada común, al menos, en Trabajo Social, la autocrítica. Y es porque según la narradora, Alicia: “No dudaron en hacer autocrítica y en reconocer, abiertamente, sus límites, su tendencia aprendida a refugiarse cada uno en su ámbito profesional, y lo mucho que costaba desahuciar en tal sentido [...]. Pero también fueron críticos con la institución [...]: el grupo de profesionales defendió que no quería seguir poniendo parches, apagando fuegos o sintiéndose impotente, ni aplicando en el distrito programas estándares de cuestionable eficacia y escasa adecuación a su realidad”.

El reto de este nuevo paradigma, de la acción social innovadora, es ser capaces de afrontar la complejidad, no ignorarla sino dialogar con ella. También recomienda Silvia aprender a vivir la “oscilación”, esto es, distanciarnos de algo o de alguien, de ideas, creencias, emociones, a la par que acercarnos. Se trata de mirar la globalidad, sí, pero desde la cercanía que permite focalizar el detalle, así como desde la distancia que aporta una visión más amplia y desenfocada. Y añade la autora: el reto que tenemos hoy no solo es ser capaces de gestionar la complejidad, planteando respuestas adecuadas en el presente, sino que también debemos actuar teniendo en cuenta las repercusiones futuras que tendrá lo que hagamos hoy. Son muchas las pistas que da en este capítulo, pero no podemos extendernos más en él. Terminaremos con unas palabras elegidas al azar entre los muchos subrayados: “En el abordaje de lo complejo, no sirven los cursos de acción predeterminados, sino el ensayo-error, la experiencia, nuestra capacidad de reflexión sobre ella y el aprendizaje”. El camino de esta nueva experiencia es largo y se hace camino al andar, además de mirar el paisaje con ojos nuevos.

Comienza la experiencia en el tercer capítulo con la respuesta positiva de la Administración en un tiempo “antes de lo imaginado”. Se creó un grupo motor potente de pioneros, personas concienciadas y con capacidad de movilización, un grupo diverso compuesto por voluntarios, profesionales, agentes comunitarios, empleados públicos, emprendedores, comerciantes, etcétera. Y ¡cómo no! Integraron también a los jóvenes, los mayores, las mujeres, las personas inmigradas, desempleadas y desempleados, personas anónimas que tenían mucho que aportar. Se convocó en el Ateneo Popular al máximo de participantes para darles a conocer el proyecto mediante técnicas de dinámica comunitaria, teatro, pequeños grupos para formar “conversaciones inteligentes” y agenda para los próximos encuentros.

En este capítulo cabe destacar las preguntas siguientes: “¿por qué nos cuesta tanto cambiar? ¿Por qué aquellos que formamos parte de colectivos profesionales expertos en animar y ayudar a otras personas a

cambiar, somos tan resistentes al propio cambio e, incluso, a menudo lo esquivamos? Reconozcamos que es mucho más fácil instalarse en la queja de lo que nos pasa que hacer algo con eso que nos pasa. Muchas veces vemos y vivimos el cambio como una amenaza o un riesgo, como algo que pone en crisis aquello que conocemos y controlamos". Por eso, para cambiar es necesario salir de la comodidad por muy insatisfactoria que sea y asumir riesgos. Se trata de desarrollar el autoconocimiento, dice la autora, pero sucede que muchas personas no se ven a sí mismas creativas. En ese caso es necesario explorar, conocer, descubrir, y darnos permiso para pensar fuera de los diques que nos hemos puesto y seguimos poniéndonos. Propone diversas estrategias y, sobre todo, el pensar colectivo porque para llegar lejos nada mejor que hacerlo en comunidad, en la mezcla de disciplinas, saberes, roles y haciendo de la innovación un reto colectivo. Se trata de un despertar con las personas con las que trabajamos para descubrir ese potencial creativo que se lleva dentro y permite, por muy vulnerable que se sea, alcanzar sus metas vitales. La base de este trabajo es la relación, el acompañamiento, el cuidado, el respeto, el reconocimiento, escuchar sus historias, sus relatos de vida, dar la palabra, animando a compartirla con los demás, porque "el relato siempre es un camino para reconstruir la existencia herida...".

Mas no puede faltar el compromiso e identificación con unas metas y objetivos comunes. Así, los equipos innovadores se caracterizan por "la confianza, la corresponsabilidad, la capacidad de asumir colectivamente tanto los éxitos como los fracasos o los errores, junto con la evaluación de su rendimiento colectivo...". La estrategia colaborativa, pues, es fundamental para la gestión del cambio; mas, también, el trabajo en crear vínculos y alianzas para conectarse con el entorno y hacer caer las murallas en las que nos atrincheramos. Porque, y termino este capítulo con estas palabras: "Solo con una visión sistémica y mediante la construcción de redes será posible crear un ecosistema de colaboración creativa y de intercambio de conocimiento".

En el comienzo del cuarto capítulo, la autora continúa con la experiencia de la Factoría creActiva describiendo varios proyectos que se pusieron en marcha. Razón e intuición, así como consciente e inconsciente, han de complementarse para llevar a cabo un verdadero proceso creativo. El método consiste en reflexionar, descubrir e implementar, teniendo en cuenta que el viaje se realiza a través de un *camino deliberado* complementado con otro *espontáneo*. Son siete las actitudes cerebrales que se necesitan para aprovechar al máximo el potencial creativo. La primera es la de absorción por medio de la cual podemos "vincular lo que observamos en nuestro entorno y los problemas o retos que pretendemos abordar". La siguiente es la de visualización de aquello que no se manifiesta en la realidad pero que ayuda a pensar más allá de lo usual. Mediante la conexión, tercera de estas actitudes, se pueden crear múltiples ideas sin reparar en cómo llevarlas a cabo. Y es por medio del razonamiento, la cuarta, cuando el acto de pensar se convierte en "algo intencionado, consciente y secuencial que se vale de un método lógico de prueba y error, y en el que se forman

hipótesis y conclusiones fundamentadas en evidencias vinculadas a experiencias anteriores o conocimientos”. Las actitudes de evaluación, de transformación y de fluidez completan esta secuencia metodológica. Por otro lado, mantener un diálogo estratégico con el entorno permite anticiparse, esto es, tener “la voluntad de intervenir con el objetivo de incidir en el curso de los acontecimientos según nuestros intereses y en la dirección deseada”. Se trata de unir prospectiva y estrategia para actuar. Y, sobre todo, se trata de reconocer el valor del aprendizaje para que revierta en proyectos innovadores que puedan multiplicarse por los caminos exploratorios que dibujen el círculo virtuoso de acción-reflexión-acción.

Son muchas más las ideas que aporta este capítulo cuarto, pero he de ir terminando el viaje que he emprendido con Silvia Navarro desde que me invitó a presentarle el libro. Ha sido un camino de aventura, de exploración y de un aprendizaje importante para mí, fundamentalmente, para la vida que llevo ahora, fuera de las clases que a veces me encantaría retomar en pequeñas dosis. Por eso lo recomiendo a profesores de los cursos superiores de los grados de la acción social, sin entrar en la clasificación de los mismos. También es un libro valioso para trabajar en los equipos profesionales y, por supuesto, invito a una lectura reflexiva a los directores, jefes y ejecutivos de las distintas áreas de la acción social en organizaciones públicas o privadas. En fin, es un libro para todas aquellas personas que deseen hacer de su vida profesional un viaje creativo.

# *La mediación artística. Arte para la transformación social, la inclusión social y el desarrollo comunitario*

Ascensión Moreno González. Octaedro Editorial. Barcelona, 2016

---

**Eveline Chagas Lemos<sup>1</sup>**

ORCID: 0000-0001-5591-908X

---

**Para citar:** Chagas Lemos, E. (2020). [Reseña del libro *La mediación artística. Arte para la transformación social, la inclusión social y el desarrollo comunitario*, de Ascensión Moreno González]. *Revista de Treball Social*, 219, 187-189. DOI: 10.32061/RTS2021.219.10

---

Ascensión Moreno González es doctora en Bellas Artes, arteterapeuta, pedagoga y educadora social. Es docente en la Facultad de Bellas Artes de la Universidad de Barcelona (UB) y directora del máster Arte para la Transformación Social, la Inclusión Social y el Desarrollo Comunitario: Mediación Artística y del posgrado Arte para la Inclusión Social, ambos de la UB.

Este libro es fruto de su reconocida experiencia en el ámbito educativo y de las artes, así como de sus investigaciones y reflexiones acerca del qué tienen en común los diferentes lenguajes artísticos cuando se ponen al servicio de lo social, en intervenciones socioeducativas con personas, grupos y comunidades en situación de riesgo o vulnerabilidad social.

Como resultado de su bagaje, desarrolla el concepto de mediación artística, que nace del cruce de caminos entre la educación social, la educación artística y la arteterapia. Según la autora, en la mediación artística, la actividad artística actúa como mediador y herramienta utilizada por los profesionales con el fin de promover mejoras en situaciones personales, grupales y comunitarias.

Está estructurado en diez capítulos, con un prólogo firmado por Ferran Cortés, trabajador social y codirector del máster citado anteriormente. En el primer capítulo, "Introducción", presenta el uso de las artes en la intervención social y describe las preguntas que la animaron a realizar estudios y reflexiones acerca de la relación entre ambos.

En el segundo capítulo, "La exclusión social", sitúa algunos conceptos y describe ejemplos de situaciones que inciden en el incremento de la

---

1 Profesora lectora del Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales de la Universidad de Barcelona. echagas@ub.edu

exclusión social de personas y grupos. La autora hace especial énfasis en el uso de la mediación artística en contextos de vulnerabilidad, afirmando que su uso puede promover procesos de empoderamiento, desarrollo e inclusión.

En el tercer capítulo, “Antecedentes de la mediación artística”, describe cómo algunas disciplinas, conceptos y prácticas (pedagogía, filosofía, psicología, educación social, educación artística y arteterapia) confluyen en la sistematización de la mediación artística. Destaca especialmente las pedagogías activas, la pedagogía del oprimido, la función simbólica, los procesos de simbolización, la mediación, la educación artística expresionista y el desarrollo cultural comunitario.

En el capítulo cuarto, “Cómo actúa la mediación artística”, explica los beneficios que aportan estos procesos a las personas que participan en ellos: la promoción cultural, la mirada no estigmatizadora, los espacios de experimentación segura, el desarrollo de la resiliencia, el empoderamiento, los procesos de simbolización y la mediación en resolución de conflictos.

En el quinto capítulo, “Los talleres de mediación artística”, la autora sitúa el arte, el espacio lúdico, la reflexión, el desarrollo de las capacidades y el vínculo como los elementos clave que han de configurar los talleres de mediación artística para que las personas puedan expresarse y desarrollarse.

En el capítulo sexto se presentan los elementos comunes de diferentes metodologías que constituyen el “Marco metodológico de los talleres de mediación artística”. Su propuesta está organizada en tres bloques: el primer, la planificación de los talleres y actividades; el segundo, su desarrollo; y por último, la intervención educativa y el rol del mediador artístico.

En el séptimo capítulo, “Los lenguajes de la mediación artística”, nos muestra proyectos de contextos distintos que utilizan el arte para promover la resiliencia, el empoderamiento y los procesos de simbolización a través de las artes plásticas, la fotografía, el video, el cine, el teatro, la danza, la música, el circo, el clown y la escritura creativa. Todos estos proyectos comparten la promoción de un espacio de seguridad y confianza, el acompañamiento y el proceso de producción, reflexión y puesta en común.

A continuación, en el capítulo octavo, “Los contextos”, explica cómo la mediación artística está siendo utilizada con grupos de edades y características diferentes: niños y niñas, adolescentes y jóvenes, personas mayores, personas que han vivido situaciones de violencia familiar, personas que viven en la calle, personas privadas de libertad, personas con problemas de adicción o de salud mental, personas que presentan diversidad funcional, personas con conflictos debido a la convivencia con otras de diferentes culturas, personas que viven en situación de pobreza y exclusión social y víctimas de conflictos bélicos.

El capítulo noveno lo dedica al “Desarrollo cultural comunitario” y explica cómo la mediación artística actúa cuando el sujeto del trabajo es una comunidad. En él presenta los antecedentes del desarrollo comunitario, define políticas culturales y participación, discurre sobre el papel de la cultura y de la creatividad en el trabajo comunitario, hasta llegar a la

aportación de los artistas en el desarrollo cultural comunitario. También explica su marco metodológico, sus fases y sitúa la mediación artística en este proceso.

Finalmente, en el capítulo décimo y último, “A modo de cierre”, resume las aportaciones de los capítulos anteriores y recoge diferentes citas que hacen referencia al poder del arte.

En los procesos de mediación artística, las personas son protagonistas y participan en la planificación de los talleres. El profesional ha de asegurar el material, organizar los tiempos, el procedimiento y, principalmente, generar un espacio facilitador de procesos imaginativos y creativos, el acceso al mundo simbólico, el juego y la recreación de la realidad.

Es imprescindible una actitud de observación, escucha activa y colaboración, respetando el ritmo del grupo, no emitiendo juicios ni interpretaciones. Son las propias personas las que han de encontrar significados para sus producciones y vivencias. Se acompaña de forma respetuosa ayudando a comprender los límites y asegurando la confidencialidad.

Los talleres deben tener continuidad y ser espacios de relaciones horizontales, donde se valore la diversidad y se faciliten procesos de conexión con uno mismo, con sus capacidades y su creatividad, incidiendo en el desarrollo personal, grupal y comunitario, y promoviendo un entorno de mayor calidad y un compromiso con la transformación social.

Hay algunas ideas de la obra que se han de tener más presentes en el ámbito social, como:

- Planificar la intervención a partir de las singularidades de cada persona.
- Invitarles a ser protagonistas y participar en todo el proceso, incluyendo la planificación de la intervención.
- Creer en las personas: reconocer su valor y potencial.
- Fomentar la lectura crítica, reflexiva y problematizadora de la realidad.
- Utilizar el arte para favorecer la libre expresión y los procesos de simbolización como vía de desarrollo personal.
- Conectar con la importancia del cuidado en la facilitación de procesos humanos.
- Ser creativos y utilizar diferentes lenguajes artísticos como forma de posibilitar ir más allá de lo cognitivo.
- Mantener la coherencia entre pensar, sentir y actuar.
- Dar más espacio a las intervenciones grupales y comunitarias.
- Asegurar el acceso a las políticas culturales.

Este libro nos invita –a estudiantes y profesionales– a utilizar más la creatividad de la mano de distintos lenguajes artísticos, especialmente en momentos como los que estamos viviendo, en los que debemos ir más allá de los recursos externos y conectarnos con la esencia de las personas desde nuestra propia esencia. El arte es una muy buena herramienta para facilitar esta conexión y este encuentro, además de permitir procesos de desarrollo personal, grupal y comunitario, promover la inclusión y, finalmente, fomentar el compromiso con la transformación social.



## *El futur dels serveis socials*

Xavier Pelegrí Viaña (comp.). Fundació APIP ACAM. Barcelona, 2019

---

**Cecília Roig Torras<sup>1</sup>**

DOI: 0000-0002-6410-6686

---

**Para citar:** Roig Torras, C. (2020). [Reseña del libro *El futur dels serveis socials*, Xavier Pelegrí Viaña (comp.)]. *Revista de Treball Social*, 219, 191-193. DOI: 10.32061/RTS2021.219.11

---

Xavier Pelegrí, diplomado en trabajo social y doctor en antropología y actualmente profesor de servicios sociales en la Universidad de Lleida, compila en este libro textos de 20 profesionales y expertos del ámbito de los servicios sociales, con la voluntad de reflexionar sobre la crisis en la que se encuentra el sistema catalán de servicios sociales, una crisis que compromete su futuro.

La crisis iniciada en 2008 ha supuesto nuevos problemas y nuevos paradigmas sociales que han chocado con la incapacidad del sistema para dar respuestas. En el libro se detectan estas carencias y se recogen propuestas de mejora, imaginando los servicios sociales catalanes del futuro.

Con este objetivo, se lleva a cabo un análisis desde varias perspectivas con la colaboración de una gran variedad de teóricos de distintas disciplinas del ámbito social y de profesionales de la atención de diferentes ámbitos, sectores y dependencias (públicas y privadas). Y lo hace con un artículo de cada colaborador en el que cada uno analiza un aspecto distinto, de forma que pueden ser leídos individualmente, dado que cada uno tiene entidad propia en cuanto a la estructura y el contenido: se analiza una temática vinculada a los servicios sociales, se hace una valoración y una propuesta de mejora.

A pesar de la perspectiva más bien teórica de algunos capítulos, es evidente la voluntad de orientarse a lo práctico, a lo que está pasando, a la realidad, hasta el punto que la reflexión toca suelo para mostrar cómo impacta en los ciudadanos cada fenómeno presentado. Por ejemplo, qué consecuencias puede tener el hecho de definir los derechos sociales de una forma o de otra cuando se trata de acceder a algunos recursos o prestaciones. O cómo puede repercutir el cambio de paradigma que supone la convención internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad en la “creación” de ciudades inclusivas.

Los profesionales vinculados a servicios sociales (tanto profesionales de la atención como de la gestión, de la investigación...) nos pregun-

---

1 Trabajadora social de servicios sociales básicos y miembro de la Comisió de Serveis Socials Bàsics del Col·legi Oficial del Treball Social de Catalunya. [ceciliaroigtorras@gmail.com](mailto:ceciliaroigtorras@gmail.com)

tamos y cuestionamos constantemente sobre nuestra práctica, un hecho saludable y necesario, si no fuera porque esto a menudo nos paraliza y no nos deja crecer. Nos planteamos cuestiones como: *¿Qué somos los servicios sociales? ¿Qué hacemos desde los servicios sociales? ¿Se adecua a la finalidad perseguida? ¿Qué hacemos con el trabajo comunitario? ¿Cómo cuidamos a los profesionales de la atención directa? ¿Cómo nos relacionamos con los otros sistemas? ¿Cómo encajamos nuevos encargos? ¿Cómo damos respuesta a las necesidades de los ciudadanos? ¿Cómo respondemos a las necesidades del momento? ¿Tenemos herramientas obsoletas (legislativas, organizativas, de gestión)?...*

Estos debates a menudo renacen en épocas de crisis o de cambios sociales y económicos, cuando hacen falta nuevas ensambladuras dentro del mismo sistema y en relación con otros sistemas de bienestar social (enseñanza, salud, seguridad social), momentos en que se nos pide actuar en lugar de repensar.

En esta línea, el libro ha sabido identificar y recoger algunos de los temas que tenemos sobre la mesa sin resolver de forma consensuada por parte de todos los agentes. Nos hace una descripción del punto donde estamos, a veces comparándolo con otros modelos (en especial, contrastando nuestro sistema con las otras comunidades autónomas), analiza las causas y apunta los elementos que no funcionan. Finalmente, hace propuestas, tanto teóricas, de cambios de paradigmas, como prácticas a partir de experiencias de éxito. Por lo tanto, se convierte en una herramienta, proporciona elementos nuevos para poder generar ideas y nuevos proyectos, y anima a los profesionales a aventurarse a innovar y crear. Propone nuevos conceptos que ayuden a desencallar ideas estancadas sobre los servicios sociales.

Los temas escogidos por el autor son la identidad (capítulos 1-4), temas más concretos como la cartera de servicios sociales (capítulos 5-9) y relativos a la estructura organizativa y territorial (capítulos 10-14). Al final, se incluye un pequeño apéndice que ilustra con experiencias concretas lo que se ha ido exponiendo en los distintos artículos.

Nos parece un gran acierto iniciar el análisis desde la “identidad de los servicios sociales en el siglo XXI”, puesto que el resto de temas pivotan alrededor de este tema. Así como incluir en la identidad el objeto, los derechos y los principios de los servicios sociales.

Siguiendo la línea de uno de los objetivos del libro (hacer propuestas concretas y ayudarnos a repensar), me permito hacer una propuesta en cuanto a la identidad de los servicios sociales: hace falta un acuerdo entre las diferentes disciplinas y actores que operan en los servicios sociales para poder encontrar un marco identitario suficientemente sólido para poder definirnos y bastante amplio para poder encajar los nuevos encargos que surgen de los nuevos fenómenos sociales.

En esta línea, destacamos diferentes aportaciones que se hacen en el libro:

Fernando Fantova (p. 33):

En este momento, como definición sintética, estamos proponiendo entender los servicios sociales como cuidados y apoyos para mejorar y complementar la autonomía de las personas para las decisiones y las actividades de la vida diaria y sus relaciones familiares y comunitarias.

Antoni Vilà (p. 59):

Hacen falta unos derechos sociales fuertes y garantistas, equiparables a los civiles i políticos, que no estén sometidos a los vaivenes de la situación económica o de los gobernantes de turno.

Xavier Pelegrí (p. 227):

Y, en definitiva, velar en todo momento para que la cartera sea un instrumento dinámico, siempre perfectible, centrado en los derechos de los beneficiarios y sus entornos, por lo tanta, con capacidad para adaptarse a las necesidades y decisiones de estos protagonistas.

Mercè Civit (p. 246):

Tal y como dice el dictamen sobre los Servicios Sociales Básicos en la provincia de Barcelona, la crisis ha propiciado que se consolide el modelo de servicios sociales como *cajón de sastre, como sistema subsidiario del resto de sistemas*.

Es un libro para tener a mano e ir relejendo, muy recomendable para todos los que estamos en contacto con el mundo de los servicios sociales y lo amamos.



## Normas para la presentación de artículos a la RTS

La *Revista de Treball Social*, editada por el Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, es una revista especializada que se publica desde el año 1960 con una periodicidad cuatrimestral. Los objetivos de la publicación son:

- Difundir las experiencias profesionales y el conocimiento científico generado a partir de la práctica y la investigación en trabajo social.
- Contribuir al desarrollo profesional de los trabajadores y las trabajadoras sociales aportando herramientas metodológicas, experiencias, investigaciones, análisis y reflexiones que permitan vincular práctica y teoría.
- Promover el análisis crítico de la realidad social y las políticas sociales.

La RTS se dirige, especialmente, a los trabajadores y las trabajadoras sociales del ámbito profesional y académico, también a estudiantes universitarios y a cualquier profesional vinculado al entorno del trabajo social.

La RTS está abierta a todos los trabajadores y las trabajadoras sociales que deseen presentar artículos originales sobre investigaciones empíricas, trabajos teóricos o revisiones bibliográficas, descripciones de experiencias profesionales, ensayos y análisis críticos, siempre en relación con el trabajo social, las políticas sociales y los servicios de bienestar social.

Los trabajos presentados tienen que ser originales y no pueden haber sido publicados, ni totalmente ni parcialmente, en ningún otro medio o publicación. Tienen que ir firmados, por lo menos, por un/a trabajador/a social.

La RTS pide la cesión de los derechos de autoría, así como la no existencia de conflicto de intereses.

El contenido de los artículos es responsabilidad exclusiva de quien firma la autoría y si hay evidencias de plagio se pondrán en marcha las acciones previstas para informar a los autores y las autoras, retirar el documento no original de la página web e informar a los lectores y las lectoras de la situación.

Las autoras y los autores de trabajos de investigación declararán en el texto del artículo que en el proceso de investigación se han respetado los principios éticos que corresponden al tipo de estudio que presentan (autorizaciones que correspondan, consentimiento informado de los y las participantes, disociación de los datos de identificación, cita adecuada de las autorías, etc.).

## PROCESO DE SELECCIÓN DE ARTÍCULOS

El equipo de redacción realizará una selección previa de los artículos presentados y, posteriormente, serán valorados siguiendo el procedimiento anónimo de revisión por pares a doble ciego (el equipo de revisión no conoce la autoría de los artículos y los autores y las autoras no conocen la identidad de quien valora su trabajo). Para que este método de revisión de artículos sea factible, los artículos se presentarán en versión anonimizada, es decir, una versión en la que no se pueda identificar la autoría.

Las personas que firmen aceptarán someter el trabajo a la revisión y a posibles cambios de contenido y estilo según las recomendaciones del equipo de revisión.

## SECCIONES Y EXTENSIÓN DE LOS ARTÍCULOS PRESENTADOS

### **A fondo:**

Artículos que ofrecen un desarrollo de un tema de interés para los y las profesionales del trabajo social. Extensión entre 6.000 y 8.000 palabras.

Pueden ser:

- Artículos de investigación empírica: que se estructurarán, por lo menos, en los siguientes apartados: introducción, metodología, resultados, discusión o conclusiones y referencias bibliográficas citadas en el texto.
- Artículos teóricos: la redacción de los cuales no estará sujeta a una estructura concreta, pero que, en cualquier caso, comprenderán una introducción, suficientes fuentes documentales, crítica fundamentada y conclusiones pertinentes.

### **Compartiendo la práctica profesional:**

Artículos en los que se presenten buenas prácticas y sistematización de experiencias de interés en trabajo social, servicios sociales u otros sistemas vinculados al desarrollo de los derechos sociales. Extensión entre 4.000 y 6.000 palabras.

Los artículos incorporarán una introducción, el cuerpo del texto de estructura libre que incluirá, en todo caso, la contextualización teórica, normativa (si procede) y metodológica de la intervención presentada, unas conclusiones y las referencias bibliográficas de las citas mencionadas en el texto.

### **Reseñas:**

Presentación y comentarios de libros y tesis doctorales. Extensión máxima: 1.200 palabras.

En todos los casos la extensión máxima incluye las referencias bibliográficas.

Los artículos que superen la cantidad de palabras indicada se devolverán a los autores y las autoras para que reduzcan su extensión.

Los artículos tienen que presentarse en formato electrónico, en documento de texto editable (.docx o .RTF), letra Arial cuerpo 12; interlineado 1,5; márgenes 3 cm. Las citas literales se transcribirán en Arial 11, interlineado 1,5 y márgenes 4 cm.

## IDIOMAS

Los artículos se pueden presentar en catalán o castellano indistintamente. En la versión en línea, cada número de la RTS se publicará en catalán y en castellano; además se publicará como mínimo un artículo, seleccionado por el equipo de redacción, traducido al inglés. La versión en papel recogerá todos los artículos en el idioma original. Los títulos, resúmenes y palabras clave de todos los artículos se publicarán también en inglés.

## SISTEMA DE ENVÍO DE ARTÍCULOS

De manera previa a la presentación de cualquier artículo, la persona que firme como autora principal tendrá que registrarse (si no lo ha hecho anteriormente) como usuaria de la página web ([www.revistarts.com](http://www.revistarts.com)). Los artículos se cargarán en la plataforma siguiendo las indicaciones detalladas en el apartado “Envíos” de la misma página web.

En todos los casos, el artículo tendrá que presentar: título y subtítulo, en caso de que lo incluya (40 palabras máximo); resumen (250 palabras máximo) en catalán o castellano y en inglés; las palabras clave (5 como máximo) en catalán o castellano y en inglés, y el texto principal, que responderá a las normas de la sección a la cual se presenta.

El texto principal se enviará como archivo adjunto de manera anonimizada, suprimiendo cualquier elemento que permita directamente o indirectamente la identificación del autor o autora. Una vez se haya realizado la valoración, en el momento en que se comunique la aceptación para la publicación del artículo, se pedirá el envío de la versión definitiva identificando la autoría.

## FIGURAS Y TABLAS

**Tablas:** Se presentarán en el lugar del texto que corresponda numeradas según el orden de aparición. Se utilizarán únicamente para clarificar aspectos relevantes. Los títulos o pies que acompañen las tablas tienen que explicar el contenido y la fuente. Se presentarán sin colores, con el formato predefinido, líneas sencillas y texto en Arial.

**Figuras:** Se consideran figuras las fotografías, los gráficos o las ilustraciones. Se presentarán en el lugar del texto que corresponda numeradas según el orden de aparición, se identificarán con el término "Figura. X". Se tienen que diseñar con un buen contraste, de forma que no pierdan calidad con la reducción. En la edición en papel serán publicadas en blanco y negro. Las figuras tienen que tener la finalidad de clarificar de forma importante el texto y su número será el mínimo necesario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Se tienen que colocar al final del texto, siguiendo el orden alfabético y de acuerdo con las normas APA (7.<sup>a</sup> edición, 2020).

**Libro en papel:** Apellidos, Inicial del nombre. (Año). Título: Subtítulo. (# ed.). Editorial. En los casos de autoría múltiple, hay que incluir todos los autores y autoras. Sus nombres y apellidos se separan con comas y delante del último autor o autora se pone "y".

Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. (3.<sup>a</sup> ed.). La Piqueta.  
Moreno, M. D., Peris, F. y González, T. (2000). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. Ed. Prentice Hall.

**Autor corporativo:** Nombre de la institución u organismo (Año). Título: Subtítulo. (# ed.). Editorial.

Observatori del Treball i Model Productiu (2017). La situació de desigualtat salarial a Catalunya entre homes i dones. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies. Generalitat de Catalunya.

**Capítulo de libro:** Apellidos, Inicial del nombre del autor o autora del capítulo. (Año). Título del capítulo: Subtítulo. En Nombre i Apellido del editor o editora (ed.), Título del libro (# ed., p. xx-xx). Editorial.

García, E., y Báñez, T. (2016). Tejiendo identidades profesionales. Un proceso creativo y transformador. En G. Londoño y J. L. Rodríguez (comps.), *Relatos Digitales en Educación Formal y Social* (p. 295-300). Universitat de Barcelona.

**Libro electrónico con DOI:** Apellidos, Inicial del nombre. (Año). Título. Editor/sitio web. Dirección del DOI:

Londoño, G. y Rodríguez, J. L. (comps.) (2017). *Relatos Digitales en Educación Formal y Social*. DOI: 10.1344/105.000003160

**Libro electrónico con URL:** Apellidos, Inicial del nombre. (Año). Título. Editor/sitio web. Dirección URL.

Londoño, G., y Rodríguez, J. L. (comps.) (2017). *Relatos Digitales en Educación Formal y Social*. Universitat de Barcelona. <http://www.greav.net/descargas/Actas2016.pdf>

**Artículo de revista en formato físico:** Apellidos, Inicial del nombre. (Año). Título del artículo: Subtítulo del artículo. Título de la revista. Subtítulo, volumen(número), pp-pp.

Carabaza, J. I. (2013). Apropiación de las TIC: apuntes para su operacionalización. *Revista Prisma Social*, 9, 352-390.

**Artículo de revista con DOI:** Apellidos, Inicial del nombre. (Año). Título del artículo: Subtítulo del artículo. Título de la revista. Subtítulo, volumen(número), pp-pp. DOI:

Hernández-Echegaray, A. (2019). Reflexiones acerca de las oportunidades y dificultades de la fundamentación teórica y metodológica en el Trabajo Social. *Revista de Treball Social*, 215, 13-31. DOI: <https://10.32061/RTS2019.215.01>

**Artículo de revista en línea:** Apellidos, Inicial del nombre. (Año). Título del artículo: Subtítulo del artículo. Título de la revista. Subtítulo, volumen(número), pp-pp. Editor/sitio web. Dirección URL.

Deslauriers, J. P., y Pérez, J. V. (2004). El reto del conocimiento en la práctica del Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 17, 195-210. Universidad Complutense de Madrid. <http://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/CUTS0404110195A>

**Página web:** Autor/a personal o corporativo. (Año última actualización). Título de la página. Editor/sitio web. Dirección URL.

Fundación Dialnet. Universidad de la Rioja (2018). Dialnet. <http://dialnet.unirioja.es>

**Simposios y conferencias:** Apellidos, Inicial del nombre. (Año). Título de la ponencia. En Inicial del nombre. Apellidos. (Editor literario), Título del simposio o congreso (p. xx-xx). Editorial.

Fernández, J. (2006). *Trabajo Social con Familias y Mediación*. En C. Escobar, T. Andrés y G. Sánchez (Coord.), *V Congreso Estatal de Estudiantes de Trabajo Social* (p. 17-30). Universidad de Salamanca.

**Tesis:** Apellidos, Inicial del nombre. (Año). Título de la tesis (Tesis de grado, máster o doctorado inédita). Nombre de la universidad.

Parra, B. (2017). *El trabajo social de grupo en la actualidad* (Tesis doctoral). Universitat de Barcelona.

**Tesis en línea:** Apellidos, Inicial del nombre. (Año). Título de la tesis (Tesis de grado, máster o doctorado inédita, Nombre de la universidad.). Dirección URL.

Cardona, J. (2012). Definición del contexto de intervención en el trabajo social de casos (Tesis doctoral, Universitat de les Illes Balears). <http://hdl.handle.net/10803/108691>

**Vídeos:** Apellidos, Inicial del nombre. (Año, mes, día). Título del vídeo. Sitio web. Dirección URL.

Centeno, A., y Morena, R. de la (2015). Yes, We Fuck! Vimeo. <https://vimeo.com/123177395>

**Película:** Apellidos, Inicial del nombre del productor/a. (productor/a), i Apellidos, Inicial del nombre del director/a. (director/a). (Año). Título de la película. [Película]. Estudio.

Mase, Y. (productor) y Takita, Y. (director). (2008). Despedidas. [Película]. Shochiku Company Limited.

**Noticias de prensa:** Apellidos, Inicial del nombre. (Fecha). Título del artículo. Nombre del periódico, p.

Farreras, C. (19 de marzo de 2019). Pacto de la comunidad educativa contra los guetos en las escuelas de Catalunya. La Vanguardia, p. 26.

**Noticias de prensa en línea:** Apellidos, Inicial del nombre. (Fecha). Título del artículo. Nombre del periódico. Recuperado fecha, de + URL.

Martínez, M. J. (16 de febrero de 2015). Las comunidades de propietarios se blindan ante Hacienda. El País. Recuperado 21 de enero de 2021, de [http://economia.elpais.com/economia/2015/02/16/vivienda/1424085674\\_934021.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/02/16/vivienda/1424085674_934021.html)

**Ley/orden/decreto:** Título de la regulación, Nombre publicación oficial, núm. publicación, sección publicación (año publicación).

Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. BOE núm. 131 § 9617 (2011).

Estas referencias se han adaptado de las normas APA (7.<sup>a</sup> edición, 2020). Para otros tipos de documentos, consultad la página web <https://apastyle.apa.org>.

Los autores y las autoras recibirán 2 ejemplares en papel del número de la revista donde se publique su trabajo.

La RTS no cobra cuotas por la publicación de los artículos.

El equipo de redacción de la RTS no se hace responsable de la autenticidad de los trabajos publicados ni de su credibilidad. Las opiniones expresadas en los artículos son responsabilidad de los autores y la RTS no se identifica necesariamente con ellos.

### **LISTA DE COMPROBACIÓN PREVIA AL ENVÍO DE ARTÍCULOS**

Los autores y las autoras tendrán que comprobar que los artículos cumplen los requisitos que se muestran a continuación; en caso de no cumplirlos, los trabajos les serán devueltos.

1. El cuerpo del artículo se ha anonimizado: no incluye la autoría ni la filiación y se ha suprimido cualquier elemento que pudiera permitir directa o indirectamente la identificación del autor o la autora. Se ha confirmado que se ha utilizado el término "Autor/a" para indicar las referencias a su propio trabajo.
2. El manuscrito se envía en formato .docx o RTF, incluidas las referencias bibliográficas, tablas y figuras.
3. Las referencias bibliográficas incluyen el DOI o la dirección URL, según corresponda, en todos los casos posibles.
4. El texto se presenta en letra Arial cuerpo 12; interlineado 1,5; márgenes 3 cm. Las citas literales se transcribirán en Arial 11, interlineado 1,5 y márgenes 4 cm.
5. Se incluye el título completo (40 palabras como máximo) en castellano o catalán y en inglés; un breve resumen (250 palabras como máximo) en castellano o catalán y en inglés, y las palabras clave (5 como máximo) en castellano o catalán y en inglés.
6. Las figuras y tablas se encuentran en el lugar del texto que les corresponde, con numeración correlativa, el título y la fuente. Se presentarán sin colores, con el formato predefinido, líneas sencillas y texto en Arial.
7. Se declaran becas o apoyo financiero y su procedencia, si procede.
8. Se manifiesta que el trabajo cumple con los requisitos éticos de investigación.

9. El manuscrito responde a las especificaciones de la sección a la que se dirige.
10. Se han revisado las referencias bibliográficas y se ajustan al estilo y el formato de las normas internacionales APA exigidas por la revista.

## COMPROMISO ÉTICO DE LA RTS

La RTS se compromete a adoptar y promover las buenas prácticas y los principios éticos orientadores de las publicaciones científicas. A tal efecto se guiará por las orientaciones del Código de conducta de COPE (Committee on Publication Ethic), que se puede consultar en <https://publicationethics.org>.

La RTS asume los siguientes compromisos éticos:

- Incorporar la transparencia como uno de los principios clave en la gestión de la revista.
- Comunicar los objetivos y funcionamiento de la RTS a las personas lectoras y posibles autoras mediante la página web de la revista.
- Explicar de manera clara las normas de presentación de artículos. Se facilitará una lista de comprobación para ayudar a la confirmación del cumplimiento de todos los requisitos de presentación.
- Promover la atribución de autoría apropiada incorporando todos los autores y las autoras en las comunicaciones que se realicen desde la RTS.
- Basar la decisión de aceptar o no un trabajo para su publicación únicamente en el documento presentado, valorando, entre otros aspectos, la relevancia del tema, la originalidad y la claridad.
- Indicar al equipo revisor de los artículos presentados el encargo, con concreción, incorporando las recomendaciones de la COPE:

Realizar revisiones objetivas.

Evitar críticas personales a los autores o autoras.

Argumentar las valoraciones con referencias, si es necesario.

Declarar cualquier conflicto de intereses como, por ejemplo y no exclusivamente, que el revisor o la revisora tenga conocimiento previo del envío a la revista, haya colaborado recientemente con alguna de las personas autoras o pertenezca a la misma institución.

Desistir de revisar los manuscritos en los que tenga un interés competitivo por la temática tratada, la autoría o la institución que presenta el artículo.

Respetar la confidencialidad del material que se les facilita. No podrán discutir un documento inédito con colegas o utilizar la información en un trabajo propio.

Velar para que el artículo valorado cumpla aspectos éticos como: la originalidad del escrito, la declaración de autoría de no tener conflictos de intereses, y la confirmación de que el

tema investigado, la metodología utilizada y los resultados presentados se ajustan a los principios de no discriminación y respeto a la dignidad.

Procurar la cita adecuada de la autoría de obras, modelos de intervención o cualquier otra aportación reconocida, así como la identificación de plagios.

Confirmar que el artículo es respetuoso con los principios de confidencialidad y secreto profesional, así como con la obtención de las autorizaciones necesarias.

- En caso de que se identifique mala práctica por parte de alguna de las personas que forman parte del equipo de revisión de artículos, esta será retirada de la base de datos de la RTS.
- Las revisiones de artículos de contenido científico se harán mediante el método de revisión por pares a doble ciego. El equipo de redacción se compromete a poner los medios necesarios para garantizar la confidencialidad en el proceso de valoración tanto hacia los revisores y las revisoras como hacia las personas autoras. También velará por la agilidad de este proceso evitando demoras innecesarias que puedan perjudicar estas últimas.
- En caso de que algún miembro del equipo de redacción presente un artículo a la RTS para su publicación, se asume el compromiso de que se seguirán los mismos procedimientos de valoración, revisión por pares a doble ciego, que con cualquier otro trabajo presentado. En caso de que el artículo de un miembro del equipo de redacción de la RTS sea publicado se hará constar en una nota el proceso seguido para su selección.
- En caso de incorporar publicidad a la publicación, el equipo de redacción se compromete a mantener la calidad de la revista sin que las consideraciones comerciales afecten a las decisiones editoriales.
- Finalmente, asumimos que la relación de la RTS con la Junta de Gobierno del Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya se basa en el principio de independencia editorial.

NOTAS

A partir de la RTS 220 incluida (junio de 2021), las referencias bibliográficas de los artículos publicados en la RTS seguirán la 7ª edición (2020) de las normas APA.

**Recepción de artículos**

La RTS mantiene abierta de forma permanente la recepción de artículos. Según recoge el apartado “Sistema de envío de artículos” (véase la página 197), se pueden enviar a través de [www.revistarts.com](http://www.revistarts.com).



**COL·LEGI OFICIAL  
DE TREBALL SOCIAL  
DE CATALUNYA**

---

**[www.tscat.cat](http://www.tscat.cat)**

---

Amb la col·laboració de



**Diputació  
Barcelona**



**Generalitat de Catalunya  
Departament de Treball,  
Afers Socials i Famílies**