

Informe Ejecutivo

**BUENAS PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN
EN LA PRIMERA LÍNEA DE INTERVENCIÓN
EN SERVICIOS SOCIALES
DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID
(2023-2026)**



políticas sociales,
familia e igualdad

MADRID

**PROYECTO MSCA-UNA4CAREER – FRONTLINE INNOVATIVE PRACTICES BANK
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL Y SERVICIOS SOCIALES / INSTITUTO DE TECNOLOGÍA DEL CONOCIMIENTO
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**Investigadoras/es
responsables**

- **DRA. MELISA CAMPANA ALABARCE**
- **DR. ANDRÉS ARIAS ASTRAY**
- **DR JUAN PAVÓN MESTRAS**

**PROYECTO MSCA-UNA4CAREER – FRONTLINE INNOVATIVE PRACTICES BANK
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL Y SERVICIOS SOCIALES / INSTITUTO DE TECNOLOGÍA DEL CONOCIMIENTO
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

Colaboradores/as

- **DR. MARTÍN DI MARCO**
- **DR. JUAN LIBRANDI**
- **DRA. MICAELA DÍAZ ROSÁENZ**
- **DR. DAVID ALONSO GONZÁLEZ**
- **DR. SERGIO DANTONIO MACEIRAS**
- **MG. MARÍA CLARA MARINÉ**
- **ING. MARÍA CANDELA INFANTE**
- **PROFESIONALES DE LOS SERVICIOS SOCIALES DE LOS DISTRITOS DE LA CIUDAD DE MADRID**
- **EQUIPO DE TRABAJO DE LA DG DE SERVICIOS SOCIALES Y ATENCIÓN A LA DISCAPACIDAD DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID**

SUMARIO

Prólogo. Natalia Hernández Mary

Presentación. Melisa Campana Alabarce y Andrés Arias Astray

Dimensión 1: Las características de los/as profesionales que llevan a cabo las prácticas innovadoras

Dimensión 2: Las características de la población a la que se dirigen las prácticas innovadoras

Dimensión 3: El tipo o la naturaleza de la necesidad a la que pretenden responder las prácticas innovadoras

Dimensión 4: El nivel de adopción o, es decir, el grado de utilización y/o aplicación de las prácticas innovadoras

Dimensión 5: Los agentes y las redes sociales implicados en la invención y aplicación de las prácticas innovadoras

Dimensión 6: El actor que ha desarrollado o impulsado las prácticas innovadoras

Dimensión 7: El grado de intersectorialidad con otras entidades públicas o privadas para llevar a cabo las prácticas innovadoras

Dimensión 8: La consideración de la perspectiva de género en las prácticas innovadoras

Dimensión 9: El impacto y la aceptación de las prácticas innovadoras

Dimensión 10: La consideración de la retroalimentación por parte de la ciudadanía para mejorar las prácticas innovadoras

Dimensión 11: La consideración de roles y valores específicamente vinculados al Trabajo Social en las prácticas innovadoras

ANEXO: PRÁCTICAS INNOVADORAS EN PRIMERA LÍNEA DE INTERVENCIÓN EN SERVICIOS SOCIALES DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID

PRESENTACIÓN

Este informe presenta los principales resultados del proyecto MSCA-UNA4CAREER “Frontline Innovative Practices Bank”, liderado por Melisa Campana Alabarce y Andrés Arias Astray (Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales / Instituto de Tecnología del Conocimiento), en el marco del convenio de colaboración entre el Área de Políticas Sociales, Familia e Igualdad del Ayuntamiento de Madrid y la Universidad Complutense de Madrid.

El proyecto tiene como objetivo identificar, analizar y promover buenas prácticas innovadoras en la primera línea de intervención de los servicios sociales municipales, a partir de un enfoque basado en derechos, calidad, participación ciudadana y transformación social.

En una primera etapa, el equipo de investigación elaboró y validó un sistema de indicadores destinado a identificar y caracterizar las prácticas innovadoras en primera línea. Este sistema fue construido a lo largo de seis fases:

1. Diseño inicial de dimensiones basado en revisión bibliográfica y documental y validación interna
2. Testeo de las dimensiones con profesionales y expertos/as del Ayuntamiento
3. Aplicación de un cuestionario estructurado a profesionales de primera línea de servicios sociales
4. Realización de entrevistas semiestructuradas a profesionales de primera línea de servicios sociales
5. Validación externa del sistema de indicadores mediante el método Delphi con un panel de expertos/as
6. Análisis final y ajuste del sistema de indicadores por parte del equipo de investigación

El desarrollo de este sistema de indicadores se apoya en el contexto normativo de la Comunidad de Madrid y del Ayuntamiento de Madrid, que, desde el plano regulatorio, promueven la sistematización de catálogos de servicios, protocolos de intervención e indicadores de evaluación que facilitan la innovación en los servicios sociales de base,

siempre orientados a una atención ciudadana efectiva y centrada en las personas.

Desde esta perspectiva, el proyecto entiende por *buenas prácticas en primera línea de servicios sociales* aquellas acciones, intervenciones, métodos o procesos que han demostrado ser efectivos, eficientes y sostenibles en la mejora del bienestar social. Son prácticas que generan resultados positivos, replicables y adaptables a distintos contextos, que sitúan a las personas usuarias en el centro del proceso de intervención, respetando su dignidad, autonomía y participación

En la fase principal de recogida de datos, se aplicó un cuestionario estructurado en base a un sistema de indicadores a trabajadores/as sociales de primera línea de los servicios sociales del Ayuntamiento de Madrid, orientado a capturar sus percepciones, experiencias y valoraciones sobre el estado actual de las prácticas innovadoras. Posteriormente, se llevaron a cabo grupos de discusión, que permitieron profundizar en los hallazgos del cuestionario y recoger ejemplos concretos de experiencias en curso

El presente informe se organiza en función de las dimensiones temáticas que articulan el sistema de indicadores.

Dimensión 1

Características de las/os profesionales que llevan a cabo las prácticas innovadoras. Analiza el perfil y las condiciones laborales del personal de primera línea: edad, formación, áreas de especialización, experiencia, carga de trabajo, bienestar emocional, conciliación, oportunidades de desarrollo profesional y percepciones sobre diversidad. Sus indicadores permiten comprender cómo las características profesionales influyen en la innovación.

Dimensión 2

Características de la población destinataria de las prácticas innovadoras. Describe quiénes son las personas usuarias: edad, género, estructuras familiares, diversidad cultural, situación administrativa, condiciones económicas, estado de salud y nivel de apoyo social o digital. Incluye percepciones profesionales sobre necesidades específicas, barreras de acceso y adaptaciones realizadas para garantizar una atención inclusiva.

Dimensión 3

Tipo o naturaleza de las necesidades a las que responden las prácticas innovadoras. Identifica las problemáticas prioritarias que atienden los servicios: vivienda, dependencia, salud mental, inserción laboral, alimentación, integración social, dificultades legales o movilidad. Sus indicadores permiten mapear qué necesidades concretas están motivando el desarrollo de prácticas creativas.

Dimensión 4

Nivel de adopción de las prácticas innovadoras. Evalúa cuánto y cómo se están utilizando las prácticas identificadas: su alcance territorial, equidad de acceso, cobertura, facilitadores y barreras, recursos disponibles y percepciones sobre su impacto. Examina también el grado de alineación con protocolos existentes y la presencia de mecanismos de evaluación y retroalimentación.

Dimensión 5

Agentes y redes sociales implicados en la invención y aplicación de las prácticas innovadoras. Analiza qué actores participan (instituciones públicas, ONG, entidades

comunitarias, sector privado, academia) y en qué fases: diseño, planificación, implementación o evaluación. Incluye la claridad de roles, la existencia de acuerdos formales, el intercambio de conocimientos y el nivel de representación de poblaciones vulnerables.

Dimensión 6

Actor que desarrolla o impulsa las prácticas innovadoras. Profundiza en quién lidera la práctica: sector público, terceros sectores, ciudadanía u otros. Examina el contexto de surgimiento, los recursos aportados, la suficiencia de apoyos, las colaboraciones establecidas y los mecanismos que sostienen su continuidad. Atiende también al riesgo de dependencia de actores clave.

Dimensión 7

Grado de intersectorialidad para llevar a cabo prácticas innovadoras. Estudia la colaboración entre sectores (educación, salud, vivienda, seguridad, empleo, cultura). Mide cantidad y calidad de alianzas, formalización de acuerdos, actividades colaborativas, claridad de responsabilidades, intercambio de recursos y participación

conjunta en evaluación. Permite evaluar el nivel de respuesta integrada a necesidades complejas.

Dimensión 8

Consideración de la perspectiva de género en las prácticas innovadoras. Explora cómo las prácticas incorporan un enfoque de género desde el diagnóstico hasta la intervención: identificación de desigualdades, adaptación de acciones, participación de mujeres, formación con perspectiva de género y evaluación del impacto diferenciado en mujeres, hombres y personas LGBTI+.

Dimensión 9

Impacto y aceptación de las prácticas innovadoras. Recolecta la percepción de profesionales y personas usuarias sobre los efectos de las prácticas: satisfacción, cambios percibidos, utilidad, adecuación y beneficios. Analiza también elementos de motivación, adherencia, empoderamiento, mejora del bienestar y cambios en el territorio o en la convivencia.

Dimensión 10

Consideración de la retroalimentación ciudadana para

mejorar las prácticas innovadoras. Evalúa qué mecanismos se usan para escuchar a las personas usuarias: encuestas, entrevistas, grupos focales, espacios de consulta o participación comunitaria. Considera su frecuencia, sistematicidad y efectividad, así como el grado en que esa retroalimentación influye en los ajustes de las prácticas.

Dimensión 11

Consideración de roles y valores propios del Trabajo Social en las prácticas innovadoras. Analiza hasta qué punto las prácticas innovadoras incorporan los principios del Trabajo Social: enfoque de derechos, dignidad, autonomía, participación y ética profesional. Mide cómo estos valores se expresan en las metodologías y en la relación con las personas usuarias.

Cada sección brinda información diagnóstica sobre la situación de la innovación social en la intervención directa, presenta una síntesis de resultados, una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer estas prácticas y ejemplos de buenas prácticas que pueden servir como referente para su reproducción o adaptación en otros contextos.

Esperamos que este informe resulte una herramienta útil y aplicable para profesionales, equipos de gestión, responsables institucionales y formadores, en su esfuerzo por mejorar la calidad de los servicios sociales desde una lógica de innovación pública, enfoque de derechos y protagonismo ciudadano.

Prólogo

En las últimas décadas, los sistemas públicos de bienestar en Europa han enfrentado transformaciones profundas derivadas de cambios demográficos, nuevas formas de desigualdad social, procesos migratorios complejos y una creciente demanda de respuestas institucionales capaces de abordar problemas sociales multidimensionales. En este contexto, los servicios sociales de atención primaria se han convertido en uno de los espacios más relevantes para la intervención pública, no sólo como dispositivos de asistencia, sino también como territorios privilegiados de innovación social, experimentación institucional y construcción de ciudadanía.

El informe *Buenas prácticas de innovación en la primera línea de intervención en servicios sociales del Ayuntamiento de Madrid (2023–2026)* se sitúa precisamente en este cruce entre política pública, práctica profesional y producción de conocimiento. El trabajo que aquí se presenta constituye una contribución significativa para comprender cómo la innovación emerge, se consolida y se reproduce en la intervención cotidiana de los servicios sociales municipales. A partir del proyecto MSCA-UNA4CAREER *Frontline Innovative Practices Bank*, a cargo de la Dra. Melisa Campana Alabarce y el Dr. Andrés Arias Astray, desarrollado por el Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales de la Universidad Complutense de Madrid en colaboración con el Ayuntamiento de la ciudad, propone identificar, analizar y sistematizar prácticas innovadoras que se desarrollan en la primera línea de intervención social.

La relevancia de esta investigación radica en que desplaza el foco de atención desde las políticas sociales concebidas únicamente como marcos normativos y/o programáticos hacia las prácticas concretas que se producen en la interacción cotidiana entre profesionales, instituciones y ciudadanía. En efecto, como plantea el informe, las buenas prácticas en primera línea pueden entenderse como acciones, intervenciones y/o procesos que han demostrado ser efectivos, eficientes y sostenibles en la mejora del bienestar social, situando a las personas usuarias en el centro de la intervención y reconociendo su dignidad, autonomía y participación. Ejercicio fundamental para dar cuenta de las transformaciones sociales contemporáneas.

Este desplazamiento analítico resulta particularmente significativo para el campo del Trabajo Social. Durante mucho tiempo, la innovación en políticas sociales se ha asociado principalmente con reformas institucionales y/o con grandes transformaciones normativas. Sin embargo, la experiencia de los servicios sociales muestra que muchas de las innovaciones más relevantes se producen en el nivel micro de la intervención cotidiana, allí donde profesionales y usuarios negocian, reinterpretan y adaptan las políticas públicas a las complejidades del territorio.

Desde esta perspectiva, el informe ofrece una mirada rigurosa y sistemática sobre la innovación social en el ámbito de los servicios sociales municipales. Para ello, el equipo investigador ha desarrollado un sistema de indicadores construido en seis fases metodológicas, que incluyen revisión bibliográfica, validación con profesionales, aplicación de cuestionarios, entrevistas semiestructuradas y validación mediante el método Delphi. Este diseño metodológico no sólo permite identificar prácticas innovadoras, sino también comprender las condiciones institucionales, profesionales y territoriales que las hacen posibles.

Uno de los aportes más significativos del estudio es su modelo analítico basado en once dimensiones, que abordan distintos aspectos del fenómeno de la innovación en servicios sociales: desde las características de los profesionales y de la población usuaria,

hasta el grado de intersectorialidad, la incorporación de la perspectiva de género y/o el impacto de las prácticas en la ciudadanía.

Este enfoque multidimensional permite comprender la innovación social como un proceso complejo que involucra múltiples actores, escalas y relaciones institucionales. Lejos de concebir la innovación como un atributo exclusivamente técnico y/o tecnológico, el informe la entiende como un proceso profundamente social, en el que intervienen factores profesionales, organizacionales, comunitarios y políticos.

En este sentido, el análisis de la Dimensión 1, centrada en las características de las/los profesionales que llevan a cabo prácticas innovadoras, resulta particularmente revelador. Los datos muestran un colectivo altamente cualificado, con una fuerte orientación hacia la formación continua y el desarrollo profesional.

Sin embargo, el informe también revela tensiones significativas en las condiciones laborales de estos profesionales. Altos niveles de estrés, dificultades para desconectar del trabajo y una percepción generalizada de sobrecarga laboral aparecen como elementos recurrentes en el diagnóstico. De hecho, más del 88% de las personas encuestadas declara experimentar niveles moderados o altos de estrés laboral, mientras que más de la mitad reconoce una disminución de su motivación profesional en los últimos años.

Estos hallazgos invitan a reflexionar sobre una paradoja central en los sistemas contemporáneos de bienestar: mientras se espera que los servicios sociales sean espacios de innovación y transformación social, las condiciones organizacionales en las que trabajan sus profesionales no siempre favorecen la creatividad, la experimentación ni el bienestar laboral. En este sentido, el informe no sólo documenta buenas prácticas, sino que también evidencia los desafíos estructurales que enfrentan los sistemas de atención social.

Otro aporte relevante del estudio es su análisis de las necesidades sociales que motivan el desarrollo de prácticas innovadoras. Entre ellas se destacan problemáticas como la soledad no deseada en personas mayores, la exclusión habitacional, las dificultades de acceso a recursos básicos o las necesidades de integración sociolaboral. Estas problemáticas reflejan la complejidad creciente de las demandas que llegan a los servicios sociales y subrayan la necesidad de respuestas intersectoriales e integrales.

En particular, el informe destaca el papel de la intervención comunitaria como una estrategia clave para abordar desafíos territoriales complejos. La promoción de redes comunitarias, el fortalecimiento del tejido social y la creación de espacios de participación aparecen como elementos centrales para la construcción de respuestas innovadoras en el ámbito local.

Asimismo, la investigación subraya la importancia de incorporar enfoques transversales en la intervención social, especialmente la perspectiva de género, la diversidad cultural y la participación ciudadana. Estas dimensiones no sólo amplían la comprensión de los problemas sociales, sino que también contribuyen a generar intervenciones más inclusivas, equitativas y sensibles a las realidades de las personas usuarias. Requisitos fundamentales para los contextos actuales.

Desde el punto de vista institucional, el informe plantea un conjunto de recomendaciones orientadas a fortalecer la innovación en los servicios sociales. Entre ellas, destacan la necesidad de rediseñar las estructuras organizativas, mejorar la distribución de las cargas de trabajo, fortalecer los sistemas de formación continua y promover políticas de bienestar laboral para los profesionales.

Estas recomendaciones resultan particularmente relevantes en un contexto en el que los servicios sociales enfrentan presiones crecientes derivadas de la complejidad de las problemáticas sociales contemporáneas. En este escenario, la innovación no puede

depender exclusivamente de la iniciativa individual de los profesionales, sino que requiere marcos institucionales que la reconozcan, apoyen y sistematicen.

En definitiva, el trabajo que aquí se presenta constituye una contribución valiosa tanto para el quehacer profesional, la instalación de políticas sociales, la investigación académica como también, para la práctica profesional en el campo del Trabajo Social y las políticas sociales. Su principal mérito reside en mostrar que la innovación en servicios sociales no es un fenómeno excepcional ni marginal, sino una realidad cotidiana que emerge en los espacios donde profesionales, instituciones y ciudadanía interactúan para enfrentar los desafíos de la vida social.

Al documentar y analizar estas experiencias, el informe no sólo permite visibilizar prácticas que ya están transformando la intervención social, sino que también abre nuevas preguntas sobre el futuro de los sistemas de bienestar y sobre el papel que los servicios sociales pueden desempeñar en la construcción de sociedades más justas, inclusivas y solidarias.

Esperamos que este trabajo inspire nuevas formas de innovación, nuevas formas de reflexionar y analizar, nuevas investigaciones, promueva el intercambio de experiencias entre profesionales y contribuya a fortalecer la innovación pública en el ámbito de los servicios sociales. En tiempos de profundas transformaciones sociales, reconocer y aprender de las prácticas que emergen en la primera línea de intervención constituye una tarea fundamental para repensar el presente y proyectar el futuro de las políticas sociales.

Natalia Hernández Mary

Santiago de Chile, 23 de marzo de 2026

DIMENSIÓN 1
CARACTERÍSTICAS DE LAS/OS PROFESIONALES
QUE LLEVAN A CABO LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS

1.1 Edad.

En conjunto, los datos reflejan una amplia variedad de edades entre las personas encuestadas, con una concentración significativa en el grupo de profesionales entre los 38 y los 44 años, lo que podría representar una etapa de consolidación profesional dentro del ámbito analizado.

1.2. Nivel educativo.

Todas las personas entrevistadas cuentan con diplomatura o grado universitario en Trabajo Social. El 21,2% cuenta con estudios de máster, un 5,8% ha realizado una especialización y un nada despreciable 3,8% posee el grado de doctorado.

Estos datos reflejan un perfil profesional altamente cualificado, en el que prácticamente la totalidad cuenta con formación universitaria y una proporción considerable ha completado estudios de posgrado (Máster, Especialización o Doctorado). La amplia presencia de tituladas universitarias concuerda con los requisitos formativos de acceso a la profesión, mientras que la menor representación de doctorados sugiere que la trayectoria académica de las/os trabajadoras/es sociales se orienta más hacia la práctica profesional que hacia la investigación académica.

El alto nivel educativo ofrece una base sólida para la intervención social, favoreciendo la implementación de metodologías basadas en evidencia. Sin embargo, la baja proporción de profesionales con doctorado podría implicar una menor vinculación del colectivo con la producción científica, lo que limita la retroalimentación entre práctica y teoría. Potenciar la formación de posgrado y la colaboración con universidades podría fortalecer la capacidad investigadora y, a largo plazo, influir positivamente en la innovación y en la mejora de la calidad del servicio.

1.3. Percepción sobre la influencia de la diversidad de género y otros aspectos demográficos en la dinámica de trabajo.

En una escala de 1 (ninguna influencia) a 5 (máxima influencia), las respuestas se distribuyen de manera heterogénea, con predominio de las puntuaciones altas. El 38,5% sitúa la influencia en el nivel 4 y el 19,2% en el nivel máximo (5). Un 25% se ubica en el punto medio (3), mientras que los niveles bajos (1 y 2) suman conjuntamente un 17,3%.

Estos datos sugieren que, para la mayoría de las/os trabajadoras/es sociales encuestadas/os, la diversidad de género y otros aspectos demográficos tienen un impacto importante en la dinámica de trabajo de sus equipos. El peso de las respuestas en los niveles 4 y 5 podría indicar que las diferencias en experiencias, perspectivas y necesidades derivadas de la diversidad se perciben como elementos que influyen de forma significativa en la comunicación, la toma de decisiones o la cohesión del grupo. No obstante, la existencia de un grupo no menor que asigna baja o nula influencia podría señalar que, en algunos equipos, las características demográficas son más homogéneas o menos relevantes en la operativa diaria.

El reconocimiento mayoritario de la influencia de la diversidad apunta a la necesidad de políticas internas que fomenten entornos inclusivos y aprovechen las fortalezas derivadas de la pluralidad de perfiles. Esto podría incluir formación en competencias interculturales, mecanismos de mediación y estrategias de liderazgo inclusivo. Al mismo tiempo, sería relevante indagar en los equipos con percepciones de baja influencia para comprender si ello se debe a contextos más uniformes o a una menor sensibilización sobre el impacto de la diversidad en el trabajo.

1.4. Reconocimiento de situaciones en las que la diversidad (género, etnia, discapacidad, etc.) ha sido un factor determinante en la toma de decisiones o en la colaboración del equipo de trabajo.

Visiones divergentes: diversidad como realidad relevante o como fenómeno inexistente. Se observa una clara polarización en las percepciones sobre si la diversidad (de género, etnia, discapacidad, etc.) ha sido un factor determinante en el trabajo en equipo o en la toma de decisiones. Una parte del colectivo expresa que no ha identificado este tipo de situaciones (“no”, “hasta el momento no ha sido un factor”, “no recuerdo en este momento”). Otra parte relevante sí reconoce su influencia, aunque en algunos casos de forma ambigua o indirecta (por ejemplo: “no sé si es determinante, pero creo que influye”). Esta dispersión sugiere que el reconocimiento del impacto de la diversidad depende en gran medida de las experiencias individuales y del grado de reflexión crítica sobre estas cuestiones dentro del entorno laboral.

Diversidad como factor de enriquecimiento profesional y social. Muchas respuestas valoran positivamente la presencia de diversidad en los equipos y su impacto en la toma de decisiones. Se destacan aspectos como: ampliación de perspectivas y enfoques más creativos; mejora en la intervención, gracias a una mirada más integral, empática e inclusiva; representación real de las experiencias de vida que no pueden ser sustituidas por la empatía (“nadie como ellos en primera persona puede ofrecer sus experiencias”). La diversidad se concibe aquí como un activo profesional que favorece el análisis más profundo, la empatía, la innovación en la intervención social y la sensibilidad hacia la interseccionalidad.

Diversidad como generadora de tensiones o desigualdades. Otras respuestas apuntan a experiencias más complejas, en las que la diversidad no solo enriquece, sino que también visibiliza dinámicas de exclusión, desigualdad o prejuicio: discriminación de género en oportunidades de formación o ascenso: “el ascenso es más rápido si eres hombre”; prejuicios o juicios de valor hacia personas de otras culturas o con discapacidad; invisibilización de los roles de crianza tradicionalmente asignados a mujeres en la organización de reuniones; situaciones de estrés e impotencia al abordar casos de diversidad funcional o cultural sin recursos institucionales suficientes. Estas respuestas revelan que, si no se gestionan adecuadamente, las diferencias pueden derivar en desigualdad estructural o en discriminación, tanto hacia las personas atendidas como hacia las/os compañeras/os del equipo.

La diversidad como elemento transversal en la intervención social. Varios testimonios coinciden en que la diversidad no solo influye en el equipo, sino que atraviesa toda la práctica profesional. Se menciona que: la diversidad es un criterio prioritario en la intervención con personas en situación de vulnerabilidad; se realizan adaptaciones

metodológicas y comunicativas según etnia, género o discapacidad; se valoran factores de diversidad en la planificación de objetivos y prioridades de intervención. Aquí, la diversidad se entiende como una dimensión transversal, que debe incorporarse tanto en las dinámicas internas del equipo como en la lógica misma de la intervención social.

Implicaciones para la gestión de equipos y el diseño institucional. Los hallazgos sugieren que no basta con que la diversidad exista en el equipo o en la población usuaria: es necesario reconocerla activamente; formarse en su gestión adecuada; diseñar entornos organizacionales que favorezcan la equidad, la inclusión y la participación real de todas las voces. Algunas respuestas apuntan a la necesidad de revisar prejuicios implícitos y su impacto en las decisiones; fomentar equipos diversos y representativos como política organizacional; y establecer protocolos que garanticen oportunidades igualitarias de acceso, participación y desarrollo profesional. Las respuestas evidencian que la diversidad (aunque no siempre reconocida conscientemente) impacta tanto en el funcionamiento interno de los equipos como en la intervención profesional. Cuando es gestionada de forma crítica y positiva, permite intervenciones más ricas, empáticas e innovadoras. Sin embargo, cuando se ignora o se aborda de forma superficial, puede derivar en situaciones de exclusión, desigualdad o tensión organizacional. Este análisis refuerza la necesidad de incorporar la perspectiva de diversidad como eje estructurante en la formación, las políticas de recursos humanos y los protocolos de intervención social.

1.5. Años de experiencia profesional en servicios sociales.

El grupo más numeroso corresponde a quienes tienen entre 11 y 20 años de experiencia, representando el 32,7% del total. Le sigue el grupo con 1 a 5 años de experiencia, que concentra el 30,8% de las respuestas. En tercer lugar, se encuentran quienes tienen entre 6 y 10 años de experiencia, con un 19,2%. Las personas con más de 20 años de trayectoria representan el 17,3%.

Cabe destacar que ninguna persona señaló tener menos de un año de experiencia, lo que evidencia una muestra conformada exclusivamente por profesionales con cierta trayectoria en el ámbito de los servicios sociales. En conjunto, los datos reflejan una amplia diversidad de trayectorias, con una mayoría de profesionales que cuentan con más de 10 años de experiencia, lo que puede aportar solidez técnica y conocimiento acumulado a las prácticas analizadas.

1.6. Año de ingreso a la institución u organización actual.

Los años con mayor cantidad de ingresos fueron 2011 y 2025, que representan el 15,4% del total en cada caso. También destaca 2018, con el 11,5%. Le siguen los años 2021 y 2023, con el 7,7% cada uno, y 2008, con el 9,6%. En menor medida, se registraron 2 ingresos en los años 2006 y 2014. La mayoría de los otros años tienen 1 ingreso registrado, incluyendo años tan tempranos como 1993 y tan recientes como 2025.

En conjunto, los datos reflejan una diversidad temporal en el acceso a las instituciones, con picos destacados en ciertos años, probablemente asociados a convocatorias de empleo, concursos o ampliaciones de equipos. Además, la presencia de ingresos recientes (2023–2025) indica renovación o crecimiento institucional en la actualidad.

1.7. Área de especialización o temática principal de desempeño profesional.

El área más frecuente es personas mayores (59,6%), seguida por infancia y adolescencia y familia y comunidad, ambas con 55,8%. Luego se destacan Vivienda y hábitat (51,9%) y Salud mental (40,4%). También tienen un peso importante: Inclusión sociolaboral, Violencia de género y Discapacidad, cada una con más del 40%.

Entre las áreas menos mencionadas, con porcentajes entre el 1,9% y el 3,8%, figuran categorías como atención social primaria, servicios sociales generales, migraciones o menciones genéricas sobre la transversalidad del servicio, gestión o atención a personas en situación de sin hogar.

En conjunto, las respuestas reflejan una gran diversidad de áreas de intervención, con una alta concentración en temáticas relacionadas con grupos vulnerables y necesidades complejas, como personas mayores, infancia, familia, salud mental y vivienda. También pone en evidencia una tendencia a la intervención integral, ya que muchas personas indicaron más de un ámbito temático en su práctica profesional.

1.8. Formación específica en áreas profesionales del Trabajo Social.

El 76,9% declaró contar con certificaciones de formación específica en alguna área relevante para su ejercicio profesional, mientras que el 23,1% indicó no disponer de dichas certificaciones.

La elevada proporción de trabajadoras sociales con formación específica refleja un compromiso claro con la actualización y el desarrollo profesional continuo. Este dato es indicativo de una plantilla que busca fortalecer sus competencias en áreas concretas de intervención, lo cual es especialmente relevante en contextos de atención social donde las problemáticas son cada vez más complejas y multidimensionales. Sin embargo, la existencia de un 23,1% sin certificaciones podría obedecer a factores como la falta de oferta formativa accesible, la sobrecarga laboral que impide compatibilizar trabajo y formación, o a una menor valoración institucional de estas certificaciones.

Estos resultados subrayan la necesidad de promover y facilitar el acceso a formación especializada, tanto desde las instituciones empleadoras como desde los colegios profesionales. Una estrategia de formación continua que responda a las necesidades emergentes (por ejemplo, violencia de género, salud mental comunitaria, migraciones, envejecimiento, etc.) podría mejorar la calidad de la atención prestada y reforzar la profesionalización del sector. Además, implementar incentivos laborales ligados a la formación certificada podría estimular su expansión entre quienes aún no la han alcanzado.

1.9. Áreas de certificación específica en Trabajo Social.

Se observa una gran dispersión en las áreas de certificación declaradas. La mayoría de las categorías fueron mencionadas por una sola persona (2,4% cada una), excepto una categoría (“Violencia de género”), que fue mencionada dos veces (4,9%). Las respuestas incluyen certificaciones relacionadas con: violencia de género, intervención familiar, maltrato infantil, personas mayores, intervención en crisis, trabajo con familias, intervención en contextos municipales, salud mental, intervención comunitaria, cursos del Ayuntamiento, y otros títulos de posgrado como másteres.

La gran diversidad de áreas formativas refleja una alta heterogeneidad en las trayectorias formativas del colectivo, lo cual podría considerarse una fortaleza para el abordaje de problemáticas sociales complejas desde enfoques interdisciplinarios. El hecho de que no haya una concentración significativa en una o dos áreas sugiere que no existe una línea formativa prioritaria claramente definida desde la administración pública o los órganos de coordinación profesional. No obstante, el hecho de que “Violencia de género” sea el área más repetida, aunque con escasa diferencia, podría indicar una creciente preocupación por esta problemática en los servicios sociales de atención primaria.

Esta fragmentación formativa puede interpretarse como un síntoma de flexibilidad profesional, pero también como una oportunidad para sistematizar y orientar la formación continua en función de las prioridades del sistema de servicios sociales. Una mayor coordinación institucional en la oferta de formación específica, así como la creación de itinerarios formativos acreditados, permitiría asegurar una cobertura homogénea de competencias esenciales y fomentar el reconocimiento profesional. Además, se recomienda fortalecer la formación en áreas emergentes como intervención con población migrante, salud mental comunitaria o gestión de la complejidad social.

1.10. Frecuencia de participación en actividades de formación o actualización profesional.

El 63,5% indicó participar en actividades de formación o actualización profesional entre 1 y 2 veces al año, mientras que un 30,8% lo hace entre 3 y 5 veces al año. Solo un 3,8% señaló participar en más de cinco ocasiones al año, y un único caso (1,9%) declaró no realizar ninguna actividad formativa.

Los resultados muestran un compromiso generalizado con la formación continua, si bien con una intensidad moderada. La mayoría de las profesionales accede a actividades formativas una o dos veces al año, lo cual puede interpretarse como una práctica de actualización regular, aunque posiblemente condicionada por factores estructurales como la carga de trabajo, disponibilidad institucional o limitaciones presupuestarias. El reducido número de participantes que se forman más de cinco veces al año sugiere que, aunque existe una clara motivación por parte del colectivo, el acceso frecuente a formación intensiva aún no está generalizado.

El predominio de una frecuencia formativa baja o media subraya la importancia de implementar estrategias organizativas que garanticen un acceso más amplio y sistemático a la actualización profesional. Sería recomendable que los servicios sociales promovieran un calendario estable de formación vinculada a las necesidades del territorio y que, además, reconocieran formalmente la participación en estas actividades como parte del desarrollo profesional. Este dato, en combinación con la amplia presencia de certificaciones observada en la gráfica anterior, apunta a una cultura profesional orientada al aprendizaje, que podría verse potenciada mediante políticas institucionales de refuerzo.

1.11. Actividades de formación durante el último año.

Participación formativa generalizada y diversa. Las respuestas evidencian una alta participación en actividades formativas durante el último año por parte de las profesionales. Salvo una excepción explícita (“ninguna”), todas las demás trabajadoras sociales refieren haber participado en algún tipo de formación, ya sea de carácter presencial, virtual, interna o externa. Esto confirma y amplía los datos recogidos en los

gráficos cuantitativos previos sobre compromiso con el aprendizaje continuo. La formación no solo es valorada, sino también ejercida activamente como parte del desarrollo profesional habitual.

Modalidades de formación: amplitud y complementariedad. Se identifican tres grandes modalidades recurrentes: 1. Cursos presenciales y virtuales: la mayoría de las profesionales menciona haber participado en ambos formatos, adaptándose a las condiciones del contexto laboral y tecnológico; 2. Programas de formación interna: ofrecidos por instituciones como el Ayuntamiento de Madrid, constituyen una fuente habitual de actualización, especialmente en áreas operativas; 3. Seminarios, jornadas y congresos: se mencionan numerosas actividades puntuales de actualización, que complementan los cursos más estructurados y permiten el contacto con enfoques innovadores o experiencias externas. La combinación de modalidades sugiere una cultura de formación dinámica, flexible y adaptativa, en la que se integran aprendizajes formales, institucionales y académicos.

Temáticas formativas: enfoque técnico, social y ético. Las áreas abordadas en las formaciones reflejan la complejidad y transversalidad del trabajo social, agrupándose en torno a varios ejes temáticos clave: 1. Ámbitos de intervención específicos (Violencia de género y violencia familiar, Infancia y protección de menores, Personas mayores y dependencia, Emergencia social y sinhogarismo, Migración, diversidad e inclusión digital); 2. Dimensiones profesionales complementarias (Comunicación efectiva, gestión emocional, supervisión, liderazgo, evaluación de resultados, gestión del cambio); 3. Formaciones normativas o institucionales (Protección de datos, prevención de riesgos laborales, formación en sistemas informáticos o legislación social). La variedad temática revela un esfuerzo de las profesionales por mantenerse actualizadas tanto en competencias técnicas como en habilidades relacionales y éticas, esenciales en la intervención social contemporánea.

Enfoque institucional: fuerte presencia del Ayuntamiento de Madrid. Numerosas participantes mencionan actividades organizadas o promovidas por el Ayuntamiento de Madrid (como cursos, jornadas de innovación social o programas específicos), lo que indica una presencia significativa de formación institucional estructurada. También aparecen colaboraciones con entidades académicas (como la UCM o el Colegio/Consejo de Trabajo Social). La formación promovida por instituciones públicas aparece como un eje central del desarrollo profesional en servicios sociales, aunque su calidad, variedad o accesibilidad podrían ser objeto de evaluación y mejora.

Las respuestas muestran una alta implicación y diversidad en la formación profesional, tanto en formatos como en contenidos. Sin embargo, la variedad en la calidad y tipo de actividades también refleja la falta de un plan sistemático, coherente y evaluado de formación continua. Esta síntesis reafirma que el colectivo profesional de Trabajo Social mantiene una actitud activa y responsable respecto a su desarrollo, lo que debe ser acompañado de una estrategia institucional sólida y sostenida.

1.12. Percepción sobre la relevancia de la formación continua para el desempeño profesional

La aplastante mayoría, el 76,9%, otorgó la máxima puntuación (5) a la relevancia de la formación continua para mejorar su desempeño profesional. El 21,2 % la valoró con un 4, y solo un caso (1,9 %) se situó en el nivel medio (3). No se registraron respuestas en los niveles bajos (1 o 2).

Estos resultados reflejan un fuerte consenso en torno al valor que las profesionales atribuyen al aprendizaje continuo dentro del ejercicio del Trabajo Social. Esta valoración tan alta pone de manifiesto que la formación no se percibe como un complemento opcional, sino como un elemento central para mantener la calidad de la intervención, adaptarse a nuevas realidades sociales y aplicar enfoques actualizados. La ausencia total de valoraciones bajas indica un grado elevado de conciencia profesional sobre la necesidad de mantenerse en constante actualización, especialmente en un entorno social cambiante y exigente como el de los servicios sociales de atención primaria.

Esta percepción ampliamente positiva de la formación continua legitima la inversión institucional en programas de actualización permanente. Más allá de la oferta formativa básica, los datos sugieren que las profesionales podrían responder favorablemente a propuestas más intensivas o especializadas, como itinerarios formativos estructurados, mentorías, formación basada en casos o participación en redes de conocimiento profesional. Además, este resultado refuerza la necesidad de que las administraciones públicas reconozcan formalmente el desarrollo profesional como un criterio de evaluación y promoción laboral, generando así un entorno organizacional que estimule y recompense el aprendizaje continuo.

1.13. Percepción sobre las oportunidades organizacionales para el desarrollo profesional

El 38,5% considera que su organización brinda oportunidades de desarrollo profesional en un nivel alto (valor 4), seguido de un 32,7% que opta por un nivel intermedio (valor 3). Sólo un 11,5% otorgó la máxima puntuación (5), mientras que el 17,3% ubicó su valoración en niveles bajos (1 y 2).

La percepción general es moderadamente positiva, aunque no exenta de matices. Si bien más de un tercio considera que su organización ofrece buenas oportunidades, el hecho de que solo una minoría otorgue la puntuación máxima, y que casi una quinta parte las valore como insuficientes, sugiere una desigualdad en el acceso o la efectividad de estas oportunidades dentro de los entornos laborales. Esta distribución también podría reflejar diferencias entre municipios, centros o equipos directivos en cuanto al apoyo institucional al desarrollo profesional, así como posibles carencias en la sistematización de planes de carrera o en la asignación de recursos formativos.

Este resultado indica la necesidad de reforzar las políticas organizacionales orientadas a la carrera profesional, asegurando que el desarrollo no dependa únicamente de la motivación individual, sino que cuente con un respaldo estructural y equitativo. La implementación de planes de formación individualizados, sistemas de promoción interna y el reconocimiento formal de trayectorias formativas podrían aumentar la percepción de respaldo institucional. Asimismo, evaluar periódicamente el impacto y la accesibilidad de las oportunidades existentes permitiría mejorar la eficacia de las políticas de desarrollo profesional en los servicios sociales.

1.14. Principales obstáculos para acceder a formación o desarrollo profesional.

Las principales barreras identificadas para participar en instancias de formación revelan desafíos estructurales y organizativos. La dificultad para conciliar tiempos laborales y personales fue el obstáculo más mencionado, con un 46,2% de las respuestas, lo que sugiere la necesidad de formatos más flexibles y accesibles.

La escasez de oferta formativa adecuada fue señalada por el 28,8%, indicando una demanda insatisfecha de contenidos más pertinentes para el ejercicio profesional. A esto se suma que el 25% de quienes respondieron mencionaron la falta de incentivos y apoyo institucional, lo que refleja una baja promoción activa desde los servicios o entidades empleadoras.

Por último, la falta de recursos económicos fue reportada por un 5,8%, lo que, si bien representa una proporción menor, muestra que también existen barreras materiales que limitan el acceso a la capacitación continua. Además, se registraron múltiples respuestas con frecuencia baja (1,9% cada una), que incluyen comentarios abiertos relacionados con la sobrecarga de trabajo, problemas de agenda, falta de flexibilidad horaria, escasa utilidad de algunas formaciones y barreras logísticas.

Los datos revelan un conjunto de barreras que tienen tanto un origen estructural como organizativo. La conciliación entre vida profesional y personal emerge como la principal dificultad, lo que se alinea con los resultados previos sobre carga laboral y necesidad de equilibrio. La escasez de oferta formativa y la ausencia de incentivos o apoyo institucional reflejan carencias en el diseño de políticas formativas adaptadas a las necesidades del personal de primera atención. A pesar de que el coste económico no figura entre los obstáculos mayoritarios, sí aparecen otras barreras ligadas a la gestión del tiempo, la sobrecarga y la falta de coordinación interna, lo cual refuerza la idea de un entorno laboral tensionado que limita la participación en iniciativas de mejora profesional.

Estos resultados invitan a una reflexión institucional profunda. Para garantizar un acceso efectivo y equitativo a la formación, no basta con ofrecer contenidos: es necesario generar condiciones estructurales que permitan el acceso real. Ello implica flexibilizar horarios, reducir la sobrecarga de casos, ofrecer formación adaptada a la práctica concreta, implementar planes de desarrollo profesional con incentivos visibles y promover una cultura organizacional que valore y facilite el aprendizaje. Además, los testimonios individuales sugieren la importancia de escuchar a las profesionales en el diseño de las políticas formativas, a fin de asegurar que respondan a sus necesidades reales y operativas.

1.15. Sugerencias sobre el tipo de formación necesaria para mejorar el desempeño profesional

Alta demanda de formación especializada, aplicada y práctica. Una de las principales tendencias observadas es la preferencia por formaciones específicas y operativas, orientadas a la realidad cotidiana del trabajo en primera atención. Las profesionales demandan formación que les permita aplicar conocimientos directamente en la práctica, con énfasis en: casos reales y análisis de situaciones complejas; espacios de reflexión compartida entre profesionales; modelos de intervención, metodologías y herramientas concretas; formación por áreas o colectivos específicos (infancia, mayores, migración, violencia de género, etc.). La formación teórica sigue siendo valorada, pero se considera insuficiente si no está acompañada de herramientas funcionales que permitan abordar con eficacia la intervención social real.

Interés en competencias transversales y habilidades socioemocionales. Más allá de los contenidos técnicos, muchas respuestas hacen referencia a la necesidad de desarrollar competencias transversales clave para la sostenibilidad profesional, tales como: autocuidado profesional y gestión del estrés; comunicación efectiva y escucha activa; trabajo en equipo interdisciplinar; gestión del tiempo y productividad personal; supervisión profesional y espacios de acompañamiento emocional. Este eje responde al alto nivel de desgaste profesional evidenciado en otros ítems del cuestionario, y muestra que las profesionales no solo quieren aprender “más”, sino trabajar “mejor y con más salud”.

Formación en liderazgo, coordinación y habilidades directivas. Varias participantes que ocupan o aspiran a ocupar puestos de coordinación expresan la necesidad de formarse en: liderazgo saludable; gestión de equipos; resolución de conflictos interpersonales; dirección técnica en servicios sociales. Estas respuestas reflejan una demanda emergente de profesionalización de los perfiles de liderazgo, basada en modelos éticos, participativos y emocionalmente sostenibles.

Nuevas tecnologías, inteligencia artificial y sistemas de información. Una línea novedosa que aparece con fuerza es la formación tecnológica aplicada al Trabajo Social, con menciones explícitas a: uso de inteligencia artificial en servicios sociales; cartografía social e información territorial; manejo de sistemas informáticos de gestión; presencia en redes sociales y entorno digital. Este enfoque pone de relieve la necesidad de integrar herramientas tecnológicas que optimicen la intervención y faciliten procesos, sin dejar de lado el componente humano del Trabajo Social.

Actualización normativa y conocimiento de recursos. Otra necesidad reiterada es la de mantenerse al día en cambios legislativos y conocer en profundidad los recursos disponibles en el territorio: leyes de protección social, infancia, igualdad, dependencia; procedimientos burocráticos y administrativos; recursos municipales y autonómicos. La complejidad normativa actual requiere una formación continua que garantice seguridad jurídica y eficacia técnica en las intervenciones.

Las respuestas muestran un colectivo profesional altamente consciente de sus necesidades de mejora y actualización. Este panorama plantea la urgente necesidad de diseñar una estrategia formativa institucional más estructurada, adaptativa y progresiva, que combine: itinerarios formativos por áreas de intervención; herramientas prácticas aplicables al día a día; formación para el liderazgo y el cuidado del equipo; espacios de reflexión y supervisión colectiva; contenidos que incorporen innovación tecnológica y digital. Esta síntesis revela que las/os trabajadoras/es sociales no demandan solo “más formación”, sino una formación más útil, situada, cuidadora y transformadora.

1.16. Horas de trabajo semanales.

La opción más seleccionada fue la de entre 31 y 40 horas semanales, con un 71,2% de las respuestas, lo que indica una mayoría con jornada laboral completa estándar. En segundo lugar, el 26,9% señaló que trabaja más de 40 horas por semana, lo que refleja una carga laboral extendida por encima del horario regular. Las jornadas más reducidas son muy

poco frecuentes: solo el 1,9% reportó trabajar entre 20 y 30 horas y nadie seleccionó la opción de menos de 20 horas. Estos datos revelan una alta dedicación horaria generalizada entre las personas encuestadas, con una proporción significativa que excede la jornada habitual.

1.17. Conciliación entre vida laboral y personal.

En la escala de 1 (muy baja conciliación) a 5 (muy alta conciliación), las respuestas se concentran en valores intermedios y altos. Ninguna participante seleccionó la puntuación mínima (1), mientras que solo el 5,8% indicó un nivel bajo (2). El 26,9% se sitúa en un nivel medio (3), el 40,4% en un nivel alto (4) y el 26,9% en el nivel máximo (5).

Estos datos sugieren que, para la mayoría de las/os trabajadoras/es sociales encuestadas/os, la conciliación entre la vida laboral y personal es percibida de forma relativamente satisfactoria, con más de dos tercios ubicándose en los niveles 4 y 5. Sin embargo, el hecho de que más de un cuarto se sitúe en un nivel medio y un pequeño grupo en un nivel bajo indica que la conciliación no es homogénea. Esto podría reflejar diferencias en las condiciones de trabajo, la flexibilidad horaria, la carga de casos o el apoyo organizacional disponible.

La distribución observada apunta a la necesidad de políticas organizativas que consoliden los factores que favorecen la conciliación en quienes ya la perciben alta y que intervengan sobre los obstáculos que enfrentan quienes reportan niveles medios o bajos. Intervenciones como la flexibilidad horaria, el teletrabajo parcial o el refuerzo de equipos podrían contribuir a mejorar la percepción general. Asimismo, sería pertinente explorar si las/os trabajadoras/es con peor conciliación presentan mayores niveles de estrés o desgaste profesional, lo que abriría la puerta a intervenciones preventivas.

1.18. Percepción sobre la capacidad de desconexión fuera del horario laboral.

A la pregunta sobre si sus tareas y carga de trabajo les permiten desconectar en su tiempo libre, las respuestas muestran una distribución centrada en la zona media-baja. El 42,3% eligió la opción 3 (valor intermedio). El 25% eligió el nivel 2. El 5,8% es el nivel mínimo (1), lo que implica una desconexión casi nula. Solo un 23,1% seleccionó 4, y apenas un 3,8% alcanzó el nivel máximo (5).

La gran mayoría de los/as participantes no percibe una desconexión clara entre trabajo y vida personal. La concentración de respuestas en los valores 2 y 3 sugiere que las exigencias laborales (en términos de tareas, carga emocional o demandas institucionales) se extienden más allá del horario formal, afectando la recuperación mental y emocional fuera del trabajo. Esto puede estar asociado a la naturaleza del Trabajo Social, que implica una fuerte carga afectiva y responsabilidad social, así como a la escasez de recursos humanos o a la presión institucional.

Estos datos alertan sobre el riesgo de agotamiento profesional (burnout) y estrés crónico en el colectivo, lo que puede afectar tanto a su bienestar como a la calidad de la atención prestada. Las instituciones deberían desarrollar mecanismos explícitos para fomentar la desconexión, como el respeto a horarios, la gestión realista de cargas de trabajo, espacios de supervisión emocional y campañas internas sobre el derecho a la desconexión digital. Asimismo, la baja puntuación en este ítem contrasta con la percepción relativamente alta de conciliación, lo cual sugiere que “conciliar” no necesariamente implica “desconectar”, un matiz importante a considerar en futuros diagnósticos organizacionales.

1.19. Frecuencia de cansancio extremo o agotamiento relacionado con el trabajo.

A la pregunta sobre la frecuencia con la que las participantes experimentan agotamiento extremo por motivos laborales, más de la mitad, el 51,9%, respondió con una puntuación de 4 en una escala de 1 a 5. El 30,8% se posicionó en un nivel intermedio (3), y el 11,5% marcó el nivel máximo (5), lo que indica una alta frecuencia de agotamiento. Solo el 5,7% de las encuestadas reportó niveles bajos (1 o 2).

Los datos evidencian una tendencia preocupante: casi dos tercios de las/os trabajadoras/es sociales declaran experimentar agotamiento frecuente o muy frecuente relacionado con el trabajo. Esta información es consistente con los niveles limitados de desconexión del ítem anterior y sugiere un contexto laboral exigente, posiblemente marcado por la sobrecarga de casos, presión emocional, falta de reconocimiento o ausencia de apoyo organizacional. La alta prevalencia de agotamiento podría estar vinculada con un riesgo elevado de síndrome de burnout, con implicaciones negativas tanto para la salud de las profesionales como para la eficacia de los servicios sociales.

Estos resultados demandan una respuesta institucional urgente. Las organizaciones deben considerar la implementación de estrategias preventivas y de cuidado institucional, tales como: reducción de la carga de trabajo; mejora de la ratio profesional/usuario; supervisión profesional y emocional periódica; espacios de descanso y autocuidado; intervenciones sobre cultura organizacional y estilos de liderazgo.

Asimismo, sería pertinente desarrollar sistemas de monitoreo del bienestar profesional y ofrecer rutas claras para la gestión de síntomas de agotamiento. Promover una cultura del cuidado mutuo en los equipos también puede mitigar estos efectos desde una lógica colectiva.

1.20. Cambios en la motivación o interés por el trabajo en los últimos años.

El 42,3% manifestó tener algo menos de motivación en los últimos años. Le siguen un 21,2% que declara tener más motivación, un 19,2% que afirma mantener el mismo nivel de motivación, y un 11,5% que señala que su motivación ha bajado considerablemente. Finalmente, un 5,8% declara sentirse con mucho agotamiento y desmotivación.

Los datos reflejan una tendencia clara hacia la pérdida de motivación profesional: más de la mitad de las participantes (59,6%) reconocen una disminución total o parcial en su motivación, mientras que solo uno de cada cinco afirma sentirse más motivada que antes. Esta tendencia puede interpretarse como un síntoma acumulado de condiciones laborales exigentes, carga emocional, escasa desconexión y falta de reconocimiento organizacional, todos los aspectos que ya fueron identificados en ítems anteriores. La motivación, en este contexto, aparece como un indicador indirecto del estado del clima laboral y del bienestar psicosocial dentro del sistema de servicios sociales.

La pérdida progresiva de motivación en un sector como el Trabajo Social, donde el compromiso ético y humano es esencial, puede tener un efecto en cascada sobre la calidad del servicio, la relación con los usuarios y la sostenibilidad del sistema. Las organizaciones deberían promover entornos que favorezcan la realización profesional, el reconocimiento del trabajo bien hecho y la participación activa en la toma de decisiones. También se sugiere implementar estrategias de motivación intrínseca (basadas en propósito, autonomía y maestría) y extrínseca (estabilidad, incentivos, formación

reconocida), así como habilitar canales regulares para detectar señales tempranas de desmotivación y actuar en consecuencia.

1.21. Percepción del nivel de estrés laboral actual.

La mitad de las personas encuestadas describe su nivel de estrés laboral actual como alto. El 38,5% lo califica como moderado, mientras que un 7,7% lo considera muy alto. Sólo un 3,8% señala un nivel bajo de estrés.

Los datos revelan un nivel alarmantemente elevado de estrés percibido: un 88,5% de las participantes se ubica entre niveles moderados y muy altos, siendo el valor “alto” el más frecuente. Esta distribución confirma las tendencias previamente detectadas en los ítems sobre agotamiento, dificultad para desconectar y disminución de la motivación. El nivel de estrés declarado sugiere no solo una carga operativa intensa, sino también un entorno laboral altamente demandante desde el punto de vista emocional y organizativo, donde los factores de protección parecen ser insuficientes.

Este indicador refuerza la necesidad urgente de implementar políticas de prevención del estrés laboral, que deben ir más allá de las intervenciones individuales (como talleres de autocuidado) para centrarse en los factores estructurales: carga de trabajo, claridad de funciones, cultura organizacional, apoyo directivo y participación en la toma de decisiones. Programas de bienestar organizacional, supervisión profesional sistemática, acceso a espacios de contención emocional y revisión de las condiciones laborales pueden contribuir significativamente a mitigar los niveles de estrés y mejorar la sostenibilidad del desempeño profesional en servicios sociales.

1.22. Medidas propuestas para mejorar el equilibrio entre vida laboral y personal.

Las respuestas muestran una clara demanda de medidas que favorezcan un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal dentro del ejercicio profesional. La reducción de la carga laboral fue la propuesta más recurrente, mencionada por un 80,8% de las participantes, lo que refleja una preocupación extendida por el exceso de tareas y su impacto en el bienestar.

En segundo lugar, un 50% señaló la necesidad de un mayor reconocimiento y valoración profesional, lo que sugiere que el bienestar no solo depende de lo operativo, sino también de cómo se percibe y valida el trabajo realizado. El acceso a programas de bienestar emocional fue mencionado por un 34,6%, mientras que la mayor flexibilidad horaria fue sugerida por un 26,9%, lo que apunta a la importancia de estrategias de cuidado y conciliación más amplias.

Por su parte, un 23,1% planteó la necesidad de contar con más apoyo del equipo o espacios de supervisión emocional, evidenciando el valor del acompañamiento profesional entre pares o desde las jefaturas. El resto de las respuestas (1,9% cada una) se refieren a propuestas puntuales como ampliar la plantilla, implementar días de teletrabajo, mejorar la organización interna o asegurar el relevo en los puestos vacantes, lo que completa un panorama de demandas tanto estructurales como relacionales.

La medida más consensuada, la reducción de la carga laboral, coincide con las principales dificultades identificadas a lo largo del cuestionario (agotamiento, estrés, dificultades para desconectar). Esto indica que las profesionales no solo identifican los síntomas de desgaste, sino también su causa estructural. La necesidad de mayor reconocimiento y el acceso a programas de bienestar complementan esta visión desde una perspectiva

organizacional más amplia, que abarca tanto las condiciones materiales como el clima emocional y simbólico del entorno laboral. La flexibilidad horaria y el apoyo del equipo son igualmente relevantes, ya que apuntan a formas de organización del trabajo más humanas y sostenibles.

Este conjunto de propuestas proporciona una hoja de ruta clara para las instituciones responsables del diseño y gestión de los servicios sociales. No se trata únicamente de implementar nuevas medidas, sino de revisar en profundidad el modelo organizacional y de atención actual. Escuchar estas demandas es clave para sostener el compromiso profesional a largo plazo.

1.23. Ausencias laborales por estrés, agotamiento o problemáticas laborales en el último año.

El 73,1% indicó que nunca ha necesitado ausentarse del trabajo por razones de estrés, agotamiento o problemáticas laborales. El 26,9% respondió que sí, alguna vez. Ninguna participante indicó haberlo hecho con frecuencia.

Aunque el dato podría parecer inicialmente positivo, ya que la mayoría no ha requerido ausentarse por motivos de salud psicosocial, debe interpretarse con cautela. La ausencia de bajas frecuentes puede reflejar un alto grado de compromiso o responsabilidad profesional, pero también podría evidenciar una normalización del malestar, en la que se continúa trabajando pese a síntomas de agotamiento, estrés o desmotivación. Este dato contrasta con otros indicadores del cuestionario, como la alta frecuencia de estrés declarado, el agotamiento percibido, y la baja desconexión fuera del horario laboral.

Este resultado pone de relieve una posible invisibilización del malestar emocional en el entorno laboral, que puede tener consecuencias acumulativas si no se aborda a tiempo. Las organizaciones deberían fomentar una cultura que legitime el autocuidado y que evite que el presentismo (asistir al trabajo a pesar de no estar en condiciones óptimas) se convierta en la norma. Sería pertinente promover espacios confidenciales para expresar el malestar, establecer protocolos de atención al estrés laboral, y revisar las políticas de prevención para asegurar que las ausencias no sean vistas como una debilidad, sino como parte de una gestión saludable del trabajo.

1.24. Intención de abandonar el puesto de trabajo por estrés, carga o desmotivación en el último año.

El 48,1% respondió que sí ha considerado dejar su puesto en algún momento, aunque sin formalizarlo. El 11,5% indicó que sí lo ha considerado y ha buscado activamente otras oportunidades. Solo el 40,4% declaró no haberlo considerado en ningún momento.

La suma de quienes han contemplado dejar su trabajo (59,6%), aunque sea de manera informal o incipiente, pone de manifiesto un nivel de malestar significativo dentro del colectivo. Este dato se alinea con los resultados anteriores sobre estrés, agotamiento, desmotivación y percepción de falta de oportunidades de desarrollo. La intención de abandono, incluso sin materializarse, es un indicador clave de desgaste organizacional y representa una señal de alerta para la sostenibilidad de los equipos de primera atención.

La intención de abandonar el puesto es una manifestación directa de que las condiciones actuales no resultan sostenibles para una parte importante del personal. Las instituciones deben actuar preventivamente para evitar que esta intención se convierta en rotación efectiva, lo que podría afectar negativamente la estabilidad, la experiencia acumulada y la

calidad de la atención en los servicios sociales. Además, establecer canales de diálogo interno y de escucha activa puede contribuir a revertir la pérdida de vínculo y compromiso.

DIMENSIÓN 1

CONSIDERACIONES GENERALES

1

Perfil profesional y compromiso con la formación

Las/os trabajadoras/es sociales de primera atención en Madrid presentan un alto nivel educativo: todas/os cuentan con diplomatura o grado universitario y cerca de un tercio posee estudios de posgrado. Además, el 76,9% tiene certificaciones específicas en diversas áreas del trabajo social, evidenciando una clara orientación hacia el desarrollo profesional especializado. Este compromiso se ve reflejado también en la frecuencia de participación en actividades formativas, ya que más del 94% participa al menos una vez al año.

Pese a ello, solo el 11,5% considera que su organización ofrece oportunidades formales de desarrollo profesional de forma óptima, y los principales obstáculos que enfrentan para acceder a formación son estructurales: dificultades de conciliación (46,2%), escasez de oferta adecuada (28,8%) y falta de apoyo institucional (25%). Esto pone de relieve una brecha entre la alta motivación individual por formarse y las limitadas condiciones organizativas que lo facilitan



2

Bienestar laboral, agotamiento y motivación

Los datos evidencian un malestar significativo, especialmente vinculado a la sobrecarga laboral y la escasa posibilidad de desconexión emocional. El 88,5% percibe un nivel de estrés laboral alto o muy alto. El 51,9% declara sentirse agotado frecuentemente. El 59,6% ha experimentado una disminución de su motivación profesional. Y el 66% ha llegado a considerar abandonar su puesto en el último año por razones relacionadas con el desgaste emocional. A pesar de este malestar, solo un 26,9% se ha ausentado del trabajo por estrés o agotamiento, lo que puede sugerir presentismo crónico y normalización del malestar. Estos resultados perfilan un escenario organizacional donde el compromiso se sostiene, pero a costa del bienestar personal y emocional de las profesionales



DIMENSIÓN 1

CONSIDERACIONES GENERALES

3

Conciliación, desconexión y equilibrio personal-laboral

Aunque un 67,3% valora positivamente su conciliación vida-trabajo, la percepción cambia al analizar su capacidad real de desconexión emocional. Solo un 26,9% considera que su trabajo le permite desconectar adecuadamente. El ítem con mayor consenso sobre qué mejorar fue la reducción de la carga laboral (80,8%), seguido por mayor reconocimiento profesional (50 %) y programas de bienestar emocional (34,6%). Esto sugiere que, si bien las estructuras formales permiten cierta conciliación horaria, el impacto subjetivo de las tareas (intensas, emocionalmente exigentes y persistentes) afecta directamente al descanso mental y la calidad de vida fuera del trabajo



4

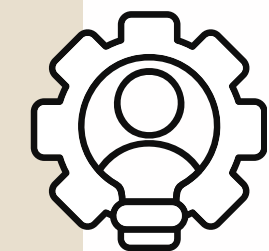
Cultura organizacional, motivación y retención

La falta de incentivos, la escasa flexibilidad y la percepción de insuficiente reconocimiento contribuyen a un clima emocionalmente frágil dentro de las organizaciones. Si bien se mantiene una elevada valoración de la formación continua como motor de mejora profesional (76,9% le asigna la máxima importancia), esta no se traduce sistemáticamente en prácticas organizacionales de apoyo o promoción.

La intención de abandono profesional, expresada por más del 59% de las encuestadas, debe entenderse como una señal de advertencia organizacional. Esta tendencia, si no se revierte, podría derivar en rotación laboral, pérdida de experiencia profesional acumulada, y disminución de la calidad de los servicios sociales ofrecidos.

Existe un alto capital humano profesional en las plantillas, pero también un alto riesgo de desgaste. La estructura organizativa actual parece insuficiente para responder a las necesidades psicosociales de las profesionales.

Las/os profesionales están dispuestas/os a invertir en su desarrollo, pero requieren tiempo, respaldo institucional y condiciones favorables para hacerlo. El modelo de atención y carga laboral actual puede estar comprometiendo la sostenibilidad del sistema de servicios sociales de atención primaria



DIMENSIÓN 1

RECOMENDACIONES

Rediseño organizativo y redistribución de cargas

Reducción realista de casos por profesional
Refuerzo de plantillas y cobertura de vacantes

Políticas estructurales de conciliación y desconexión

Flexibilidad horaria real
Protocolos de desconexión digital
Días de autocuidado o recuperación emocional

Fortalecimiento del desarrollo profesional

Itinerarios formativos claros
Reconocimiento del desarrollo profesional como mérito
Supervisión técnica y emocional periódica

Bienestar institucional y clima emocional

Acceso a programas de salud mental laboral
Reconocimiento simbólico y material del esfuerzo profesional
Participación activa en decisiones organizativas

DIMENSIÓN 2¹

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN A LA QUE SE DIRIGEN LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS

2.1 Rango de edad predominante de las personas usuarias.

Según la [Memoria de Actividades 2024](#), el rango de edad predominante de las personas usuarias de Servicios Sociales es el de 30 a 64 años, seguido por personas mayores de 65 años y, en menor medida, jóvenes de 18 a 29 años.

2.2 Recursos, herramientas o adaptaciones ofertadas por los servicios para responder a la diversidad cultural y lingüística.

Según la Memoria de Actividades, existen varios recursos, herramientas y adaptaciones que los servicios ofrecen para responder a la diversidad cultural y lingüística de las personas usuarias. Entre ellos se destacan:

Uso de traductores o intérpretes: ya sea presenciales, telefónicos o a través de servicios externos (como el *Servicio de Traducción Telefónica Inmediata* del Ayuntamiento de Madrid).

Materiales informativos en varios idiomas: folletos, cartelería y documentación traducida para facilitar la comprensión por parte de personas no hispanohablantes.

Lenguaje accesible y simplificado: se intenta usar un lenguaje comprensible para personas con bajo nivel de alfabetización o desconocimiento del idioma.

Acompañamiento intercultural: en algunos centros se cuenta con mediadores interculturales o profesionales con experiencia en contextos multiculturales.

Flexibilidad en la atención: se adaptan los tiempos y formas de intervención a las características culturales de las personas usuarias.

Formación específica del personal: algunos equipos han recibido capacitación sobre competencias culturales o sensibilización en diversidad.

2.3 Proporción estimada de personas migrantes, refugiadas o solicitantes de asilo entre las personas usuarias.

La proporción de personas migrantes, refugiadas o solicitantes de asilo varía según el centro o territorio, así como también según la prestación o programa de que se trate, por lo que el dato preciso debe observarse en la información disponible para cada prestación en particular.

¹ Para las Dimensiones 2 y 3, que no fueron incluidas en el cuestionario aplicado a profesionales, se toman como fuentes la **Memoria de Actividades 2024** y la **Guía de Prestaciones 2025**. La información vertida en estas secciones puede resultar, por tanto, incompleta o insuficiente. No obstante, es adecuadamente descriptiva para contextualizar las prestaciones ofertadas por los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid, en el marco de los cuales se realizó el trabajo de campo de esta investigación.

2.4 Apoyo específico ofertado por los servicios para personas migrantes o refugiadas.

Según la Memoria de Actividades, existen diversos tipos de apoyo específico ofrecidos por los servicios para personas migrantes o refugiadas:

Mediación intercultural y traducción lingüística: Algunos servicios disponen de mediadores o intérpretes para facilitar la comunicación con personas que no dominan el idioma.

Orientación legal y administrativa: Se brinda acompañamiento en trámites vinculados con extranjería, empadronamiento, regularización de la situación migratoria y acceso a derechos.

Derivación a recursos especializados: Cuando el servicio no puede dar respuesta directa, se articulan derivaciones a entidades con experiencia específica en población migrante o refugiada.

Apoyo psicosocial con enfoque intercultural: Se ofrecen intervenciones adaptadas a las experiencias de duelo migratorio, trauma o choque cultural.

Talleres y espacios grupales: Se realizan actividades de integración, formación o fortalecimiento de redes comunitarias dirigidas a población migrante.

Asistencia básica: Apoyo en alimentación, vivienda o cobertura de necesidades urgentes, especialmente en situaciones de alta vulnerabilidad.

Información accesible: Producción de materiales informativos en varios idiomas sobre derechos y servicios disponibles.

También la [Guía de prestaciones 2025](#) menciona apoyos específicos para población migrante y refugiada, como recursos de primera acogida y alojamiento de emergencia, mediación intercultural, traducción e interpretación lingüística, y orientación legal y administrativa vinculada a trámites de extranjería, empadronamiento y acceso a derechos. También se contemplan derivaciones a recursos especializados y programas de apoyo psicosocial con enfoque intercultural.

2.5 Oferta de programas o apoyos específicos para personas en situación de vulnerabilidad económica.

Según la Memoria de Actividades, se ofrecen programas y apoyos específicos para personas en situación de vulnerabilidad económica, incluyendo:

Prestaciones económicas de emergencia social: como ayudas al alquiler, suministros, alimentación y otros gastos básicos.

Acompañamiento social y orientación para el acceso a recursos económicos externos, como becas o ayudas estatales o autonómicas.

Coordinación con entidades del tercer sector para canalizar apoyos materiales (ropa, alimentos, productos de higiene, etc.).

Apoyo en procesos de inserción sociolaboral, mediante convenios con servicios de empleo y programas de formación.

En este punto se destaca la Tarjeta Familia, que consiste en una prestación económica cuya finalidad es la cobertura de necesidades básicas de alimentación, aseo e higiene y servicios de transporte de las personas y familias beneficiarias.

2.6 Oferta de programas específicos para personas con necesidades de salud o discapacidad.

Según la Memoria de Actividades, se cuenta con programas específicos para personas con necesidades de salud o discapacidad, en particular en el marco del Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD), donde se trabaja con personas con diversidad funcional, enfermedades crónicas o situación de dependencia. También se menciona el desarrollo de adaptaciones individuales y que muchos recursos se articulan con el sistema de salud para dar respuesta conjunta a estas necesidades.

La Guía de Prestaciones recoge múltiples prestaciones dirigidas a personas con discapacidad o necesidades de salud, entre ellas: Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD), teleasistencia domiciliaria, Centros de Día para mayores y dependientes, la Oficina de Vida Independiente (OVIDI) y el Servicio de intérpretes de lengua de signos. Estas prestaciones buscan favorecer la autonomía personal y garantizar apoyos adaptados.

2.7 Oferta de programas o recursos específicos para jóvenes y personas mayores.

Según la Memoria de Actividades, existen programas o recursos específicos en los servicios para ambos grupos etarios.

Para personas mayores, los recursos mencionados incluyen: Centros de mayores, donde se promueven actividades sociales, recreativas y preventivas; Programas de ayuda a domicilio, teleasistencia y atención a la dependencia; Acompañamiento emocional y espacios grupales para combatir la soledad no deseada; Derivación a centros de día y servicios de respiro familiar.

Para jóvenes, se mencionan, entre otros: Actividades de ocio y tiempo libre, especialmente en contextos comunitarios o de prevención; Apoyos para la formación y el empleo, como programas de capacitación o derivaciones a servicios específicos de orientación laboral juvenil; Intervenciones socioeducativas con adolescentes en riesgo, en colaboración con centros educativos o servicios especializados.

La Guía de Prestaciones también menciona recursos específicos para jóvenes, como programas de prevención socioeducativa (ASPA), acompañamiento a jóvenes ex tutelados (A Tiempo) y actividades de ocio comunitario. Para personas mayores se detallan prestaciones como Centros de Mayores, teleasistencia, servicio de lavandería a domicilio, programas de envejecimiento activo y atención a la dependencia, entre otros.

2.8 Acciones para mejorar la inclusión digital de las personas usuarias.

Según la Memoria de Actividades, existen iniciativas para mejorar la inclusión digital de las personas usuarias, tales como el acompañamiento en trámites en línea, la formación básica en el uso de dispositivos electrónicos y la habilitación de espacios con acceso a ordenadores e internet. Estas iniciativas reflejan un esfuerzo por facilitar el acceso y uso

de herramientas digitales, especialmente en contextos donde la exclusión digital puede limitar el ejercicio de derechos o el acceso a servicios básicos.

DIMENSIÓN 3

TIPO O NATURALEZA DE LAS NECESIDADES A LAS QUE BUSCAN RESPONDER LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS

3.1 Recursos o programas utilizados por las personas usuarias para mejorar su situación habitacional.

Según la Memoria de Actividades, los recursos o programas más utilizados por las personas usuarias para mejorar su situación habitacional incluyen:

- Ayudas al alquiler y subvenciones para vivienda, canalizadas a través de los servicios sociales municipales.
- Acompañamiento en la búsqueda de alojamiento, especialmente para personas en situación de emergencia habitacional.
- Acceso a recursos habitacionales temporales, como alojamientos de urgencia o centros de acogida.
- En algunos casos, también se menciona el trabajo conjunto con entidades del tercer sector, que ofrecen soluciones habitacionales o intermediación con propietarios.

Estas medidas reflejan una respuesta combinada entre apoyo económico, orientación técnica y coordinación interinstitucional para abordar las necesidades habitacionales de las personas usuarias en situación de vulnerabilidad.

3.2 Servicios de atención a la dependencia más solicitados por las personas usuarias.

Según la Memoria de Actividades, los servicios de atención a la dependencia más solicitados por las personas usuarias son los siguientes:

- Ayuda a domicilio, que incluye apoyo en tareas básicas como higiene, alimentación, medicación y limpieza.
- Teleasistencia, especialmente para personas mayores que viven solas o con movilidad reducida.
- Centros de día, como recurso de apoyo para personas mayores o con discapacidad que requieren atención durante el día y permanencia en su entorno familiar.
- Valoraciones y tramitaciones vinculadas al Sistema de Atención a la Dependencia, en coordinación con los equipos de valoración de la Comunidad de Madrid.
- Acompañamiento social para la gestión de recursos y trámites relacionados con la dependencia.

Estos servicios reflejan una alta demanda de apoyos domiciliarios y dispositivos intermedios que permiten mantener la autonomía de las personas en su entorno habitual, junto con un importante volumen de gestiones administrativas para el acceso a prestaciones del sistema.

3.3 En caso de existir programas de formación o capacitación, indica los más utilizados por las personas usuarias.

Según la Memoria de Actividades, existen programas de formación o capacitación más utilizados por las personas usuarias en los siguientes términos:

- Talleres de habilidades para la vida diaria, incluyendo economía doméstica, búsqueda de empleo, alfabetización digital y gestión del tiempo.
- Formación para el empleo, con orientación laboral, apoyo en la elaboración de currículums, preparación para entrevistas y derivación a recursos de inserción sociolaboral.
- Cursos de castellano para personas extranjeras, dirigidos a mejorar la comunicación y favorecer la integración social y laboral.
- Capacitaciones específicas ofrecidas por entidades colaboradoras, tales como cursos de limpieza, cuidado de personas dependientes, hostelería u otros sectores con alta demanda laboral.
- Formación vinculada a programas de inclusión social, como los itinerarios personalizados de inserción o programas de renta mínima.

Estos programas responden principalmente a necesidades de integración sociolaboral, autonomía personal e inclusión social, siendo especialmente valorados en contextos de vulnerabilidad económica o migratoria.

3.4 Acceso de las personas usuarias a programas de capacitación o apoyo para el empleo.

Según la Memoria de Actividades, las personas usuarias suelen acceder con frecuencia a programas de capacitación o apoyo para el empleo. En particular, se destaca que:

- Existe una alta demanda de servicios de orientación laboral, así como de formación para mejorar la empleabilidad.
- Los Servicios Sociales actúan como puente hacia recursos externos de inserción sociolaboral, como agencias de empleo, ONG o programas municipales y autonómicos.
- Las intervenciones incluyen apoyo en la elaboración de currículum, preparación para entrevistas, búsqueda activa de empleo, y derivaciones a programas formativos específicos.

En la Guía de Prestaciones también se describen programas de inserción sociolaboral, itinerarios personalizados y coordinación con la Agencia para el Empleo de Madrid, además de apoyos para la búsqueda activa de empleo, elaboración de currículum y preparación para entrevistas.

3.5 Tipo de asistencia alimentaria a la que acceden mayoritariamente las personas usuarias.

Según la Memoria de Actividades, la asistencia alimentaria más utilizada incluye principalmente la entrega de productos a través de recursos como despensas solidarias o bancos de alimentos, gestionados por entidades sociales en coordinación con los Servicios Sociales. También se mencionan con menor frecuencia otras formas de apoyo, como:

- Tarjetas o vales de compra en supermercados.
- Derivaciones a comedores sociales, especialmente en casos de personas sin hogar o sin redes familiares.
- Ayudas económicas puntuales destinadas a la compra de alimentos, según evaluación de cada caso.

La Guía de Prestaciones incluye recursos de bancos de alimentos y despensas solidarias, vales o tarjetas de compra, comedores sociales y ayudas económicas puntuales para cubrir la alimentación. Estas prestaciones se gestionan en coordinación con entidades sociales y programas municipales.

3.6 Nivel de acceso a servicios de asesoramiento o apoyo legal por parte de las personas usuarias.

Según la Memoria de Actividades, las personas usuarias acceden a servicios de asesoramiento o apoyo legal. En términos generales, los Servicios Sociales de Atención Social Primaria brindan información y derivación a recursos jurídicos. En especial, en todos los distritos se ofrecen Servicios de Orientación Jurídica (SOJ).

En algunos casos, además, el apoyo legal es proporcionado por entidades del tercer sector, como ONG que trabajan con personas migrantes, mujeres víctimas de violencia o personas en situación de exclusión.

La asistencia jurídica es más frecuente en temas relacionados con:

- Regularización de situación administrativa (en personas migrantes y refugiadas).
- Derechos laborales y acceso a prestaciones.
- Desahucios y conflictos habitacionales.
- Violencia de género.
- Procesos de tutela o curatela.

3.7 En los casos en que las personas usuarias acceden a servicios legales, ¿qué tipo de asistencia es la más requerida?

Según la Memoria de Actividades, las formas más requeridas de asistencia legal por parte de las personas usuarias de los servicios sociales incluyen principalmente:

- Regularización de la situación administrativa de personas migrantes y refugiadas (solicitud de asilo, arraigo, renovaciones, nacionalidad, etc.).
- Asesoramiento en casos de violencia de género, especialmente para mujeres en situación de vulnerabilidad, incluyendo órdenes de protección, custodias y separación.
- Conflictos relacionados con la vivienda, como desahucios, contratos de alquiler, acceso a ayudas habitacionales o conflictos con entidades bancarias.
- Derechos laborales y prestaciones sociales, en situaciones de despido, acceso a subsidios, impagos u otras vulneraciones.
- Asuntos vinculados a la protección jurídica de personas mayores o con discapacidad, como tutelas, curatelas o situaciones de incapacidad legal.

De acuerdo con la Guía de Prestaciones, la asistencia legal más demandada se concentra en: extranjería y regularización administrativa, conflictos habitacionales y desahucios, violencia de género, derechos laborales y acceso a prestaciones sociales, y protección jurídica de mayores y personas con discapacidad.

3.8 Programas o subsidios de transporte a los que acceden mayoritariamente las personas usuarias.

Según la Memoria de Actividades, las personas usuarias acceden mayoritariamente a programas o subsidios de transporte público subvencionado, especialmente a través de:

- Tarjeta de transporte con tarifa social o bonificada, como la Tarjeta Azul o abonos con descuento para personas en situación de vulnerabilidad económica, mayores de 65 años o personas con discapacidad.
- Apoyos puntuales para el pago de transporte en casos de emergencia o gestiones prioritarias (por ejemplo, para asistir a entrevistas de trabajo, consultas médicas o gestiones administrativas).

En general, el acceso a estos subsidios depende del empadronamiento, situación económica y grado de vulnerabilidad, y su tramitación suele gestionarse desde los propios servicios sociales o mediante derivaciones.

DIMENSIÓN 4

NIVEL DE ADOPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS

4.1. Listado de prácticas identificadas como creativas o innovadoras (VER ANEXO).

4.2. Necesidades a las que responden las prácticas identificadas como creativas o innovadoras.

Prevención e intervención comunitaria. Esta necesidad remite a la importancia de fortalecer la dimensión preventiva y comunitaria contemplada en el Plan Estratégico 2023-2027. Implica visibilizar e integrar activamente el enfoque comunitario en las intervenciones, promoviendo el uso de espacios públicos como escenarios clave de participación, especialmente dirigidos a adolescentes y jóvenes. Asimismo, busca fomentar el sentido de pertenencia y cohesión social en los barrios, mediante el fortalecimiento de redes comunitarias y la creación de espacios de cooperación y coordinación interinstitucional, con un enfoque orientado tanto a la prevención como a la transformación social.

Soledad no deseada y apoyo a mayores. Esta necesidad aborda la detección y el acompañamiento de personas mayores (especialmente mujeres) que enfrentan situaciones de soledad no deseada. Incluye el desarrollo de acciones que promuevan el envejecimiento activo, el fortalecimiento de la autonomía personal y la autoestima. Asimismo, se orienta a facilitar el acceso a recursos comunitarios y a generar conexiones significativas, con el objetivo de aumentar el bienestar subjetivo y prevenir las consecuencias emocionales, físicas y sociales asociadas al aislamiento.

Cobertura de necesidades básicas. Hace referencia a la urgencia de garantizar condiciones mínimas de vida digna, a través de la provisión de recursos esenciales como la alimentación y el alojamiento. También contempla la atención a situaciones de endeudamiento y dificultades vinculadas a la falta de planificación económica, así como el acompañamiento integral a personas en contextos de alta vulnerabilidad o exclusión social.

Mejora de la atención y reducción de cargas. Se refiere a la necesidad de optimizar los dispositivos de atención social mediante estrategias que reduzcan listas de espera y tiempos de respuesta. Implica diversificar y flexibilizar los canales de atención (como correo electrónico, videollamadas o WhatsApp), adaptándolos a la disponibilidad y características de cada persona. Incluye además la implementación de mecanismos de cribado para identificar casos prioritarios o sin disposición real de intervención, con el fin de mejorar la eficiencia en el uso de recursos.

Problemáticas comunitarias y territoriales específicas. Surgen en contextos marcados por problemáticas estructurales localizadas, como el desempleo, el fracaso escolar, el aislamiento social, los conflictos vecinales o la dependencia institucional. Las prácticas innovadoras buscan responder a estos desafíos a través de intervenciones contextualizadas que mejoren la convivencia, fortalezcan el tejido comunitario y generen conocimiento sobre las particularidades, potencialidades y obstáculos presentes en cada territorio.

Bienestar emocional y creativo. Alude a la necesidad de atender dimensiones afectivas, sociales y expresivas, especialmente en personas que no encuentran espacios adecuados para su desarrollo emocional. Incluye la creación de instancias de escucha activa, reconocimiento subjetivo y participación en actividades culturales, artísticas o

manuales, entendidas como vías de integración, bienestar y fortalecimiento de los vínculos sociales.

Información y acceso a recursos. Se refiere a la necesidad de mejorar el acceso efectivo a los derechos mediante información clara, comprensible y oportuna sobre prestaciones, servicios y apoyos disponibles. Incluye acciones de sensibilización comunitaria, así como la promoción de la autonomía personal y la empleabilidad, con el fin de empoderar a las personas en el uso de los recursos a su alcance.

Infancia, adolescencia y juventud. Esta necesidad implica una atención prioritaria a la salud mental, la protección y el desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Incluye la implementación de medidas que favorezcan su integración, participación y bienestar, así como la capacitación de agentes clave en la detección y actuación ante situaciones de vulneración de derechos, especialmente en casos de abuso sexual infantil.

4.3. Percepción sobre el alcance o la llegada de las prácticas innovadoras a las personas destinatarias.

El 30,8% de las personas encuestadas considera que la innovación llega a la gran mayoría de las personas destinatarias. El 32,7% opina que alcanza a una parte significativa, mientras que el 19,2% cree que solo llega a una minoría. El 1,9% considera que apenas llega y el 15,4% respondió “no lo sé”.

La mayoría relativa de respuestas (63,5%) señala que las prácticas innovadoras implementadas tienen un alcance parcial o mayoritario, lo que indica que la innovación es percibida como presente y activa, al menos en una parte del sistema. Sin embargo, casi una quinta parte de las participantes percibe que la innovación solo llega a una minoría o es muy limitada, y un 15,4 % manifiesta desconocimiento o incertidumbre, lo cual sugiere que la visibilidad y el seguimiento de estas prácticas aún no están del todo consolidados.

Este panorama sugiere que, si bien existen esfuerzos de implementación innovadora, estos no siempre se perciben como generalizados ni estructuralmente extendidos.

Estos resultados revelan que para consolidar la innovación en servicios sociales no basta con implementar prácticas piloto o nuevas metodologías, sino que es necesario sistematizar, evaluar y comunicar su impacto, asegurando que su llegada a las personas destinatarias sea amplia, equitativa y sostenible.

Por último, el hecho de que un 15% no sepa evaluar el alcance de estas prácticas pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la transparencia, el seguimiento y la socialización de las iniciativas innovadoras en el sistema.

4.4. Cobertura territorial de la práctica innovadora en los distintos ámbitos de intervención.

El 46,2% de las profesionales encuestadas indicó que la práctica innovadora se implementa en todo el distrito o área de servicio. El 11,5% afirmó que se aplica en la mayoría de los barrios o zonas. El 13,5% señaló que su implementación se da solo en algunos barrios o zonas específicas. El 9,6% respondió que solo se implementa en un área muy reducida, mientras que el 19,2% manifestó desconocimiento sobre la cobertura territorial.

El dato más destacado es que casi la mitad de las profesionales (46,2%) considera que la práctica innovadora tiene un alcance territorial amplio, cubriendo el distrito completo o el área de servicio. Sin embargo, la otra mitad identifica niveles parciales o muy reducidos de implementación, o directamente desconoce su cobertura.

Esta dispersión en las percepciones podría reflejar diferencias entre territorios, falta de coordinación intercentros, o ausencia de comunicación institucional clara sobre los criterios de cobertura. También podría estar indicando que la innovación, aunque planificada como generalizada, no ha sido implementada de manera homogénea ni con los mismos recursos en todos los espacios.

Los resultados sugieren la necesidad de avanzar hacia modelos de implementación territorial más equitativos y estructurados, con criterios de cobertura bien definidos y comunicados. La percepción de cobertura parcial o desigual podría impactar negativamente en la eficacia de la intervención innovadora, la legitimidad del cambio institucional percibido y la motivación del equipo profesional en zonas donde no se implementa. La implementación de innovaciones sin una estrategia territorial clara y compartida puede generar una percepción de fragmentación o falta de coherencia institucional.

4.5. Percepción del nivel de equidad en el acceso a la práctica innovadora entre los distintos grupos de la población que se atienden.

El 28,8% de las personas encuestadas califica el acceso como muy equitativo, es decir, con igualdad para todas las personas usuarias. El 34,6% lo considera moderadamente equitativo, identificando pequeñas diferencias entre grupos. El 13,5% percibe el acceso como poco equitativo, con diferencias importantes entre colectivos. El 1,9% lo califica como muy inequitativo. El 21,2% respondió “no lo sé”, lo que refleja incertidumbre o falta de información sobre el alcance real.

Aunque casi un tercio considera que el acceso es plenamente equitativo, la mayoría de las respuestas (34,6%) indican una equidad relativa, con pequeñas pero existentes desigualdades. Además, el 15,4% expresa preocupación por barreras estructurales o desajustes que dificultan el acceso a ciertos grupos, lo cual puede estar vinculado a factores como lengua, edad, discapacidad, entorno digital, situación migratoria o ubicación geográfica.

El alto porcentaje de respuestas de desconocimiento (21,2%) también es un dato relevante, ya que puede reflejar falta de evaluación sistemática, escasa retroalimentación institucional, o debilidad en los mecanismos de seguimiento del impacto de la innovación.

Estos datos ponen en evidencia que, si bien las innovaciones pueden estar diseñadas con criterios de universalidad, en la práctica su acceso puede reproducir o incluso ampliar desigualdades existentes si no se presta atención explícita a la equidad. Una innovación no es plenamente efectiva si no es equitativa. La equidad en el acceso es tan importante como la innovación misma.

4.6. Facilitadores y obstáculos para garantizar que la práctica innovadora llegue de manera efectiva a las personas destinatarias.

FACILITADORES	OBSTÁCULOS
Compromiso y motivación del personal profesional. Entusiasmo, ilusión y disposición para implementar nuevas prácticas.	Sobrecarga laboral y falta de tiempo. Saturación de agendas, trámites administrativos y falta de equipos específicos.
Apoyo institucional y político. Respaldo de direcciones, departamentos y equipos directivos.	Burocracia y lentitud administrativa. Retrasos en aprobaciones, justificaciones y procedimientos complejos.
Trabajo en red y coordinación comunitaria. Colaboración con agentes sociales, grupos vecinales y recursos de menores.	Resistencias al cambio dentro de los equipos. Inseguridad ante nuevas dinámicas y falta de motivación por parte del personal.
Difusión y comunicación efectiva. Información clara, rápida y adaptada a las personas destinatarias.	Falta de recursos humanos suficientes. Dificultad para formar equipos dedicados exclusivamente a la práctica innovadora.
Participación activa de las personas usuarias. Co-creación, asistencia y compromiso mutuo con las actividades.	Escasez de recursos económicos asignados. Limitaciones para financiar actividades, difusión y logística.
Disponibilidad de recursos materiales gratuitos. Materiales, teléfonos y apoyos logísticos proporcionados por la administración.	Baja participación o desmotivación de la población. Poca tradición comunitaria, miedo a represalias o falta de interés.
Experiencia previa del equipo. Conocimiento del territorio, dinámicas comunitarias y gestión de casos.	Barreras lingüísticas y culturales. Dificultad de acceso para personas migrantes o con diversidad funcional auditiva.
Accesibilidad y cercanía de las actividades. Realización de actividades en el propio barrio y entornos conocidos.	Dificultades de difusión y alcance limitado. Escasa comunicación entre recursos y falta de prescriptores activos.
Flexibilidad para adaptar criterios y requisitos. Ajustes de baremos económicos y criterios de acceso según realidad local.	Incompatibilidad horaria de las actividades. Exclusividad en horario laboral que excluye a parte de la población.
Existencia de grupos motores o liderazgos comunitarios. Vecinos y vecinas que facilitan contactos, información y movilización.	Malestares internos o diferencias jerárquicas en los equipos. Fricciones entre categorías profesionales y falta de colaboración interna.

4.7. Percepción del apoyo institucional para la implementación de prácticas innovadoras en los servicios.

El 21,2% de las personas encuestadas percibe un alto nivel de apoyo institucional. El 19,2% lo valora como bastante adecuado. La opción intermedia concentra el mayor

porcentaje con un 36,5%, lo que sugiere una percepción ambivalente o irregular. El 11,5% lo describe como bajo y otro 11,5% como muy bajo.

La distribución revela una división significativa en la percepción del respaldo institucional, con una mayoría relativa situada en una posición neutra o moderada. Aunque casi el 40% considera que el apoyo es adecuado o alto, cerca del 23% expresa una falta clara de respaldo, lo cual podría estar relacionado con recursos limitados, dificultades organizativas o escasa implicación de los niveles directivos en el proceso innovador.

Este dato también puede sugerir desigualdades territoriales o departamentales en la implementación, donde ciertas unidades o distritos cuentan con mayor impulso o acompañamiento institucional que otros.

Un apoyo institucional claro y sostenido es clave para que las prácticas innovadoras se consoliden, escalen y generen impacto. La variabilidad en las percepciones puede afectar tanto la motivación profesional como la sostenibilidad de las intervenciones. La innovación social no se sostiene sin respaldo institucional: requiere estructura, reconocimiento y continuidad.

4.8. Percepción del compromiso de la dirección y las personas responsables de los servicios con la implementación de prácticas innovadoras.

El 32,7% de las personas encuestadas valora el compromiso como muy alto y el 17,3% lo considera alto. La opción intermedia es la más seleccionada, con un 30,8%. El 9,6% indica un compromiso bajo, y otro 9,6% lo percibe como muy bajo.

Los resultados sugieren una percepción relativamente positiva, con casi la mitad de las/os participantes identificando un nivel alto o muy alto de compromiso por parte de las figuras directivas y responsables de sus servicios. Sin embargo, también se observa una proporción considerable (casi un tercio) que opta por la opción intermedia, lo que puede interpretarse como dudas o ambivalencia respecto al grado de implicación directiva. La presencia de un 19,2% que percibe bajo o muy bajo compromiso puede indicar experiencias dispares según centros o unidades de trabajo, y señala un posible déficit de liderazgo visible o accesible en los procesos de cambio.

El compromiso directivo constituye un pilar fundamental para el impulso, legitimación y continuidad de las prácticas innovadoras. El liderazgo comprometido no se expresa únicamente en el diseño, sino también en el acompañamiento cotidiano de los procesos de cambio.

4.9. Aspectos del apoyo institucional y de los mandos directivos que facilitan o dificultan la integración de las prácticas innovadoras a los servicios.

Disponibilidad de tiempo y ajuste de agendas	
Dificulta	Facilita
La sobrecarga laboral, las agendas saturadas y la exigencia de priorizar la atención individual/familiar.	Liberar espacios de atención individual para dedicarlos a planificación y actividades comunitarias.

Provisión y asignación de recursos materiales y humanos	
Dificulta	Facilita
Vacantes sin cubrir, insuficiencia de profesionales y falta de refuerzo para implementar nuevas prácticas.	Contar con personal suficiente, presupuesto para materiales y equipos de apoyo externos.

Apoyo explícito y compromiso de mandos directivos	
Dificulta	Facilita
Escasa implicación o falta de reconocimiento formal al trabajo comunitario.	Respaldo institucional, bloqueo de agendas, motivación y seguimiento activo de la dirección.

Formación continua y supervisiones	
Dificulta	Facilita
Ausencia de actualización profesional y falta de acompañamiento en la implementación.	Capacitaciones en nuevas metodologías, enfoque comunitario y perspectiva de género/interseccionalidad.

Comunicación clara y canales efectivos	
Dificulta	Facilita
Burocracia excesiva, falta de claridad en roles y ausencia de canales virtuales eficaces.	Instrucciones precisas, coordinación entre departamentos y uso de herramientas digitales.

Reconocimiento e incentivos al personal	
Dificulta	Facilita
Ausencia de reconocimiento, desmotivación y percepción de carga extra sin recompensa.	Valoración del tiempo invertido, visibilidad de logros y compensaciones por esfuerzos adicionales.

Autonomía y flexibilidad en la planificación	
Dificulta	Facilita
Jerarquías rígidas, imposición de modelos estandarizados y “lo escrito en el papel” sin adaptación real.	Libertad para ajustar las prácticas al contexto del distrito y necesidades locales.

Integración en la práctica habitual del servicio	
Dificulta	Facilita
Mantenerlas como acciones extraordinarias dependientes del tiempo personal del profesional.	Inclusión formal de la práctica en el modelo de atención y rutina del equipo.

Coordinación interinstitucional y comunitaria	
Dificulta	Facilita
Falta de implicación de actores externos por limitaciones de personal o competencias.	Colaboración con policía, educación, vivienda, y recursos comunitarios para intervenciones conjuntas.

Cultura institucional de innovación y gestión del cambio	
Dificulta	Facilita
Resistencia al cambio, falta de motivación y ausencia de cultura de innovación sostenida.	Liderazgo con visión humanista, apertura a nuevas metodologías y planes estratégicos que lo respalden.

4.10. Disponibilidad de recursos para implementar las prácticas innovadoras en los servicios.

Con respecto a los recursos financieros, predomina la percepción de insuficiencia: un 26,9% los considera insuficientes y otro 26,9% los percibe como medianamente suficientes. Solo una minoría del 3,8% los califica como suficientes o totalmente suficientes.

En cuanto a los recursos materiales, la percepción es más favorable: el 38,5% los considera suficientes y el 23,1% medianamente suficientes. Las evaluaciones negativas son menos frecuentes, representando un porcentaje minoritario del total.

Respecto a los recursos tecnológicos, las valoraciones son relativamente positivas, aunque más equilibradas. Un 38,5% los califica como suficientes, un 25,0% como medianamente suficientes y un 13,5% como totalmente suficientes. Las percepciones negativas de insuficiencia son menos representativas.

Finalmente, los recursos humanos son el componente con peor valoración: un 36,5% los considera insuficientes y un 15,4% totalmente insuficientes. Solo un 25,0% los ve como medianamente suficientes, y una fracción muy reducida los califica como suficientes o más.

Los resultados evidencian un panorama desigual en la percepción de recursos. Los recursos materiales y tecnológicos parecen estar en mejores condiciones relativas para sostener prácticas innovadoras, lo que podría estar relacionado con mejoras recientes en equipamiento o conectividad. En cambio, la disponibilidad de recursos financieros y humanos representa una preocupación significativa. La percepción generalizada de insuficiencia de personal (en cantidad y/o capacitación) puede estar impactando tanto la operatividad como la sostenibilidad de los procesos de innovación. En el caso de los recursos financieros, la polarización de respuestas indica inestabilidad o desigualdad entre servicios, lo que sugiere que algunas unidades pueden tener acceso a presupuestos más limitados o menos flexibles para implementar cambios.

Para que las prácticas innovadoras logren una implementación efectiva, la dotación adecuada de recursos humanos y financieros es crítica. Sin una base mínima de recursos humanos estables y recursos financieros flexibles, la innovación corre el riesgo de convertirse en una estrategia inalcanzable o simbólica.

4.11. Dificultades y/o necesidades y propuestas de mejora en la disponibilidad y adecuación de los recursos para optimizar la implementación de las prácticas innovadoras.

Falta de tiempo y agendas saturadas	
Dificultad	Propuesta de Mejora
Sobrecarga de trabajo que impide dedicar tiempo a la planificación y ejecución de prácticas innovadoras.	Ajustar agendas reservando horas para reflexión, planificación y actividades comunitarias.

Escasez de personal y sobrecarga profesional	
Dificultad	Propuesta de Mejora
Plantillas insuficientes, inestabilidad y burnout del personal.	Incremento de personal, programas de formación-empleo o incorporación de alumnado en prácticas.

Falta de recursos económicos específicos	
Dificultad	Propuesta de Mejora
Ausencia de presupuesto propio para materiales, actividades y logística.	Crear partidas económicas propias por distrito para actividades innovadoras.

Limitada infraestructura y espacios adecuados	
Dificultad	Propuesta de Mejora
Dificultad para encontrar salas o espacios para reuniones y actividades comunitarias.	Cesión de espacios públicos, centros comunitarios o aulas polivalentes.

Carga administrativa excesiva	
Dificultad	Propuesta de Mejora
Procesos burocráticos que consumen el tiempo de intervención social.	Simplificación de procedimientos, digitalización y formularios más claros para usuarios.

Falta de coordinación y comunicación inter-área	
Dificultad	Propuesta de Mejora
Escasa colaboración entre distintas áreas (vivienda, educación, policía, salud).	Establecer canales de comunicación formales, reuniones periódicas y protocolos conjuntos.

Insuficiente formación y apoyo a nuevas incorporaciones	
Dificultad	Propuesta de Mejora
Dificultad para integrar personal nuevo y mantener prácticas innovadoras sin capacitación adecuada.	Planes de acogida, formación en trabajo comunitario y guía de buenas prácticas por centro.

Falta de visibilización y cultura de innovación	
Dificultad	Propuesta de Mejora
Poca apuesta por el trabajo comunitario y baja valoración de intervenciones no tradicionales.	Reconocimiento institucional, difusión de logros y creación de grupos de trabajo temáticos.

Limitada implicación política y estratégica	
Dificultad	Propuesta de Mejora
Voluntad política insuficiente para priorizar la innovación frente a la atención individual.	Incluir la innovación comunitaria en planes estratégicos y políticas de distrito.

Necesidad de metodologías más flexibles y participativas	
Dificultad	Propuesta de Mejora
Modelos rígidos que limitan el trabajo creativo y centrado en la persona.	Promover metodologías colaborativas, sistematización en agendas y evaluación continua.

4.12. Aspectos de la práctica innovadora que generan mayor satisfacción entre quienes acuden al servicio y desafíos para su aceptación.

Participación activa en el diseño y la toma de decisiones. Las personas se sienten protagonistas de su proceso y valoran poder decidir sobre actividades y propuestas. Los desafíos son la resistencia al cambio y la baja implicación de algunos colectivos, especialmente en contextos de cronificación o desconfianza institucional.

Sentirse escuchadas y reconocidas. La escucha activa y la empatía generan confianza y vinculación con el servicio. El desafío es la falta de tiempo para entrevistas en profundidad y el acompañamiento continuado.

Creación de redes de apoyo y reducción de la soledad no deseada. Mayor sensación de pertenencia, encuentro comunitario y mejora del bienestar emocional. Los desafíos son la dificultad para implicar a la población vulnerable o aislada y mantener la participación a largo plazo.

Rapidez y eficacia en la atención. Respuesta ágil y clara que mejora la percepción de utilidad del servicio. Los desafíos son limitar las listas de espera y equilibrar la carga profesional con la atención personalizada.

Autonomía y empoderamiento. Herramientas como tarjetas de uso flexible o acompañamiento gradual hacia la independencia generan alta valoración. El desafío es

que no todas las personas logran un uso adecuado o alcanzan autonomía debido a vulnerabilidades crónicas.

Conocimiento de recursos y oportunidades nuevas. Descubrir apoyos y servicios desconocidos fortalece el sentido de mejora personal y comunitaria. El desafío es lograr una difusión efectiva y estrategias sostenidas de información.

Mejora del entorno y de la convivencia comunitaria. Ver cambios visibles en el barrio (limpieza, estética, cohesión social) incrementa el sentimiento de logro. El desafío es que requiere alta implicación vecinal, coordinación institucional y supervisión constante.

Flexibilidad y adaptabilidad del servicio. Posibilidad de elegir formas de acceso y ajustar intervenciones a las necesidades individuales. El desafío es la dificultad para modificar procedimientos administrativos y superar la inercia de modelos rígidos.

Transparencia y comprensión de los procesos. Entender los pasos, tiempos y requisitos genera confianza y colaboración en el proceso. El desafío es la complejidad de trámites y la limitación de recursos para explicar y acompañar detalladamente.

Sentimiento de logro y motivación compartida. Percibir avances, por pequeños que sean, genera motivación en usuarios y profesionales. El desafío es mantener la motivación en contextos de desigualdad estructural y frente a expectativas lentas de cambio.

4.13. Mecanismos establecidos para recoger y evaluar la opinión de las personas que acuden al servicio sobre las prácticas innovadoras.

La opción más seleccionada fue “No existen mecanismos”, con un 34,6%, lo que indica una carencia significativa en herramientas de evaluación participativa. El 19,2% indica no conocer si tales mecanismos existen, lo que sugiere también falta de comunicación interna o escasa visibilidad de las herramientas de retroalimentación. El 19,2% también señala que, aunque hay mecanismos, su uso es esporádico, lo que limita su efectividad. Solo un 17,3% considera que hay mecanismos bien establecidos y en funcionamiento, y el 9,6% reconoce su existencia, aunque indica que no se emplean como deberían.

Los datos reflejan un déficit claro en la institucionalización y práctica de mecanismos participativos para evaluar la innovación desde la perspectiva de las personas usuarias. Aunque algunas respuestas indican su uso esporádico o efectivo, estas son claramente minoritarias frente al conjunto que señala su inexistencia, desuso o desconocimiento.

Este panorama sugiere que: la innovación no está siendo validada ni ajustada a partir de la experiencia y percepción de las personas usuarias; se pueden estar perdiendo oportunidades valiosas de mejora continua y adaptación contextual de las prácticas implementadas; y la falta de transparencia o comunicación sobre estos mecanismos puede derivar en desconexión entre la implementación y la experiencia del/law usuario/a final.

Es necesario institucionalizar mecanismos de evaluación participativa, tanto cualitativos como cuantitativos, que recojan sistemáticamente la voz de la ciudadanía. Además, garantizar su uso efectivo, visibilizarlos internamente y formar al personal para gestionarlos, contribuiría a una implementación más democrática y realista de la innovación social. El fortalecimiento de este tipo de mecanismos puede mejorar la legitimidad, pertinencia y eficacia de las prácticas innovadoras y promover un enfoque centrado en derechos y corresponsabilidad. La innovación sin escucha activa corre el

riesgo de no responder a las necesidades reales ni a los contextos específicos de intervención.

4.14. Percepción sobre la alineación de las prácticas innovadoras con las prácticas y protocolos preexistentes en los servicios.

“Se alinea en la mayoría de los aspectos” fue la opción más elegida, con un 28,8%, lo que sugiere una integración mayoritaria, aunque no plena. El 26,9% indica una alineación parcial, evidenciando cierta fragmentación o desajuste con las prácticas anteriores. El 19,2% percibe una plena coherencia entre la innovación y los protocolos existentes. El 15,4% identifica escasa integración, lo que puede generar tensiones operativas. Y el 9,6% señala una desconexión total.

La mayoría de las respuestas se sitúan entre una alineación parcial y mayoritaria, sin alcanzar una unanimidad en torno a la coherencia total con los protocolos previos. Esto sugiere, por un lado, que la práctica innovadora no se percibe como ruptura total, pero sí con zonas de fricción o ajuste necesario. Y por el otro, que la coexistencia de viejas y nuevas metodologías puede estar generando cierta ambigüedad operativa o resistencia. Además, el 25% de las respuestas pone de relieve que hay retos de articulación relevantes para ciertos equipos o contextos.

Para que la innovación sea sostenible, es necesario armonizarla con el marco operativo existente, sin que eso signifique limitar su potencial transformador. La alineación entre innovación y práctica institucional es clave para evitar duplicidades, resistencias y pérdida de efectividad.

4.15. Percepción sobre los efectos de las prácticas innovadoras.

La opción más señalada (32,7%) es que la práctica innovadora ha “complementado una práctica existente sin reemplazarla”, lo que indica que la innovación se ha introducido como un refuerzo o adición, no como sustitución. El 30,8% manifiesta desconocimiento o incertidumbre, lo que podría indicar falta de información o claridad sobre los efectos reales de la innovación. El 19,2% identifica un cambio progresivo o adaptativo de lo anterior. El 11,5% considera que no ha habido impacto real y solo el 5,8% indica una sustitución total de la práctica anterior.

La mayoría de las respuestas reflejan un impacto complementario o parcial, con muy baja percepción de reemplazo total. Este patrón indica que la innovación o bien no ha sido disruptiva ni ha sustituido totalmente métodos anteriores, o bien ha sido integrada o sumada a lo existente. La alta proporción de “No lo sé” sugiere que hay cierta desconexión entre implementación e información/seguimiento a nivel operativo.

La innovación puede estar funcionando como mejora progresiva, sin reemplazar estructuras consolidadas. Una innovación no necesita reemplazar para transformar, pero sí necesita ser comprendida, integrada y evaluada para que su impacto sea efectivo.

4.16. Percepción sobre dificultades o resistencias a la incorporación de prácticas innovadoras a los servicios.

La opción más frecuente, elegida por el 36,5% de las personas encuestadas, indica una percepción moderada de dificultades o resistencias. El 17,3% indica muy pocas

dificultades y el 19,2% indica bajas resistencias. En conjunto, un 36,5% percibe una incorporación sin grandes problemas. Asimismo, el 11,5% señala resistencia importante y el 15,4% indica resistencias o dificultades significativas. En total, el 26,9% detecta un nivel elevado de dificultad.

El proceso de incorporación de la práctica innovadora ha sido más desafiante que fluido, pero no se percibe como altamente conflictivo. La mayoría de las respuestas se concentra en la zona media de la escala, lo cual puede interpretarse como un proceso en desarrollo, con algunas fricciones naturales y resistencias normales que surgen ante cualquier cambio organizacional. La innovación no siempre genera rechazo, pero cuando no se acompaña de apoyo institucional y espacios de construcción colectiva, puede enfrentar más obstáculos de los esperados.

4.17. Factores que facilitan o dificultan la integración de las prácticas innovadoras en el funcionamiento cotidiano de los servicios.

Motivación y actitud proactiva del equipo	
Dificulta	Facilita
Desmotivación, resistencias al cambio o miedo a salir de la zona de confort.	Ilusión, implicación y ganas de participar desde el inicio.

Carga de trabajo y disponibilidad de tiempo	
Dificulta	Facilita
Sobrecarga laboral, listas de espera, urgencias y priorización de tareas administrativas.	Disponer de tiempo específico en agenda para planificación y práctica innovadora.

Apoyo y acompañamiento institucional	
Dificulta	Facilita
Ausencia de estructura organizativa estable, dependencia de la implicación personal y falta de compensación.	Respaldo de dirección, compensación de tiempo y facilitación de recursos.

Rotación e inestabilidad del personal	
Dificulta	Facilita
Altas rotaciones, bajas laborales y dificultad para crear continuidad en las prácticas.	Incorporación de personal nuevo motivado con formación actualizada.

Espacios físicos y medios tecnológicos	
Dificulta	Facilita
Carencia de espacios adecuados y dificultades tecnológicas (como videollamadas o aplicaciones).	Acceso a salas de reunión, herramientas digitales y repositorios comunes.

Clima de trabajo y dinámica grupal	
Dificulta	Facilita
Incomodidad para hablar en grupo amplio, malestares internos o conflictos no resueltos.	Espacios de escucha activa, colaboración y reconocimiento mutuo.

Claridad en directrices y procedimientos	
Dificulta	Facilita
Desconocimiento inicial de cómo aplicar la práctica o incertidumbre sobre responsabilidades.	Instrucciones claras sobre roles, objetivos y métodos de implementación.

Alineación con necesidades de las personas usuarias	
Dificulta	Facilita
Baja implicación comunitaria, falta de interés o resistencia de personas usuarias.	Cuando la práctica responde a necesidades reales percibidas por el equipo y la ciudadanía.

Distribución de tareas y trabajo en equipo	
Dificulta	Facilita
Concentración de la carga en pocas personas, iniciativas que dependen de un único profesional.	Reparto equilibrado de responsabilidades y trabajo colaborativo.

Evaluación y visibilización de resultados	
Dificulta	Facilita
Falta de evaluación sistemática, ausencia de indicadores y poca visibilidad interna.	Feedback positivo, reconocimiento como buena práctica y percepción de impacto real.

4.18. Valoración de la sostenibilidad y continuidad de las prácticas innovadoras.

Se evaluaron cuatro aspectos clave, con una escala de “insuficiente” a “muy suficiente”. Con respecto a la estabilidad del financiamiento, la percepción más común es que el financiamiento es apenas suficiente, pero hay preocupación por su estabilidad a largo plazo. Con respecto a la existencia de planes o estrategias institucionales para su continuidad, se percibe una falta de planificación formal y clara para garantizar la continuidad. Con respecto a la probabilidad de que siga siendo una prioridad en el futuro, existe una confianza moderada en que la práctica continuará siendo prioritaria, aunque dividida con quienes lo ven poco probable. Por último, con respecto al grado de involucramiento institucional actual, es percibido como limitado por una proporción significativa de las/os profesionales encuestadas/os.

La sostenibilidad de la práctica innovadora está en riesgo si no se refuerzan sus bases institucionales. Hay una confianza limitada en la planificación, el compromiso

institucional y la estabilidad financiera. La innovación no se sostiene solo con buenas ideas, sino que requiere estructuras, compromiso y financiación estables.

4.19. Factores que favorecen o dificultan la continuidad de las prácticas innovadoras.

Apoyo institucional y respaldo político	
Dificulta	Favorece
Falta de implicación institucional o cambios políticos que releguen la innovación.	Incluir la práctica en planes estratégicos y contar con compromiso de las jefaturas y del área de gobierno.

Disponibilidad y estabilidad del personal	
Dificulta	Favorece
Continuos cambios de profesionales, jubilaciones y escasez de recursos humanos.	Plantilla suficiente, estable y motivada, con baja rotación.

Financiación adecuada y sostenida	
Dificulta	Favorece
Ausencia de fondos o dependencia de voluntariedad y recursos personales del equipo.	Contar con presupuesto propio para materiales, actividades y difusión.

Organización del tiempo y gestión de agendas	
Dificulta	Favorece
Sobrecarga laboral y prioridad de tareas administrativas sobre la intervención innovadora.	Reservar horas específicas para planificación, reflexión y seguimiento de la práctica.

Compromiso y motivación del equipo profesional	
Dificulta	Favorece
Desmotivación, fatiga por sobrecarga y falta de reconocimiento formal.	Implicación activa, ilusión por la innovación y percepción de utilidad de la práctica.

Resistencias al cambio y cultura organizacional	
Dificulta	Favorece
Inercia de modelos asistenciales tradicionales y resistencia de parte del personal.	Apertura a nuevas metodologías, valoración del trabajo comunitario y apoyo a la innovación.

Incorporación al modelo de atención del servicio	
Dificulta	Favorece
Mantenerla como actividad extra, sin estructura formal ni seguimiento institucional.	Integrar la práctica como parte del funcionamiento cotidiano del centro.

Participación ciudadana y vinculación comunitaria	
Dificulta	Favorece
Escasa participación vecinal o dificultad para convocar a las personas destinatarias.	Implicar a vecinos, asociaciones y entidades sociales en el diseño y ejecución de la práctica.

Reconocimiento y visibilización de la práctica	
Dificulta	Favorece
Falta de comunicación interna y externa que invisibiliza los avances.	Difundir resultados, logros y testimonios positivos para reforzar la continuidad.

Capacidad de adaptación ante cambios organizativos o sociales	
Dificulta	Favorece
Rigidez en procedimientos o cambios bruscos en la gestión que interrumpan el proceso.	Flexibilidad para ajustar la práctica ante modificaciones de modelo, tecnología o demandas sociales.

DIMENSIÓN 4

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

PARA MEJORAR LOS NIVELES DE ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS INNOVADORAS

1

Incorporación de un deporte a partir de propuestas de adolescentes

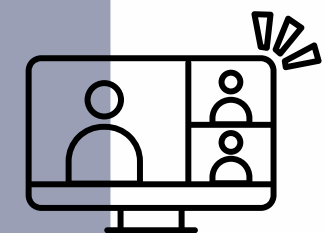
En un barrio con escasas opciones de ocio accesible, un equipo de trabajo social abrió un proceso participativo con un grupo de adolescentes, invitándolos a identificar actividades que les resultaran motivadoras y viables en su entorno. La propuesta de practicar parkour (actividad inicialmente marginal en la zona) fue asumida como eje del proyecto. A través de la cesión de un espacio municipal y la implicación de monitores locales, se generó un modelo de ocio participativo, horizontal y con alto grado de autogestión. La intervención no solo fortaleció la cohesión del grupo, sino que impulsó la sensación de pertenencia y agencia juvenil, mostrando cómo el reconocimiento de los intereses reales de las y los adolescentes puede convertirse en un motor potente de innovación social



2

Videollamada para atención a distancia

Durante un periodo de alta movilidad residencial, un equipo de primera línea introdujo la videollamada como herramienta habitual para mantener la continuidad del acompañamiento. La práctica surgió como respuesta flexible a las dificultades de desplazamiento y se consolidó como una estrategia de atención híbrida, donde la cercanía emocional se preserva a través de la pantalla. La adaptación tecnológica fue acompañada por una formación breve en comunicación digital y confidencialidad. El resultado fue una atención más ágil, empática y personalizada, que demostró la capacidad institucional de reinventar los canales sin perder el vínculo humano



DIMENSIÓN 4

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

3

Intervención desde el arte y el ocio en personas con baja adherencia

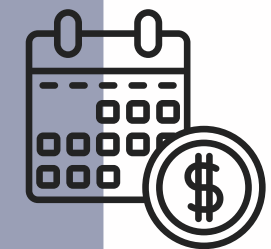
Ante casos de usuarios con escasa vinculación a los procesos de intervención social, un grupo de profesionales decidió replantear el punto de entrada al acompañamiento, integrando el arte y la expresión creativa como herramientas terapéuticas. Se organizaron talleres de pintura, fotografía y teatro comunitario que, más allá de su componente recreativo, sirvieron como espacios de reconstrucción simbólica y emocional. Este enfoque permitió mejorar la autoestima, fortalecer habilidades sociales y reactivar la motivación de participación en procesos más formales. La innovación residió en desplazar el foco del “cumplimiento” hacia la “vinculación”, generando nuevas rutas de acceso al cambio personal



4

Negociación con el banco para planes de pagos personalizados

En lugar de limitarse a la gestión de ayudas o subsidios, un equipo de intervención comunitaria estableció una mesa de diálogo con una entidad bancaria local para negociar planes de pago flexibles con familias sobreendeudadas. Esta práctica, poco habitual en los servicios sociales, combinó creatividad institucional, conocimiento del contexto y capacidad de mediación. El resultado fue un acuerdo estable que permitió a las familias recuperar su capacidad económica sin recurrir exclusivamente a recursos públicos, reduciendo el estrés financiero y reforzando la autonomía. La experiencia evidenció el potencial de las alianzas público-privadas en clave social, basadas en la confianza y la negociación directa



DIMENSIÓN 4

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

5

Comunicación vía WhatsApp para garantizar el acceso a becas escolares

Detectando que muchas familias perdían plazos o documentación por falta de tiempo o desconocimiento, el equipo diseñó un sistema de comunicación directa a través de WhatsApp. Mediante mensajes breves y personalizados, se enviaban recordatorios, enlaces a formularios y acompañamiento durante todo el proceso de solicitud de becas. Esta estrategia, sencilla pero altamente eficaz, eliminó barreras burocráticas y permitió que numerosas familias accedieran a derechos básicos vinculados a la educación. La práctica demostró que la innovación no siempre requiere grandes recursos tecnológicos: a veces basta con adaptar las herramientas cotidianas para ponerlas al servicio de la inclusión y la equidad



DIMENSIÓN 4

RECOMENDACIONES

Impulsar entornos flexibles que permitan adaptar la intervención a contextos específicos

La rigidez en protocolos puede limitar el alcance. Se debe permitir cierto margen de creatividad para responder a realidades cambiantes

Fomentar la participación de las personas usuarias en el diseño de la intervención

Incluir a las personas destinatarias en decisiones fortalece la pertinencia y el compromiso en los procesos

Integrar tecnologías accesibles (como WhatsApp o videollamadas) en la intervención cotidiana

Mejora el alcance, especialmente en poblaciones con barreras físicas, de tiempo o desplazamiento

Promover el uso de recursos artísticos, culturales y de ocio como vía de intervención social

Abre nuevas formas de conexión, expresión y transformación, especialmente para personas con baja adherencia a los canales tradicionales

DIMENSIÓN 4

RECOMENDACIONES

Dotar a los equipos de tiempo para la reflexión profesional colectiva

Espacios deliberativos permiten identificar oportunidades de innovación, revisar enfoques y compartir buenas prácticas

Desarrollar alianzas estratégicas con actores externos (ONG, bancos, empresas, etc.)

Estas colaboraciones amplían las posibilidades de intervención y aumentan el impacto

Registrar y sistematizar cada innovación aplicada, incluso si es puntual

Facilita la transferencia, evaluación y posible réplica en otros contextos o por otros profesionales

Reconocer y valorar formalmente la innovación profesional desde la estructura institucional

Incorporar incentivos o visibilidad a quienes proponen y desarrollan nuevas formas de intervención

DIMENSIÓN 4

RECOMENDACIONES

Formar a los equipos en metodologías de innovación social y diseño centrado en las personas

No basta con la voluntad, también se necesitan herramientas prácticas para identificar, diseñar y testar soluciones

Apostar por intervenciones integrales que crucen niveles individuales, grupales y comunitarios

La innovación más potente ocurre cuando se alinean estos tres planos con coherencia y visión de impacto transformador

DIMENSIÓN 5
AGENTES Y REDES SOCIALES IMPLICADOS EN LA INVENCIÓN Y APLICACIÓN
DE PRÁCTICAS INNOVADORAS

5.1. Actores mayormente involucrados en las prácticas innovadoras.

Los resultados muestran que las instituciones públicas (como ayuntamientos u otros organismos del sector público) son los actores más involucrados en la práctica innovadora, señaladas por 86,5% de las personas encuestadas. A continuación, se encuentran: Organizaciones no gubernamentales (ONG) con 38,5%; Organizaciones comunitarias o de base con 32,7%; Empresas del sector privado con 26,9%; y Universidades o centros de investigación con 11,5%. Las opciones “no lo sé” y otras menciones individuales como ciudadanía, fuerzas de seguridad, asociaciones vecinales o prácticas individuales representan una minoría del 1,9% cada una.

El panorama refleja una clara centralidad de las instituciones públicas en el desarrollo e implementación de prácticas innovadoras. La colaboración con ONG y organizaciones comunitarias también es significativa, lo cual sugiere una cierta apertura hacia enfoques más colaborativos y sociales.

Sin embargo, la implicación del sector privado y especialmente la de centros de investigación y universidades sigue siendo baja, a pesar del potencial que estos actores tienen para aportar conocimiento técnico, validación metodológica y análisis de impacto. Este escenario puede indicar una alta dependencia del sector público, tanto en el liderazgo como en la ejecución de prácticas innovadoras, lo que a su vez puede limitar la diversidad de enfoques y recursos disponibles. La escasa participación académica puede suponer una debilidad en la evaluación rigurosa y en la sistematización de las experiencias, reduciendo las oportunidades de aprendizaje institucional y mejora continua.

Fomentar alianzas más sólidas con universidades, centros de investigación y actores comunitarios podría ampliar la base técnica y social de las intervenciones, así como mejorar su sostenibilidad, transferencia y evaluación de impacto.

5.2. Etapas de las prácticas innovadoras en las que participan diferentes actores.

Las respuestas arrojan la participación de cinco tipos de actores a lo largo de las distintas fases de la práctica innovadora: diseño, planificación, implementación, evaluación o no participación.

Las instituciones públicas muestran una participación alta en todas las etapas del desarrollo de las prácticas innovadoras, destacando especialmente en la implementación, diseño y planificación. Solo 17,3% señaló que no participan, lo que indica una presencia generalizada.

La participación de las organizaciones no gubernamentales (ONG) es significativamente menor. Aunque su presencia se concentra en implementación y planificación, un 55,8% afirmó que no participa, reflejando una limitada articulación con este sector.

Las organizaciones comunitarias tienen una participación moderada, principalmente en implementación y planificación. No obstante, el 50% de las personas encuestadas indicó que no están involucradas en las etapas de desarrollo.

El sector privado presenta una participación reducida y equilibrada en las distintas fases, sin destacar en ninguna. Aun así, el 53,8% manifestó que no participa, lo que evidencia una baja implicación empresarial.

Finalmente, las universidades y centros de investigación son los actores con menor implicación: en ninguna etapa superan las 10 menciones. Un 75% de las personas

encuestadas señaló que no participan en las prácticas innovadoras, lo que revela una importante oportunidad de vinculación aún no aprovechada.

Las instituciones públicas no solo lideran la implementación, sino que también están profundamente implicadas en el diseño y planificación, lo que refuerza su rol central en las prácticas innovadoras. Por el contrario, actores como ONG, organizaciones comunitarias y empresas privadas participan de forma secundaria y focalizada, mayormente en la implementación.

Llama especialmente la atención la escasa participación de universidades y centros de investigación en todas las etapas, siendo el tipo de actor menos implicado a lo largo del proceso.

Este patrón refleja una estructura vertical y centrada en lo público, con menor protagonismo de actores comunitarios o especializados, lo que puede limitar la diversidad metodológica, el enfoque basado en evidencia y el análisis crítico del impacto. La baja participación académica también podría traducirse en poca transferencia de conocimiento y escasa documentación sistemática de las prácticas.

Reforzar la participación de universidades y centros de investigación, especialmente en fases de diseño y evaluación, así como ampliar la colaboración con organizaciones comunitarias, podría fortalecer el enfoque participativo, la calidad técnica y la sostenibilidad de las prácticas innovadoras.

5.3. Percepción sobre el grado de representación de las poblaciones vulnerables o en riesgo en la red de actores que participan en las prácticas innovadoras.

Las respuestas muestran una distribución bastante dispersa: el 25% de las profesionales considera que la representación es poca, seguido de un 21,2% que opina que no existe representación. El 17,3% estima que las poblaciones vulnerables están algo representadas, mientras que el 23,1% considera que están bastante representadas. Finalmente, el 13,5% percibe un alto nivel de representación.

Los resultados reflejan una percepción generalizada de insuficiente representación de las poblaciones vulnerables o en riesgo dentro de las redes de actores que participan en el diseño e implementación de prácticas innovadoras. Casi la mitad de las respuestas (46,2%) manifiestan un reconocimiento explícito de la escasa o nula inclusión de estas poblaciones en los procesos de participación.

Aunque una parte significativa (30,8%) considera que sí existe un cierto grado de representación (“bastante” o “mucho”), este porcentaje sigue siendo minoritario frente a la percepción de exclusión o baja implicación directa.

Esta percepción puede tener consecuencias relevantes en términos de legitimidad, pertinencia y eficacia de las intervenciones sociales innovadoras. La escasa inclusión de las personas directamente afectadas podría derivar en propuestas alejadas de sus necesidades reales o que no consideren la diversidad de experiencias y situaciones. Además, podría indicar una falta de enfoque participativo o de estrategias claras para incorporar activamente a las poblaciones vulnerables como agentes en la red de actores sociales.

La mejora en los mecanismos de representación y participación directa de estos colectivos es clave para fortalecer el enfoque de derechos, la inclusión y la efectividad de las prácticas innovadoras implementadas en los servicios sociales.

5.4. Documentos, reglamentos o acuerdos formales que establecen los roles y responsabilidades de los actores involucrados en las prácticas innovadoras.

Las respuestas muestran una alta dispersión en cuanto a la existencia y claridad de los acuerdos sobre roles y responsabilidades en las prácticas innovadoras. La mayoría de las

respuestas (80,8%) indican que los acuerdos formales no son universalmente conocidos, accesibles o inexistentes, predominando los marcos informales o poco estructurados.

Los resultados reflejan una situación de falta de claridad y sistematización en la definición de los roles y responsabilidades de los actores involucrados en las prácticas innovadoras. Aunque en algunos casos existen documentos formales, su uso no es generalizado ni garantizado, lo cual puede dificultar la coordinación, la rendición de cuentas y la eficiencia en la implementación.

La fuerte presencia de acuerdos informales o de ausencia de definiciones claras sugiere que muchos procesos se apoyan en dinámicas poco institucionalizadas, basadas en acuerdos tácitos o experiencias previas, lo cual puede ser útil en entornos muy cohesionados, pero insuficiente para garantizar estabilidad, transparencia y sostenibilidad.

La ausencia de marcos formales compartidos puede generar confusión, solapamiento de funciones o vacíos de responsabilidad, lo cual impacta negativamente en la efectividad y calidad de las prácticas innovadoras.

Las prácticas innovadoras, por su carácter disruptivo y experimental, requieren estructuras claras que permitan articular la colaboración entre distintos actores, especialmente cuando se trata de redes amplias o interinstitucionales.

Establecer documentos accesibles, actualizados y conocidos por todos los actores contribuiría a mejorar la transparencia, la coordinación y el sentido de corresponsabilidad en el desarrollo de estas iniciativas.

En definitiva, fortalecer el marco normativo-operativo de las prácticas innovadoras no implica rigidez, sino crear condiciones claras y compartidas que habiliten su implementación, seguimiento y evaluación de manera eficaz y participativa.

5.5. Percepción sobre el grado de claridad de los actores involucrados sobre su rol y responsabilidades dentro de las prácticas innovadoras.

La distribución de respuestas muestra un nivel intermedio de claridad respecto a los roles de los actores. Más de la mitad de las respuestas (69,2%) se agrupan entre los valores 3 y 4, lo que sugiere una percepción general de claridad moderada, aunque todavía con margen de mejora. Solo un 11,5% considera que los roles están completamente claros (valor 5).

La claridad sobre roles y responsabilidades en la práctica innovadora no es óptima, pero tampoco crítica. La mayoría considera que existe cierto grado de comprensión, aunque con matices y probablemente con diferencias según el tipo de actor o etapa del proceso. Esto coincide con lo observado en la pregunta anterior, donde los documentos formales no siempre están disponibles o accesibles, y muchas funciones se rigen por acuerdos informales. Así, la claridad de roles parece depender más del aprendizaje por experiencia o de la iniciativa individual que de un marco institucional claro y compartido.

La falta de claridad total puede derivar en ineficiencias, duplicidades de tareas o confusión en los procesos, especialmente en momentos de cambio, crisis o rotación de personal.

Consolidar estrategias de comunicación y herramientas organizativas (manuales de rol, protocolos, sesiones de trabajo conjunto) puede ayudar a reforzar la comprensión colectiva de responsabilidades y mejorar la coordinación.

Para prácticas innovadoras (que suelen requerir colaboración interinstitucional y flexibilidad), una mayor claridad de roles permite innovar con mayor cohesión y efectividad, evitando fricciones o tensiones.

Además, mejorar esta dimensión favorecería una mayor rendición de cuentas, motivación y compromiso por parte de los actores implicados.

5.6. Mecanismos formales para monitorear y evaluar el cumplimiento de roles y responsabilidades.

Las respuestas reflejan una percepción dividida sobre la existencia y funcionamiento de estos mecanismos. Solo el 11,5% reconoce la existencia de mecanismos formales y eficaces. En contraste, el 88,5% restante manifiesta ausencia total o limitaciones en la implementación.

Los datos sugieren que los mecanismos de evaluación y monitoreo del cumplimiento de roles no están suficientemente consolidados en la práctica innovadora. A pesar de que existe cierta actividad informal, se carece en muchos casos de estructuras claras, sistemáticas y formalizadas que garanticen un seguimiento coherente de las responsabilidades asignadas.

La proporción entre quienes reconocen la existencia de mecanismos informales y quienes señalan directamente que no existen mecanismos sugiere que, aunque hay cierta vigilancia o control, predomina la informalidad y la variabilidad entre servicios o equipos. Esta falta de formalización puede conducir a falta de rendición de cuentas, baja claridad sobre el desempeño y dificultades para corregir desviaciones en la práctica.

También puede afectar la confianza y motivación de los actores involucrados, ya que sin mecanismos claros no se puede valorar de forma objetiva ni el esfuerzo ni el cumplimiento. Para sostener una práctica innovadora en el tiempo y fortalecer su institucionalización, resulta clave construir sistemas estables de monitoreo, incluyendo indicadores, procesos de retroalimentación y espacios de evaluación participativa.

Además, un monitoreo bien diseñado también permite ajustar los roles a medida que la práctica evoluciona, mejorando la eficiencia y el compromiso colectivo.

5.7. Mecanismos formales para compartir el conocimiento y las experiencias dentro de las prácticas innovadoras.

Las respuestas muestran la frecuencia de uso de cinco tipos de mecanismos para el intercambio de conocimiento: Talleres o capacitaciones internas; Boletines o informes de actualización; Reuniones periódicas de intercambio de experiencias; Plataformas digitales colaborativas; Redes de aprendizaje interinstitucional. En todos los casos, predomina una baja frecuencia de uso.

Los resultados indican que los mecanismos formales para compartir conocimiento están poco institucionalizados o son utilizados de forma esporádica. En todas las categorías analizadas, la opción “nunca” es la más seleccionada o está entre las más altas. Esto se traduce en un entorno donde el aprendizaje colectivo y la sistematización de experiencias no están integrados como prácticas habituales.

Además, se observa que la opción “siempre” tiene una presencia casi marginal en todos los mecanismos, y “frecuentemente” apenas representa un porcentaje significativo en algunos casos.

En particular, los boletines/informes y las redes de aprendizaje son los canales menos utilizados; las reuniones de intercambio y las capacitaciones internas muestran un uso algo más frecuente, aunque siguen siendo prácticas no sistemáticas.

La escasa implementación de estos mecanismos puede limitar la construcción colectiva de saberes y la difusión de buenas prácticas dentro y entre servicios. Esta falta de espacios para compartir experiencias también puede afectar la cohesión de los equipos, el desarrollo profesional y la capacidad adaptativa frente a desafíos complejos. Fortalecer estos canales podría contribuir a mejorar la calidad y consistencia de la práctica innovadora, fomentando una cultura institucional más colaborativa, reflexiva y centrada en el aprendizaje continuo.

5.8. Nivel de fomento de nuevas ideas y proyectos piloto por parte de los actores involucrados.

Los resultados reflejan una percepción mayoritariamente moderada o baja sobre el fomento a la generación de nuevas ideas y proyectos piloto por parte de los actores implicados. En conjunto, casi el 37% de las respuestas se ubican en los niveles más bajos, mientras que solo un 28,8% considera que se fomenta en un nivel alto.

La concentración en el punto medio podría indicar cierto esfuerzo esporádico o desigual, pero sin una política o cultura institucional clara que promueva sistemáticamente la innovación desde los actores implicados.

Esta tendencia sugiere que los actores involucrados aún no tienen un rol protagónico o suficientemente alentado en la generación de innovación. Podría haber falta de incentivos, de tiempo disponible o de espacios estructurados para proponer e implementar nuevas ideas.

Reforzar el impulso hacia la participación activa de los actores en iniciativas piloto podría enriquecer los procesos con miradas diversas, mejorar la pertinencia de las intervenciones y fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con las prácticas innovadoras.

Sería recomendable desarrollar entornos seguros para la experimentación, mecanismos de reconocimiento, y estructuras de apoyo institucional a iniciativas emergentes.

5.9. Tipos de mecanismos de retroalimentación para mejorar las prácticas innovadoras.

Los resultados muestran una importante dualidad: mientras un número considerable de profesionales reconoce la existencia de espacios de debate profesional y evaluaciones formales, también un alto porcentaje señala que no existen mecanismos formales de retroalimentación (34,6%).

Esto sugiere que, aunque hay esfuerzos por generar procesos de mejora, estos no están completamente institucionalizados o sistematizados. Los mecanismos parecen depender más de iniciativas locales o informales que de estructuras estables.

También es destacable que más del 20% mencione encuestas o consultas periódicas, lo cual podría estar vinculado a procesos internos o a esfuerzos evaluativos específicos.

La coexistencia de mecanismos formales e informales indica una falta de homogeneidad en los procesos de retroalimentación. La ausencia de mecanismos estandarizados podría dificultar la mejora continua de la práctica innovadora y limitar el aprendizaje institucional. La percepción de falta de mecanismos formales también puede debilitar la participación, ya que los equipos pueden no ver un canal claro para expresar aportaciones o experiencias.

Sería valioso avanzar hacia la consolidación de herramientas sistemáticas y accesibles para evaluar la innovación, incluyendo evaluaciones de impacto, encuestas periódicas y espacios estables de revisión crítica.

5.10. Mecanismos para compartir el conocimiento dentro de la red de actores y factores que podrían mejorar esta dinámica.

Reuniones de equipo y espacios presenciales. La principal vía de intercambio es reuniones de equipo, mesas comunitarias o encuentros periódicos. Se podrían planificar reuniones regulares con agenda definida y objetivos claros para fortalecer la colaboración.

Comunicación informal y boca a boca. Gran parte del conocimiento circula de manera informal entre profesionales, amistades o comentarios espontáneos. Se podrían crear canales formales que eviten la dependencia de redes personales.

Uso de correo electrónico y mensajería instantánea. El envío de información por correo y grupos de WhatsApp se realiza de forma puntual y dispersa. Se podrían generar boletines periódicos y plantillas de comunicación para centralizar la información.

Actas y documentos compartidos. Se realizan actas en reuniones de mesas técnicas, pero la actualización de repositorios comunes es escasa. Se podría mantener un drive o intranet actualizado con actas, protocolos y materiales de trabajo.

Participación en mesas comunitarias o grupos motores. Algunas experiencias incluyen mesas comunitarias trimestrales con registro formal. Se podrían incorporar metodologías participativas y ampliar la presencia de actores locales y ciudadanía.

Formación interna y sesiones informativas. Se hacen sesiones puntuales o charlas informativas cuando hay cambios relevantes. Se podría establecer un plan formativo continuo y accesible a todas/os las/os profesionales involucradas/os.

Uso limitado de herramientas digitales y redes sociales. Se usan Teams, correos y, ocasionalmente, redes sociales, pero sin estrategia clara. Se podrían crear plataformas colaborativas y usar redes sociales para difundir logros y oportunidades.

Escasa coordinación interinstitucional. Faltan espacios de intercambio con otras áreas municipales o entidades externas. Se podrían programar encuentros periódicos con ONG, asociaciones vecinales y otras áreas (educación, salud, vivienda).

Poca sistematización del conocimiento. No existe una metodología de registro ni seguimiento de aprendizajes comunes. Se podrían implementar guías de buenas prácticas, encuestas de experiencias y repositorios dinámicos.

Limitación por falta de tiempo y recursos. Las cargas laborales impiden dedicar tiempo a compartir y reflexionar colectivamente. Se podría reservar tiempo en agendas para coordinación y reconocer estas tareas como parte del trabajo cotidiano.

5.11. Espacios y/o etapas de las prácticas innovadoras en las que participan las personas usuarias de los servicios.

Las respuestas muestran la percepción de participación de las personas usuarias en distintas fases del proceso de implementación de prácticas innovadoras: procesos de planificación y diseño; implementación y puesta en marcha; evaluación de la práctica innovadora; espacios de consulta o mesas de diálogo.

Los resultados indican que la participación directa de las personas usuarias en la innovación es limitada, especialmente en las etapas clave de planificación y diseño (solo el 25% refiere participación en este punto).

En cambio, la participación mejora moderadamente en la implementación y en procesos evaluativos, lo que podría interpretarse como una apertura a integrar a las personas usuarias una vez que la intervención está en marcha, pero no desde su origen.

Los espacios de consulta o mesas de diálogo, aunque presentan un enfoque más participativo, también muestran baja representación efectiva.

La baja participación en el diseño y la planificación puede limitar el ajuste de las prácticas innovadoras a las necesidades reales de la población. A pesar de algunas estrategias participativas en etapas intermedias (implementación y evaluación), no parece existir una estructura sólida de participación ciudadana. Fortalecer la participación desde el inicio contribuiría a generar prácticas más legítimas, adaptadas y sostenibles.

Sería recomendable promover mecanismos permanentes y accesibles que permitan a las personas usuarias incidir activamente en los procesos de innovación en servicios sociales.

5.12. Modalidades de recopilación de la opinión de las personas usuarias de los servicios.

Las principales formas de recopilación de opinión identificadas por las personas encuestadas son: encuestas de satisfacción (42,3%); reuniones o encuentros con las personas usuarias (30,8%); entrevistas o grupos focales (21,2%); canales de consulta abiertos (15,4%); no se recopila la opinión de las personas usuarias (23,1%). Además, se registraron múltiples respuestas individuales o anecdóticas (1,9% cada una) como: “Grupo motor / grupos focales”; “Citas individuales con TS”; “Verbalmente”; “Desconozco cómo se recopila”, entre otras.

La mayoría de las personas encuestadas señala que sí existen mecanismos de recopilación de opinión, siendo las encuestas de satisfacción la herramienta más común, aunque con un alcance limitado en profundidad cualitativa. Le siguen en frecuencia las reuniones y las entrevistas o grupos focales, que podrían favorecer una comprensión más rica de las experiencias y necesidades.

No obstante, el 23,1% afirma que no se recopila la opinión de las personas usuarias, lo que pone en evidencia una importante falta de sistematización o ausencia de estos mecanismos en algunos servicios.

La diversidad de respuestas individuales sugiere una alta variabilidad entre servicios o incluso dentro de los equipos, sin una política común o sostenida para recoger la voz de las personas usuarias.

La falta de homogeneidad en los mecanismos de participación evidencia un margen de mejora institucional en cuanto al diseño de herramientas estandarizadas y accesibles. La dependencia de métodos cuantitativos como encuestas, si no se complementa con estrategias más participativas, puede limitar la comprensión integral de las experiencias de las personas usuarias.

La proporción de quienes afirman que no se recoge ninguna opinión debería ser atendida con urgencia, ya que contradice los principios básicos de intervención centrada en la persona y la mejora continua.

5.13. Grado de flexibilidad de la red de actores involucrados en las prácticas innovadoras ante cambios en el contexto (políticas, financiamiento, necesidades de las personas usuarias, etc.).

La percepción predominante es que la red de actores involucrados en la práctica innovadora posee un nivel medio de flexibilidad ante cambios contextuales, representando el grupo mayoritario (36,5%). Sin embargo, el 32,7% de las respuestas reflejan una percepción baja o muy baja de adaptabilidad. Por otro lado, solo el 7,7% de las personas encuestadas considera que el grado de flexibilidad es muy alto.

Esta distribución indica que, si bien la mayoría no percibe una rigidez total, existe una percepción generalizada de limitaciones estructurales o culturales que podrían estar dificultando una adaptación ágil ante los cambios.

La capacidad de adaptación es un componente clave para el éxito y sostenibilidad de cualquier práctica innovadora, especialmente en contextos complejos y cambiantes como el de los servicios sociales.

Esta percepción sugiere la necesidad de fortalecer las dinámicas colaborativas, mejorar los mecanismos de coordinación y toma de decisiones, y potenciar la cultura organizacional orientada a la innovación continua.

Sería recomendable identificar cuáles son los factores que obstaculizan la flexibilidad: pueden ser normativos, relacionales, de liderazgo o de falta de recursos, lo que permitiría diseñar acciones estratégicas para aumentar la capacidad adaptativa.

5.14. Frecuencia de revisión y ajuste de las estrategias de la red para responder a nuevos desafíos.

La mayoría de las respuestas se agrupan en el nivel medio y en los valores bajos, con un 80,7% de las personas encuestadas indicando que las revisiones y ajustes de estrategias se realizan de forma moderada a baja. Solo un 5,8% percibe una revisión muy frecuente de las estrategias.

Esto sugiere que la red de actores cuenta con algunos espacios o mecanismos de actualización, pero no están suficientemente consolidados o activados para dar respuesta oportuna a los nuevos desafíos.

La revisión periódica de estrategias es crucial para asegurar que las prácticas innovadoras mantengan su pertinencia y eficacia en entornos dinámicos.

La falta de sistematicidad en estas revisiones puede derivar en respuestas desfasadas, menor impacto en las personas usuarias y una débil capacidad de anticipación.

Sería recomendable establecer protocolos o rutinas institucionalizadas de evaluación estratégica y fomentar una cultura de mejora continua y aprendizaje colectivo.

5.15. Percepción sobre los recursos disponibles para sostener prácticas innovadoras en el tiempo e identificación de los principales desafíos que enfrentan para adaptarse a futuros cambios.

Disponibilidad y suficiencia de recursos humanos. La mayoría percibe insuficiencia de personal, con sobrecarga y dependencia de la voluntariedad. El desafío futuro es asegurar la estabilidad de la plantilla y evitar la rotación para garantizar la continuidad.

Financiación y apoyo económico. Algunos programas cuentan con financiación institucional; otros dependen del esfuerzo individual. El desafío futuro es garantizar presupuestos propios y sostenidos para evitar que las prácticas innovadoras dependan de proyectos puntuales.

Apoyo institucional y liderazgo directivo. La continuidad de las prácticas innovadoras depende en gran medida del respaldo de la dirección. El desafío futuro es mantener el compromiso político y técnico, incluso ante cambios de equipos directivos o prioridades.

Disponibilidad de tiempo para planificación y ejecución. La falta de tiempo en la agenda es un obstáculo recurrente para sostener la práctica. El desafío futuro es integrar la práctica en la estructura formal de agendas, no como tarea adicional.

Infraestructura física y tecnológica. Se requieren salas de reunión, acceso a Teams y herramientas digitales mínimas; su falta limita la práctica. El desafío futuro es adaptarse a nuevos formatos (videollamadas, trabajo remoto) y superar la brecha digital de las personas usuarias.

Carga administrativa y burocracia. Los trámites consumen gran parte del tiempo disponible. El desafío futuro es simplificar procesos para liberar recursos humanos hacia la intervención comunitaria e innovadora.

Dependencia de la implicación personal de profesionales. La sostenibilidad muchas veces se apoya en el compromiso voluntario fuera del horario laboral. El desafío futuro es institucionalizar la práctica para que no dependa de esfuerzos individuales.

Capacidad de adaptación a cambios sociales. La práctica enfrenta retos ante transformaciones sociales (digitalización, demandas crecientes). El desafío futuro es flexibilizar el modelo y actualizar metodologías frente a nuevas necesidades de las personas usuarias.

Alcance limitado frente a la demanda. Los recursos actuales no permiten cubrir todas las derivaciones ni garantizar seguimiento intensivo. El desafío futuro es dimensionar correctamente las prácticas innovadoras para tener un impacto sostenible y no residual.

Necesidad de planes de sostenibilidad y evaluación continua. Falta sistematización de resultados y planes a medio-largo plazo para sostener la innovación. El desafío futuro es implementar planes de mejora, indicadores de impacto y estrategias de escalabilidad.

DIMENSIÓN 5

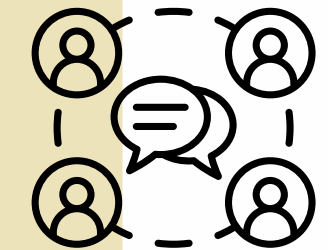
EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

PARA MEJORAR LA CANTIDAD Y CALIDAD DE ACTORES Y REDES EN LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS

1

Talleres participativos de diseño comunitario

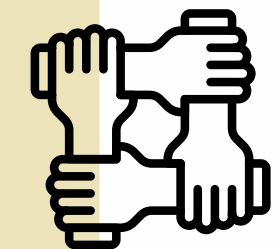
En un barrio con fuerte tejido asociativo pero baja coordinación entre vecinos/as y profesionales, un equipo de trabajo social impulsó talleres abiertos de diseño comunitario participativo. La metodología combinó dinámicas de diagnóstico colectivo, mapeo de recursos y planificación colaborativa de actividades socioculturales. Las personas participantes —vecinas, representantes de asociaciones, personas usuarias de servicios sociales y profesionales— decidieron conjuntamente qué proyectos priorizar, cómo organizar los recursos y cómo evaluar los resultados. El proceso, más que el producto, se convirtió en un espacio de empoderamiento cívico y aprendizaje colectivo, donde las jerarquías se diluyeron en favor de una gobernanza compartida. Esta práctica consolidó redes de confianza y generó un modelo de corresponsabilidad que trascendió la intervención puntual



2

Redes de apoyo contra la soledad no deseada

Ante el incremento de situaciones de aislamiento en mayores y personas adultas con discapacidad, un grupo de trabajadoras sociales impulsó la creación de *redes vecinales de apoyo mutuo*. A través de grupos intergeneracionales y encuentros periódicos, se establecieron vínculos entre vecinos que apenas se conocían, dinamizados por profesionales que garantizaban continuidad y coherencia en el proceso. La clave de la innovación estuvo en integrar recursos informales (vecindario, asociaciones, comercios) con el acompañamiento técnico, generando un ecosistema de apoyo estable. La red evolucionó de un programa de prevención a una comunidad de cuidado, donde los afectos, el tiempo compartido y la cooperación se reconocieron como activos sociales esenciales



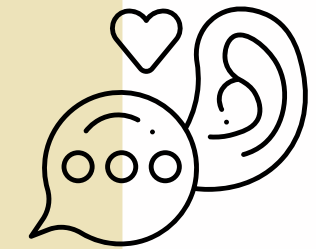
DIMENSIÓN 5

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

3

Espacios de escucha activa y acompañamiento flexible

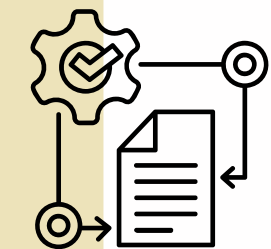
Conscientes de que muchas personas abandonaban los procesos por saturación o desconfianza, un equipo de primera línea reorganizó su modelo de atención para incorporar *espacios de escucha activa sin cita previa*. Se habilitó un horario semanal de atención flexible, con entrevistas más largas y enfoque centrado en la narración vital de cada persona. Este formato permitió detectar necesidades ocultas, reducir tiempos de espera y derivar con sentido a recursos comunitarios más ajustados. El resultado fue una mejora notable en la calidad del vínculo profesional-usuario y un incremento en la adherencia a los procesos. La innovación no residió tanto en los recursos materiales como en la reorganización ética del tiempo y la mirada



4

Digitalización de trámites y creación de repositorios colaborativos

Para optimizar la coordinación interna entre profesionales y agilizar la atención, un centro de servicios sociales impulsó la digitalización progresiva de sus procesos administrativos. Se crearon repositorios compartidos mediante *drives* y *plataformas colaborativas*, donde se almacenaban protocolos, modelos de informes y documentación útil para todo el equipo. Paralelamente, se simplificaron los formularios y se desarrollaron guías digitales para personas usuarias, con lenguaje claro y accesible. La experiencia demostró que la innovación tecnológica puede ir de la mano de la humanización, cuando se orienta a liberar tiempo de gestión y a fortalecer la cooperación entre profesionales. Además, el repositorio se convirtió en un espacio vivo de aprendizaje común y mejora continua



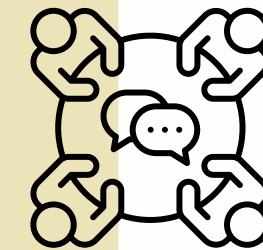
DIMENSIÓN 5

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

5

Mesas comunitarias interinstitucionales

Con el propósito de dar respuestas integrales a problemáticas complejas (conflictos vecinales, absentismo escolar, violencia de género o sinhogarismo), se constituyeron *mesas comunitarias interinstitucionales* que reúnen de forma periódica a representantes de policía, centros educativos, servicios de salud, entidades sociales y personal técnico municipal. Estas reuniones, lejos de ser meramente informativas, se organizan en torno a casos y situaciones concretas, diseñando respuestas conjuntas y estrategias preventivas. La coordinación intersectorial permitió anticipar conflictos, compartir información relevante y reducir duplicidades. La práctica se consolidó como un espacio de corresponsabilidad y gestión colectiva, donde cada actor aporta desde su saber y competencia, fortaleciendo el entramado institucional del territorio



DIMENSIÓN 5

RECOMENDACIONES

Integrar la práctica innovadora en la agenda formal de los equipos

Reservar tiempos específicos para planificación, reflexión y ejecución sin que dependan de horas extra

Asegurar recursos humanos estables y suficientes

Incrementar plantilla, minimizar rotaciones y fomentar la continuidad para consolidar el trabajo comunitario

Garantizar apoyo institucional sostenido

Formalizar la práctica como parte del modelo de atención, vinculada a planes estratégicos municipales

Crear presupuestos propios y permanentes

Dotar de financiación específica por distrito para actividades, materiales y logística de la práctica

DIMENSIÓN 5

RECOMENDACIONES

Reducir burocracia y simplificar procesos

Digitalizar y optimizar trámites para liberar tiempo profesional hacia la innovación y el acompañamiento

Fortalecer la formación continua y el acompañamiento profesional

Ofrecer capacitaciones en trabajo comunitario, liderazgo, comunicación y metodologías participativas

Fomentar la colaboración interinstitucional e intersectorial

Implicar a salud, educación, vivienda, asociaciones vecinales y ONG en la planificación y ejecución

Sistematizar y visibilizar resultados

Elaborar indicadores claros de impacto, difundir logros y generar guías de buenas prácticas replicables

DIMENSIÓN 5

RECOMENDACIONES

Apostar por la digitalización inclusiva

Incorporar herramientas tecnológicas accesibles y acompañamiento para superar la brecha digital en usuarios

Planificar sostenibilidad y adaptación a cambios sociales

Diseñar planes de mejora continua que permitan ajustar la práctica ante nuevas demandas y contextos

DIMENSIÓN 6

ACTORES QUE DESARROLLAN O IMPULSAN PRÁCTICAS INNOVADORAS

6.1. Actor/es responsable/es del desarrollo de las prácticas innovadoras.

La mayoría de las respuestas identifica al sector o entidad pública como el principal actor responsable del impulso o desarrollo de las prácticas innovadoras, con una amplia mayoría del 75% de menciones. En contraste, otras posibles figuras de responsabilidad, como el sector privado, el tercer sector, la ciudadanía organizada o el ámbito académico, registran una participación significativamente menor, con porcentajes individuales inferiores al 5%. Por su parte, un 9,6% de las personas encuestadas declara no saber con claridad quiénes son los actores responsables, lo que sugiere ciertos márgenes de opacidad o escasa visibilización del liderazgo institucional en algunas experiencias.

La práctica innovadora parece tener un desarrollo altamente centralizado en el sector público, que concentra tres de cada cuatro respuestas. Esto muestra una clara percepción de que el liderazgo y ejecución de las innovaciones en el servicio están institucionalizados. La escasa mención de otros actores sugiere una baja participación o visibilidad de sectores como el tercer sector, la academia o la ciudadanía organizada en el impulso de estas prácticas. También destaca un 9,6% que manifiesta desconocimiento sobre quién lidera el desarrollo, lo cual podría estar vinculado a la falta de comunicación o transparencia en los procesos.

Esta concentración de la responsabilidad en el sector público podría implicar fortalezas en términos de estructura, recursos y legitimidad, pero también riesgos de burocratización, menor innovación compartida o escasa co-creación.

La escasa implicación de otros sectores puede limitar la riqueza, sostenibilidad y capacidad transformadora de las prácticas innovadoras.

Sería recomendable promover modelos de gobernanza colaborativa, donde la innovación social se diseñe y desarrolle con mayor participación de actores comunitarios, académicos y del tercer sector.

6.2. Contexto de surgimiento de las prácticas innovadoras.

En relación con el contexto de surgimiento de las prácticas identificadas como innovadoras, más de la mitad de las respuestas (55,8%) señalan que estas nacen por iniciativa interna dentro de una institución o servicio, lo que destaca el papel de los equipos técnicos como impulsores de cambio desde dentro del propio sistema.

En segundo lugar, un 26,9% vincula el origen de estas prácticas a políticas públicas o directrices institucionales, mostrando la influencia del marco normativo y estratégico en el desarrollo de propuestas.

Asimismo, un 19,2% menciona que las prácticas innovadoras surgen como adaptación de experiencias previas, mientras que un 17,3% reconoce que emergen como respuesta a demandas o propuestas de la ciudadanía o comunidad usuaria, lo que señala la relevancia de la escucha activa y la participación social.

Por otro lado, solo un 3,8% menciona que las iniciativas fueron impulsadas por financiación externa, y aparecen algunas menciones individuales (1,9% cada una) que aluden a otros orígenes, como la adaptación a contextos específicos, inquietudes compartidas por el equipo técnico o incluso la inexistencia de prácticas claramente innovadoras.

El dato más destacado es que más de la mitad de las prácticas innovadoras se originaron como una iniciativa interna, lo que refleja una capacidad proactiva y endógena de los equipos para generar cambios o mejoras. A esto se suma un 26,9% que reconoce el origen

en respuestas a políticas públicas, lo que refuerza el papel estructurante del sector institucional.

En cambio, la participación comunitaria como fuente de impulso aparece en menor medida (17,3%), y el papel de la financiación externa es claramente marginal (3,8%). Esto podría reflejar una dependencia menor de convocatorias externas, pero también una posible limitación en el acceso o aprovechamiento de recursos externos para innovar.

El fuerte origen institucional sugiere que las prácticas innovadoras están ancladas en el sistema público de servicios sociales, lo que puede facilitar su implementación y sostenibilidad.

Sin embargo, el bajo protagonismo de la ciudadanía y de actores externos indica oportunidades de mejora en procesos participativos e innovación co-creada.

Sería valioso fomentar estrategias que fortalezcan el vínculo entre necesidades comunitarias emergentes y la generación de respuestas innovadoras, así como explorar vías para movilizar recursos externos que refuercen la capacidad de innovación.

6.3. Recursos que aporta el actor principal responsable del desarrollo de las prácticas innovadoras.

En cuanto a los recursos aportados por el actor principal responsable del desarrollo de las prácticas innovadoras, se observa una combinación de capacidades técnicas, humanas y materiales. Las respuestas más frecuentes se refieren a la disponibilidad de personal específico y al aporte de conocimiento técnico o metodológico, ambos mencionados en el 71,2% de los casos. Esto subraya la centralidad del saber experto y del compromiso operativo en la implementación de las iniciativas.

Por otro lado, un grupo importante de respuestas señala la infraestructura disponible (espacios físicos, equipamiento, etc.) y el acceso a redes y contactos estratégicos, ambos con un 48,1% de menciones. Estos factores parecen ser facilitadores clave para la sostenibilidad y proyección de las prácticas.

Los recursos financieros, aunque menos mencionados, también tienen un peso significativo, con un 46,2%, lo que indica que, si bien el financiamiento es importante, muchas innovaciones se apoyan en capital humano y técnico más que en grandes presupuestos.

Finalmente, un pequeño conjunto de respuestas dispersas (1,9%) incluye expresiones como “no lo sé”, “ninguno” o “pendiente”, lo cual podría reflejar desconocimiento, falta de formalización o ausencia de reflexión sobre los recursos involucrados.

Se observa un aporte muy significativo de capital humano y conocimiento técnico, lo que subraya que el saber hacer y el compromiso del personal son el principal activo con el que cuentan estas prácticas. Más de dos tercios de las respuestas reconocen este componente como central.

En segundo lugar, aparece una aportación moderada en infraestructura y redes estratégicas (casi la mitad), lo que sugiere un nivel razonable de soporte operativo y de conexiones institucionales.

Sin embargo, la aportación financiera aparece como la menos frecuente, lo cual puede interpretarse como una limitación presupuestaria o una priorización de recursos no monetarios para el desarrollo e implementación de estas prácticas.

El fuerte respaldo en recursos humanos y conocimiento técnico posiciona a las prácticas innovadoras como procesos intensivos en capacidades profesionales, más que en inversión económica directa.

La menor frecuencia de aportes financieros podría implicar restricciones presupuestarias, lo que eventualmente limita la escalabilidad o sostenibilidad de algunas iniciativas.

La presencia equilibrada de infraestructura y redes refleja una cierta articulación institucional, que podría fortalecerse con una mayor planificación estratégica de recursos financieros.

6.4. Percepción sobre la suficiencia de los recursos aportados por el actor principal responsable del desarrollo y sostenibilidad de las prácticas innovadoras.

Respecto a la percepción sobre la suficiencia de los recursos aportados por el actor principal responsable del desarrollo y sostenibilidad de las prácticas innovadoras, los datos reflejan una valoración moderadamente crítica.

Una parte significativa de las personas encuestadas evaluó los recursos como insuficientes o apenas adecuados: el 13,5% calificó la suficiencia con un 1 (muy insuficiente) y un 17,3% con un 2, sumando entre ambas categorías más del 30% de las respuestas. La opción intermedia, 3, fue la más seleccionada, con un 34,6%, lo cual sugiere una percepción de suficiencia relativa, pero con márgenes de mejora importantes. Por otro lado, un 23,1% otorgó una calificación de 4, y solo un 11,5% consideró que los recursos eran muy suficientes (5), lo cual indica que la valoración positiva es claramente minoritaria.

En conjunto, esta distribución evidencia que, aunque existen iniciativas que logran sostenerse con los recursos disponibles, la mayoría de los equipos considera que los medios con los que cuentan son limitados o apenas adecuados, lo que podría afectar tanto la calidad como la continuidad de las prácticas innovadoras.

Esto sugiere una división clara en la experiencia de los equipos respecto al apoyo recibido: una parte importante encuentra limitaciones, mientras que otra percibe niveles aceptables de suficiencia, probablemente en función del contexto, escala o tipo de práctica.

La valoración intermedia dominante puede reflejar una cobertura parcial de las necesidades para sostener la innovación, con recursos que permiten avanzar, pero con restricciones.

La combinación de respuestas críticas y positivas refuerza la necesidad de evaluar caso por caso las condiciones institucionales y materiales en las que se implementan estas prácticas.

Fortalecer la suficiencia percibida podría pasar por ajustes presupuestarios, capacitación adicional o alianzas estratégicas, más que por una inversión generalizada.

6.5. Colaboraciones entre el actor principal responsable del desarrollo de las prácticas innovadoras y otras entidades.

En relación con las colaboraciones establecidas por el actor principal responsable del desarrollo de las prácticas innovadoras, los datos muestran un panorama de trabajo interinstitucional relativamente activo, aunque no exento de desafíos y áreas de oportunidad.

La forma de colaboración más frecuente ha sido con organismos públicos, tanto de ámbito municipal como autonómico, mencionada en un 51,9% de las respuestas. Le siguen las organizaciones del tercer sector, con un 44,2%, y las empresas privadas, con un 36,5%, lo cual revela que la articulación público-social y público-privada está presente en una proporción significativa de las iniciativas.

También se destacan los vínculos con redes o asociaciones de la sociedad civil (28,8%) y, en menor medida, con instituciones académicas o de investigación (15,4%), lo cual indica que el potencial transformador del conocimiento y la evidencia científica aún se encuentra infrautilizado en estos procesos.

Por otro lado, un 13,5% de las respuestas indican que no se establecieron colaboraciones, y un 17,3% afirma no tener información al respecto, lo cual sugiere una necesidad de mejorar la comunicación interna y la documentación de las prácticas. Además, una respuesta específica (1,9%) señala que aún no se ha abordado esta cuestión en la fase actual del proyecto.

En conjunto, los datos reflejan una disposición colaborativa mayoritaria, pero también revelan brechas en la integración de saberes, sectores y recursos, que podrían limitar el alcance y sostenibilidad de las prácticas innovadoras si no se abordan estratégicamente. Los datos muestran que en la mayoría de los casos sí se han establecido colaboraciones, especialmente con entidades públicas (51,9%) y del tercer sector (44,2%), lo que subraya una tendencia a trabajar en red dentro del ecosistema institucional y social.

La participación de empresas privadas también es relevante (más de un tercio), lo que sugiere un enfoque mixto y abierto a distintos sectores. En cambio, la colaboración con el ámbito académico es la menos frecuente, con solo el 15,4%, evidenciando una posible desconexión con el conocimiento científico o evaluativo.

Por otro lado, un 13,5% indica que no hubo colaboraciones y un 17,3% declara no saberlo, lo que puede denotar falta de información, comunicación interna o claridad en los procesos.

La colaboración intersectorial parece estar relativamente consolidada, aunque mejorar la vinculación con instituciones de investigación podría fortalecer el respaldo técnico y metodológico de las prácticas innovadoras.

La presencia de respuestas que indican ausencia de colaboración o desconocimiento al respecto alerta sobre la necesidad de mejorar la transparencia, comunicación y planificación participativa en el diseño e implementación.

Fomentar redes colaborativas sólidas y equilibradas podría contribuir a la sostenibilidad, escalabilidad y legitimidad de las prácticas.

6.6. Tipo de colaboración entre el actor principal y otras entidades.

Entre los tipos de colaboración más mencionados, se encuentran: Asesoramiento o intercambio de conocimientos (44,2%); Coordinación en la implementación de actividades (42,3%); Suministro de infraestructuras o recursos materiales (28,8%); Capacitación y formación (28,8%); Financiamiento conjunto (11,5%). Además, se registran múltiples respuestas individuales (1,9% cada una), con menciones como: “no se establecieron”, “depende”, “práctica individual”, “ninguna”, “no hay colaboraciones”, “emisión/distribución”, etc., lo que evidencia una alta dispersión y variabilidad en los casos menos frecuentes.

La colaboración más común entre actores es de tipo técnico y operativo, centrada en el intercambio de conocimientos y la coordinación práctica para implementar actividades, lo cual apunta a un modelo de colaboración funcional y ejecutiva más que estratégica o estructural.

La participación en formación y en provisión de recursos materiales también tiene una presencia relevante, aunque algo más limitada. En contraste, la colaboración financiera es la menos frecuente, lo que sugiere una baja integración presupuestaria entre actores.

El conjunto de respuestas individuales dispersas podría reflejar diversidad de contextos, experiencias poco sistematizadas, o incluso una falta de claridad respecto a los mecanismos de colaboración.

La colaboración establecida parece estar centrada en el corto plazo y lo operativo, más que en relaciones duraderas o institucionalizadas.

La escasa mención del financiamiento conjunto puede dificultar la sostenibilidad de las prácticas, dejando la carga financiera en un único actor.

Es clave avanzar hacia modelos de colaboración más estratégicos, con acuerdos claros, repartos de responsabilidades y financiación compartida, que fortalezcan tanto la innovación como su continuidad.

6.7. Evaluación del impacto de estas colaboraciones en el desarrollo y sostenibilidad de las prácticas innovadoras.

Respecto a la evaluación del impacto de las colaboraciones establecidas en el desarrollo y sostenibilidad de las prácticas innovadoras, los datos revelan una percepción mayoritariamente positiva, aunque con ciertos matices que invitan a una lectura más compleja.

Una parte importante de las respuestas (34,6%) otorga una valoración media (nivel 3) al impacto de estas colaboraciones, lo que puede interpretarse como una evaluación prudente o con reservas, posiblemente influida por experiencias de colaboración limitadas, puntuales o poco estructuradas.

Sin embargo, destaca que un 28,8% de las respuestas califican el impacto como muy alto (nivel 5), y un 25% lo consideran alto (nivel 4). Esta suma (53,8%) evidencia que, cuando las colaboraciones están bien consolidadas, su aporte es percibido como decisivo para la efectividad y sostenibilidad de las prácticas.

Por el contrario, un 11,5% de las personas encuestadas manifestaron una valoración baja (niveles 1 y 2), lo que refleja experiencias posiblemente fallidas, superficiales o simbólicas de colaboración, que no habrían logrado incidir de manera significativa.

Una parte significativa de las personas encuestadas evalúa el impacto de las colaboraciones como positivo, lo que indica que las alianzas establecidas están aportando valor real al desarrollo y la sostenibilidad de las prácticas innovadoras.

No obstante, la predominancia de la categoría 3 (valor intermedio) sugiere que aún hay margen para fortalecer estas colaboraciones, ya sea en términos de alcance, profundidad o resultados tangibles.

La existencia de un porcentaje menor pero no irrelevante de valoraciones bajas (11,5% sumando los niveles 1 y 2) pone de relieve que en algunos casos las colaboraciones no están siendo efectivas o su impacto es percibido como limitado.

Las colaboraciones actuales representan una base sólida, pero todavía incipiente, para sostener procesos de innovación. Puede ser necesario profundizar los vínculos interinstitucionales, revisar los términos de cooperación y fortalecer los mecanismos de seguimiento de resultados. La percepción de impacto varía posiblemente según el tipo de actor, contexto local y nivel de formalización de las alianzas, lo cual podría explorarse más a fondo para identificar buenas prácticas replicables.

6.8. Percepción sobre la participación de la ciudadanía en las diferentes etapas del desarrollo de las prácticas innovadoras.

En todas las etapas, las respuestas indican que la mayoría considera que la ciudadanía no participa activamente. La percepción predominante es que la participación ciudadana en el desarrollo de prácticas innovadoras es baja o limitada en todas las fases del proceso. Esto incluye desde la identificación del problema hasta la implementación y evaluación. Especialmente crítico es el caso del diseño de la práctica, donde la brecha entre participación y no participación es la más amplia, lo que evidencia que las decisiones tienden a tomarse sin un involucramiento estructurado de la ciudadanía.

La limitada participación ciudadana podría estar afectando la legitimidad, pertinencia y sostenibilidad de las prácticas innovadoras. Es posible que existan barreras estructurales o culturales que dificultan la inclusión efectiva de la ciudadanía en los procesos de decisión y evaluación.

Para mejorar el impacto y la apropiación de las prácticas, se recomienda fortalecer mecanismos de consulta, co-creación y monitoreo participativo, especialmente en etapas tempranas del diseño.

6.9. Mecanismos para facilitar la participación ciudadana.

Las personas encuestadas identificaron distintos mecanismos para promover la participación ciudadana en el desarrollo de la práctica innovadora. Los mecanismos más utilizados son los más tradicionales y consultivos, como encuestas públicas y mesas de diálogo, lo que refleja un enfoque centrado en la recolección de opiniones más que en procesos sostenidos de co-construcción o gobernanza compartida.

Si bien hay mención de espacios de co-diseño, estos fueron menos frecuentes, y aún más baja fue la implementación de herramientas digitales y mecanismos colaborativos como el voluntariado.

Además, un número no menor de respuestas (aunque dispersas) apunta a la ausencia de mecanismos claros o al desconocimiento sobre los existentes, lo que puede indicar debilidad institucional o falta de sistematización.

Se evidencia una brecha entre la intención participativa y las herramientas efectivamente implementadas.

El predominio de mecanismos unidireccionales puede limitar la profundidad de la participación ciudadana, dejándola en un plano meramente consultivo.

Para fortalecer la apropiación y eficacia de la innovación, se sugiere diversificar y consolidar los mecanismos participativos, incluyendo formas de co-diseño, monitoreo comunitario y uso de tecnologías colaborativas.

Sería importante mejorar la comunicación interna sobre los mecanismos disponibles, ya que algunas respuestas sugieren desconocimiento incluso entre quienes forman parte del proceso.

6.10. Plan de sostenibilidad a largo plazo de las prácticas innovadoras.

El 36,5% de las personas encuestadas indican que no existen planes de sostenibilidad, lo cual representa un dato crítico considerando que se trata de prácticas innovadoras que podrían requerir respaldo continuo, adaptación progresiva y consolidación institucional.

En contrapartida, un 30,8% señala que sí existe un plan formal y documentado, lo cual sugiere que en ciertos servicios se ha avanzado hacia una planificación estratégica con visión de largo plazo.

El 19,2% que menciona que “se están considerando estrategias” indica apertura al diseño de sostenibilidad, aunque en una etapa aún preliminar. Finalmente, el 13,5% que alude a planes informales refleja la existencia de acciones o compromisos no sistematizados ni formalizados.

La ausencia de planes de sostenibilidad en más de un tercio de los casos pone en riesgo la continuidad, escalabilidad y el impacto duradero de las prácticas innovadoras.

El hecho de que solo una minoría haya desarrollado planes formales puede estar asociado a falta de capacidades técnicas, recursos o voluntad política, lo cual debería ser atendido si se busca fortalecer estas iniciativas.

Sería pertinente promover instancias de acompañamiento técnico y espacios de formación para el diseño de estrategias de sostenibilidad que incluyan proyecciones financieras, alianzas estratégicas, institucionalización de procesos y participación de actores clave.

La transición desde formas informales o en exploración hacia modelos más estructurados y formalizados parece ser una prioridad si se pretende garantizar impacto sostenido.

6.11. Recursos planificados para garantizar la continuidad de las prácticas innovadoras.

La planificación de recursos para garantizar la continuidad de la práctica innovadora se concentra principalmente en el financiamiento público (40,4%), seguido de la disponibilidad de recursos humanos especializados (38,5%) y recursos técnicos (36,5%). Esto sugiere que, en varios casos, existe una intención clara de respaldar la sostenibilidad desde lo institucional.

Sin embargo, el 30,8% que declara no haber realizado ninguna planificación de recursos es un dato preocupante. Esta cifra se alinea con los resultados anteriores, que evidenciaban también una falta significativa de planes de sostenibilidad formales.

Llama la atención que el financiamiento privado tenga una presencia marginal (3,8%) y que en ningún caso haya reportado la planificación de donaciones o cooperación internacional (0%) como fuente de sostenibilidad.

La fuerte dependencia del financiamiento público podría generar vulnerabilidad ante cambios políticos o recortes presupuestarios. Diversificar las fuentes de recursos sería deseable.

La baja planificación vinculada a donaciones o fondos de cooperación puede representar una oportunidad no explorada, especialmente para prácticas con potencial de escalabilidad o impacto regional.

El hecho de que casi un tercio de los casos no planifiquen recursos en absoluto puede obstaculizar la consolidación de las innovaciones y su permanencia en el tiempo.

Sería útil promover espacios de capacitación técnica y apoyo en planificación estratégica, especialmente en la elaboración de presupuestos, búsqueda de financiamiento y articulación intersectorial.

6.12. Percepción de riesgos que podrían afectar la continuidad de las prácticas innovadoras.

El riesgo más citado es el cambio de prioridades políticas (61,5%), lo que evidencia una alta vulnerabilidad de las prácticas innovadoras frente a decisiones de nivel macro o coyuntural. Esto coincide con el patrón observado en otras preguntas, donde se mostraba una dependencia significativa de recursos y liderazgo del sector público. En segundo lugar, aparecen las dificultades técnicas o logísticas (34,6%), lo que puede reflejar limitaciones estructurales o capacidades operativas insuficientes. La falta de financiamiento (32,7%) también es una preocupación destacada y se alinea con los hallazgos de la pregunta 69, en la que un porcentaje importante manifestó ausencia de planificación de recursos. Asimismo, la falta de compromiso de la comunidad (28,8%) y la dependencia de actores clave (17,3%) subrayan la necesidad de ampliar y diversificar la base de apoyo e involucramiento de la red de actores.

La inestabilidad institucional o política representa una amenaza central. Para contrarrestarla, sería estratégico fortalecer los marcos normativos o acuerdos formales que trasciendan gestiones gubernamentales.

Robustecer la capacidad técnica y logística podría mejorar la resiliencia de las prácticas, especialmente en contextos con alta rotación de personal o recursos limitados.

Es necesario trabajar hacia una mayor autonomía comunitaria, reduciendo la dependencia de actores individuales y aumentando la participación y apropiación local.

Se deberían diseñar estrategias de diversificación de fuentes de financiamiento para garantizar la sostenibilidad en contextos cambiantes.

DIMENSIÓN 6

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

PARA MEJORAR LA
CANTIDAD Y CALIDAD DE
ACTORES RESPONSABLES
DE LAS PRÁCTICAS
INNOVADORAS

1

Participación activa del sector público como actor principal

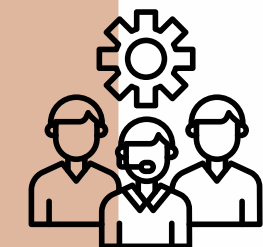
En varios territorios se ha consolidado una tendencia hacia el liderazgo directo de las prácticas innovadoras por parte de los propios servicios sociales municipales. Un ejemplo destacado es la creación de un programa de intervención comunitaria gestionado íntegramente desde el Ayuntamiento, donde el equipo técnico local asume no solo la ejecución, sino también el diseño y la evaluación. Esta fórmula garantiza la coherencia con las políticas sociales locales y fortalece la legitimidad institucional. El hecho de que la administración pública sea el motor y no solo el marco de las innovaciones permite asegurar continuidad, dotarlas de recursos estables y evitar la dependencia de proyectos piloto o subvenciones externas. La innovación, en este caso, se convierte en política pública sostenible



2

Incorporación de equipos técnicos especializados en los procesos

La calidad de las prácticas innovadoras se potencia cuando la responsabilidad recae en equipos multidisciplinares con formación y experiencia específica. En distintas experiencias se ha constatado el valor de incorporar profesionales de trabajo social, psicología, mediación o intervención comunitaria, conformando equipos mixtos que integran distintas perspectivas de análisis. En el caso de un proyecto dirigido a personas mayores con deterioro cognitivo, por ejemplo, la coordinación entre trabajadoras sociales, terapeutas ocupacionales y mediadores interculturales permitió desarrollar un acompañamiento más humano y adaptado. Esta sinergia profesional se tradujo en una atención integral, en la que el bienestar emocional, las redes de apoyo y la participación social se trataron como dimensiones interdependiente



DIMENSIÓN 6

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

3

Formalización de alianzas interinstitucionales para la implementación

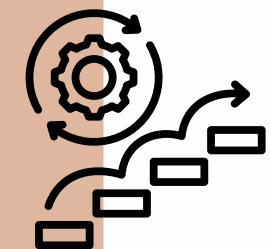
Una de las claves de sostenibilidad de las innovaciones radica en institucionalizar las alianzas entre actores. En varios distritos se han firmado convenios formales entre servicios sociales, centros de salud, ONG locales y asociaciones vecinales, con el objetivo de coordinar la atención a personas en situación de vulnerabilidad. Un ejemplo ilustrativo es la cogestión de un espacio comunitario entre el Ayuntamiento y una entidad vecinal, donde se desarrollan talleres de inclusión social y actividades de promoción de la salud. Este modelo de corresponsabilidad permite combinar la estructura y los recursos públicos con la flexibilidad y cercanía de la sociedad civil organizada, fortaleciendo así la gobernanza compartida de las innovaciones sociales



4

Puesta en marcha de mecanismos participativos de mejora continua

La incorporación de las personas usuarias como actoras corresponsables del proceso es una práctica cada vez más consolidada. En algunos servicios se han instaurado *mesas de consulta*, *asambleas vecinales* o *encuestas periódicas* que recogen la voz directa de las personas implicadas. En un proyecto de inclusión sociolaboral, por ejemplo, las reuniones trimestrales con participantes y vecinos permitieron ajustar itinerarios, redefinir objetivos y adaptar las dinámicas de grupo a las necesidades emergentes. Esta retroalimentación constante no solo mejora la pertinencia de las intervenciones, sino que además refuerza el sentido de pertenencia y la confianza entre ciudadanía y administración. La innovación se entiende, así, como un proceso vivo, en permanente construcción colectiva



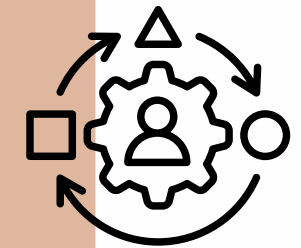
DIMENSIÓN 6

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

5

Adaptación flexible de estrategias ante dificultades o cambios contextuales

La capacidad de reinventarse frente a los imprevistos constituye una de las competencias más valiosas de los equipos responsables de prácticas innovadoras. En un contexto marcado por la alta rotación de personal y la volatilidad normativa, algunos equipos han sabido redefinir sus estrategias sin perder de vista su misión social. Un caso ejemplar es el rediseño de un programa de acompañamiento a familias migrantes: ante la imposibilidad de mantener la presencialidad por movilidad geográfica, se incorporaron herramientas de atención remota, materiales digitales y sesiones grupales en línea. Lejos de debilitar el proyecto, esta transformación lo hizo más accesible y resiliente, demostrando que la innovación no es solo una fase inicial, sino una actitud institucional ante el cambio



DIMENSIÓN 6

RECOMENDACIONES

Diversificar la responsabilidad del desarrollo de la práctica innovadora

Fomentar la participación de otros sectores (ONG, academia, ciudadanía) además del sector público, para reducir la concentración de responsabilidades y fortalecer la gobernanza colaborativa

Formalizar y difundir los documentos de roles y responsabilidades

Aumentar la accesibilidad y el uso de documentos que definan claramente funciones dentro de la red de actores, asegurando que todos los involucrados los conozcan y apliquen

Mejorar los mecanismos de monitoreo y evaluación

Desarrollar o reforzar herramientas formales que permitan dar seguimiento al cumplimiento de responsabilidades y al impacto de las colaboraciones interinstitucionales

Fortalecer las capacidades técnicas y operativas de los equipos

Invertir en recursos humanos calificados, infraestructura adecuada y formación técnica continua para reducir las barreras logísticas y operativas identificadas

DIMENSIÓN 6

RECOMENDACIONES

Asegurar una planificación de recursos a mediano y largo plazo

Promover la planificación financiera, técnica y de personal como condición para garantizar la sostenibilidad de la práctica, especialmente ante la falta de fondos o cambios políticos

Establecer mecanismos permanentes de retroalimentación

Crear espacios sistemáticos (consultas, evaluaciones, mesas de diálogo) para integrar aprendizajes y mejorar continuamente la práctica innovadora

Promover colaboraciones con otros actores estratégicos

Incentivar alianzas con instituciones académicas, empresas y redes sociales para ampliar el alcance, sumar capacidades y compartir responsabilidades

Desarrollar planes de sostenibilidad formales y documentados

Transitar de estrategias informales a planes estructurados que contemplen objetivos, indicadores y responsables, alineados con los recursos disponibles

DIMENSIÓN 6

RECOMENDACIONES

Reforzar la flexibilidad de la red ante cambios contextuales

Fomentar estructuras adaptativas, revisión de estrategias y procesos de actualización frente a transformaciones sociales, políticas o institucionales Fomentar estructuras adaptativas, revisión de estrategias y procesos de actualización frente a transformaciones sociales, políticas o institucionales

Reducir la dependencia de actores individuales o coyunturales

Construir liderazgo distribuido y promover el empoderamiento colectivo para evitar el colapso de la práctica por la salida de referentes clave

DIMENSIÓN 7

COLABORACIÓN INTERSECTORIAL PARA LLEVAR A CABO PRÁCTICAS INNOVADORAS

7.1. Cantidad de sectores que participan en las prácticas innovadoras.

En cuanto al número de sectores involucrados en las prácticas innovadoras, los datos reflejan una presencia predominante de iniciativas sectoriales, es decir, desarrolladas principalmente desde un único ámbito institucional.

En concreto, más de la mitad de las respuestas (51,9%) indican la participación de un solo sector, lo cual limita el enfoque integral y multidimensional que demandan las problemáticas sociales complejas, y podría reflejar estructuras organizativas todavía fragmentadas o con escasas dinámicas de apertura intersectorial.

Por el contrario, un 25% de las experiencias reportadas logran articular la colaboración de cuatro o más sectores, lo cual es alentador y muestra que existen experiencias que apuestan por una lógica de intervención integrada y transversal, donde los sectores sanitario, educativo, social, cultural, entre otros, convergen en el abordaje conjunto.

Asimismo, un 11,5% de las respuestas mencionan la participación de dos sectores, y otro 11,5% de tres sectores, lo que sugiere la existencia de procesos de articulación en etapas iniciales o en crecimiento.

La mayoría de las prácticas innovadoras señaladas involucran únicamente a un sector (principalmente sanitario, educativo, social, entre otros), lo que muestra una lógica sectorial predominante. Solo un cuarto de las experiencias logra integrar cuatro o más sectores, mientras que la participación de dos o tres sectores es marginal (ambas con un 11,5%).

Este patrón evidencia que la intersectorialidad es aún limitada en la implementación de las prácticas innovadoras. Aunque hay un 25% de experiencias que alcanzan una articulación más amplia, la mayoría continúa funcionando de forma aislada. Esto puede limitar la eficacia y sostenibilidad de las prácticas, especialmente cuando los problemas que abordan son complejos y requieren abordajes integrales. Fomentar espacios intersectoriales podría potenciar el alcance, impacto y pertinencia de las iniciativas.

7.2. Formalización de alianzas entre las prácticas innovadoras y otras entidades.

Al analizar la presencia de alianzas institucionales en las prácticas innovadoras, se observa que la formalización de acuerdos sigue siendo limitada. Solo un 17,3% de las respuestas indica la existencia de alianzas formales por escrito con otras entidades, lo que sugiere que la articulación interinstitucional con compromisos estructurados no es aún una práctica extendida.

Sin embargo, el 25% de las prácticas cuenta con alianzas informales, basadas en relaciones de colaboración sin documentación oficial, y otro 25% declara mantener colaboraciones ocasionales, es decir, vínculos puntuales y no sistematizados. Estas formas de cooperación, aunque más flexibles, pueden carecer de continuidad, estabilidad o trazabilidad, lo cual podría afectar la sostenibilidad de las acciones conjuntas.

Por otra parte, un 32,7% señala que no existen alianzas con otras entidades, lo que representa una proporción significativa de prácticas desarrolladas en relativo aislamiento. Esta falta de colaboración estructurada limita las posibilidades de sinergia, aprendizaje compartido y uso eficiente de los recursos disponibles.

En conjunto, los datos invitan a fortalecer los marcos formales de cooperación, promoviendo acuerdos interinstitucionales que favorezcan la coordinación estable, la corresponsabilidad y la escalabilidad de las prácticas innovadoras en el tiempo.

Más de la mitad de las prácticas innovadoras (57,7%) declaran no contar con alianzas formales (ya sea con o sin colaboración ocasional), mientras que apenas el 17,3% ha establecido acuerdos formales por escrito. Esto indica una débil institucionalización de los vínculos interorganizacionales dentro del ecosistema de innovación relevado.

La falta de alianzas formales puede limitar la estabilidad, la coordinación y el alcance de las prácticas innovadoras, reduciendo su potencial de sostenibilidad y escalabilidad. Si bien la colaboración informal puede ser útil en fases tempranas, la ausencia de marcos formales compromete la continuidad en contextos de cambio institucional. Se recomienda fortalecer los vínculos mediante convenios y acuerdos que delimiten responsabilidades, recursos y mecanismos de evaluación conjunta.

7.3. Actividades colaborativas con otras entidades.

Las respuestas sobre las actividades colaborativas desarrolladas con otras entidades revelan una colaboración centrada mayoritariamente en la coordinación operativa y el intercambio de información. Tanto el intercambio de información como la coordinación en la implementación de actividades fueron mencionados en el 58,3% de los casos, lo que indica una voluntad de cooperación activa, aunque todavía centrada en aspectos funcionales del trabajo cotidiano más que en estructuras estratégicas compartidas.

El uso compartido de infraestructuras (espacios físicos, equipamiento, etc.) se registra en un 43,8% de las respuestas, reflejando un aprovechamiento conjunto de recursos materiales que puede contribuir a optimizar costos y ampliar el alcance territorial de las prácticas.

Por otro lado, los niveles más bajos de colaboración aparecen en actividades que requieren mayor integración institucional o compromiso estratégico, como la formación conjunta de personal (22,9%) y especialmente la cofinanciación (apenas un 6,3%). Estos datos sugieren que aún persisten barreras estructurales para avanzar hacia modelos colaborativos más sólidos, como la planificación conjunta, el desarrollo de capacidades compartidas o la sostenibilidad económica articulada.

Asimismo, un grupo de respuestas abiertas (2,1%) señala desconocimiento o ausencia de colaboración, lo que apunta a la necesidad de mejorar los mecanismos de información y visibilización de las alianzas existentes, así como de fortalecer las capacidades institucionales para establecer vínculos cooperativos significativos.

La colaboración más frecuente entre entidades se basa en el intercambio de información y la coordinación operativa, lo cual evidencia una voluntad de trabajo conjunto, aunque principalmente en dimensiones de baja formalización o compromiso estructural. El uso compartido de recursos físicos (infraestructura) también es significativo, mientras que la cofinanciación es notoriamente baja, lo cual puede indicar limitaciones presupuestarias o falta de planificación conjunta.

Aunque existen prácticas de colaboración activas, su concentración en formas menos vinculantes sugiere que las alianzas aún no alcanzan niveles de integración profunda. La baja frecuencia de formación conjunta y cofinanciación puede limitar el desarrollo de capacidades compartidas y la sostenibilidad de las prácticas. Sería recomendable promover esquemas colaborativos que involucren inversión conjunta, fortalecimiento técnico y acuerdos duraderos para potenciar el impacto y la continuidad de las iniciativas. En suma, aunque la colaboración intersectorial se manifiesta en formas operativas, el reto pendiente está en avanzar hacia relaciones más estructuradas, duraderas y estratégicas, que potencien el valor transformador de las prácticas innovadoras.

7.4. Percepción del nivel de profundidad de la colaboración con otras entidades.

Las respuestas sobre el nivel de profundidad en la colaboración con otras entidades indican que la forma más extendida de cooperación es la colaboración continua con actividades compartidas, con el 38,3%. Este dato sugiere que, en muchos casos, las prácticas innovadoras se apoyan en relaciones estables de trabajo conjunto, aunque no necesariamente implican planificación estratégica o compromisos de largo plazo.

La coordinación ocasional en actividades puntuales también aparece con una representación significativa (21,3%), reflejando que, si bien existe interacción, esta no siempre se traduce en continuidad o sistematicidad. Junto a ello, un 14,9% de las respuestas describe la relación como cooperación esporádica y sin compromisos formales, lo cual indica la presencia de vínculos más informales o reactivos, sin consolidación organizativa.

Por otro lado, solo el 8,5% reporta contar con una asociación estratégica con planificación conjunta, lo cual revela que las alianzas con una visión compartida de largo plazo son aún una minoría, aunque representan un modelo deseable por su potencial para fortalecer la sostenibilidad y el impacto de las prácticas innovadoras.

Un pequeño grupo señala que la colaboración está aún pendiente de establecer (4%), y otro grupo similar declara no saber u ofrece respuestas abiertas que reflejan cierta incertidumbre o ambigüedad sobre el grado real de colaboración (12,7%).

La mayoría de las relaciones interinstitucionales se ubican en un nivel medio de profundidad: existe cierta colaboración sostenida (38,3%), aunque aún predominan los vínculos informales o esporádicos (36,2% combinando cooperación esporádica y coordinación puntual). Solo una minoría (8,5%) refiere experiencias de asociaciones estratégicas con planificación conjunta, que representan un nivel alto de integración y compromiso.

El panorama general sugiere que, si bien hay relaciones activas con otras entidades, la colaboración aún no alcanza niveles de madurez estructural o estratégica. Este escenario puede limitar el impacto y la sostenibilidad de las prácticas innovadoras. Fortalecer la colaboración mediante planificación compartida, definición de objetivos comunes y formalización de acuerdos permitiría avanzar hacia asociaciones más robustas y duraderas.

En conjunto, estos datos evidencian que la colaboración interinstitucional se da mayoritariamente en formas operativas y funcionales, y que avanzar hacia alianzas estratégicas más profundas sigue siendo un desafío clave para consolidar las innovaciones en el ámbito de la intervención social.

7.5. Formalización de acuerdos que definan los roles y responsabilidades de cada entidad.

En relación con la existencia de acuerdos que definan roles y responsabilidades entre las entidades involucradas en prácticas innovadoras, los datos muestran que la mayoría de las colaboraciones carecen de formalización escrita. La opción más señalada fue “no, pero hay entendimientos tácitos”, con 17 respuestas (37%), lo que indica que gran parte de las relaciones interinstitucionales se basan en acuerdos implícitos, contruidos sobre la confianza o la experiencia compartida, pero sin respaldo documental.

Una proporción también considerable (28,3%) indicó que no existen acuerdos específicos, lo cual sugiere situaciones de colaboración poco estructurada o incluso ausencia de coordinación clara entre los actores. Esta falta de definición puede dificultar la sostenibilidad de las prácticas y generar ambigüedad en cuanto a responsabilidades.

Por su parte, un 26,1% señaló contar con acuerdos escritos y detallados, lo que representa un nivel más sólido de institucionalización de la colaboración. Este tipo de acuerdos

permite clarificar roles, delimitar responsabilidades y fortalecer el compromiso de las partes, lo cual es especialmente relevante en proyectos complejos o con múltiples actores.

Finalmente, un 8,7% de las respuestas alude a la existencia de acuerdos informales, es decir, entendimientos sin registro escrito, pero más estructurados que los simples consensos tácitos.

Los datos revelan que la mayoría de las prácticas innovadoras operan sin acuerdos formales y detallados: un 65,3% de las respuestas corresponden a situaciones con acuerdos informales o inexistentes (ya sea tácitos o sin acuerdos en absoluto). Solo una minoría (26,1%) cuenta con documentos escritos y específicos, lo cual representa un bajo nivel de institucionalización de los compromisos interinstitucionales.

La ausencia de acuerdos formales puede generar ambigüedad, solapamiento o vacíos en las responsabilidades de las entidades involucradas, afectando negativamente la gobernanza, la eficiencia operativa y la rendición de cuentas. Si bien los entendimientos tácitos pueden funcionar en contextos de alta confianza, su falta de formalidad compromete la sostenibilidad y escalabilidad de las iniciativas.

En conjunto, los datos sugieren que la formalización de la colaboración intersectorial sigue siendo un área de mejora. Si bien los acuerdos tácitos pueden resultar funcionales en el corto plazo, su falta de claridad puede comprometer la rendición de cuentas, la continuidad de los proyectos y la eficacia de las intervenciones compartidas. Avanzar hacia acuerdos formales y detallados podría fortalecer significativamente el impacto de las prácticas innovadoras en el ámbito social.

7.6. Principales beneficios y desafíos de trabajar en alianza con otras entidades.

Trabajo en red y enriquecimiento profesional. Compartir conocimientos, perspectivas y experiencias mejora la calidad de la intervención. El desafío es que requiere coordinación constante y superar la fragmentación entre equipos y sectores.

Atención integral y ampliación del alcance. Permite llegar a más personas y abordar casos de manera multidimensional. El desafío es lograr que todas las entidades mantengan implicación equitativa y sostenida.

Optimización de recursos y reparto de tareas. Distribuye la carga de trabajo entre actores, lo que permite intervenciones más completas. El desafío es definir claramente roles y responsabilidades para evitar duplicidades o vacíos.

Sinergias para innovación y flexibilidad. La colaboración favorece la creación de soluciones adaptadas a las necesidades reales del territorio. El desafío es solventar las diferencias en objetivos institucionales y prioridades que pueden generar fricciones.

Mejora de la comunicación interinstitucional. La coordinación fluida permite respuestas más rápidas y evita la revictimización de usuarios. El desafío es la falta de canales formales, tiempos limitados y listas de espera en las entidades colaboradoras.

Mayor conocimiento del territorio y de la población. Cada entidad aporta su experiencia local y contacto con la comunidad, aumentando la eficacia. El desafío es que la poca continuidad de proyectos o la finalización de financiación debilitan el conocimiento acumulado.

Incremento de la motivación y sensación de apoyo profesional. Trabajar acompañado reduce la sensación de aislamiento y fortalece el compromiso del equipo. El desafío es mantener la motivación cuando los resultados son lentos o los procesos muy burocráticos.

Posibilidad de intervenciones integrales y preventivas. Se pueden abordar necesidades complejas (sociales, educativas, de salud, de vivienda) de manera coordinada. El desafío es que la falta de alineación en protocolos y marcos de actuación puede ralentizar o limitar el impacto.

Mayor visibilización de los servicios sociales y sus programas. La colaboración con entidades externas mejora la imagen del servicio y su conexión con la ciudadanía. El desafío es que, si la colaboración es puntual o informal, la visibilidad y la sostenibilidad se ven afectadas.

Creación de redes comunitarias sostenibles. Las alianzas generan grupos motores y fortalecen la cohesión social a nivel barrial. El desafío es que la continuidad depende de financiación, agendas compartidas y compromiso de largo plazo.

7.7. Mecanismos de intercambio de recursos y cooperación intersectorial.

Al indagar sobre si los sectores involucrados en las prácticas innovadoras comparten recursos, la mayoría de las respuestas indican que aún predomina la gestión sectorial independiente. Específicamente, el 34,8% de las personas participantes señaló que cada sector gestiona sus propios recursos sin compartirlos, lo que refleja una lógica de intervención compartimentada, donde la colaboración intersectorial no se traduce necesariamente en una articulación concreta de medios o capacidades.

Un 23,9% de respuestas optó por “no lo sé”, lo que puede interpretarse como señal de falta de información o comunicación interna sobre el funcionamiento operativo de la colaboración entre sectores. Este dato pone en evidencia un área donde es necesario fortalecer la transparencia y el conocimiento mutuo dentro de los equipos que participan de las prácticas innovadoras.

En contraposición, un grupo más reducido indicó experiencias positivas de compartición de recursos: un 21,7% afirmó que sí existe una compartición formal y estable, lo que sugiere formas más consolidadas de colaboración intersectorial. Estas prácticas pueden implicar, por ejemplo, uso compartido de infraestructuras, recursos humanos coordinados o financiación conjunta, y son claves para generar sinergias sostenibles.

Finalmente, el 19,6% reconoció que sí hay compartición de recursos, pero de manera ocasional o informal, lo que denota cierta disposición al trabajo conjunto, aunque sin estructuras formales que lo respalden ni garantías de continuidad.

Un 54,4% de las respuestas corresponden a prácticas en las que no hay un mecanismo claro y sostenido de intercambio de recursos entre sectores, ya sea porque los sectores actúan de forma independiente o por desconocimiento sobre el tema. Solo un 21,7% señala que el intercambio de recursos es formal y estable, y un 19,6% que ocurre de manera ocasional o informal. Esto refleja que el compartir recursos entre sectores es más una excepción que una regla.

La baja proporción de colaboración en términos de recursos puede implicar limitaciones operativas, duplicación de esfuerzos o falta de sinergia entre sectores, lo cual afecta el impacto y la sostenibilidad de las prácticas. La alta tasa de desconocimiento sugiere, además, una posible debilidad en la comunicación y transparencia dentro de la red de actores. Promover marcos de colaboración que incluyan acuerdos claros sobre el uso conjunto de recursos (financieros, humanos o técnicos) puede fortalecer la efectividad de la práctica innovadora.

En conjunto, estos datos evidencian que la colaboración intersectorial efectiva todavía enfrenta importantes desafíos en términos de integración de recursos. Avanzar hacia acuerdos formales y estructuras estables de gestión compartida permitiría mejorar la eficiencia de las prácticas innovadoras, evitar duplicidades y potenciar el alcance e impacto de las intervenciones.

7.8. Tipos de recursos se comparten mayoritariamente entre sectores.

Ante la pregunta sobre qué tipo de recursos se comparten mayoritariamente entre los sectores involucrados en las prácticas innovadoras, las respuestas reflejan una tendencia clara hacia la compartición de recursos operativos y logísticos.

En primer lugar, se destaca la mención de recursos humanos (como personal técnico, profesionales en colaboración o actividades de formación conjunta) señalada por el 61,4% de las personas encuestadas. Este dato evidencia que una de las formas más habituales de articulación entre sectores se concreta en la movilización conjunta de personas, ya sea para tareas de intervención, atención o apoyo técnico.

El mismo porcentaje (61,4%) indicó también el uso compartido de infraestructuras, como espacios físicos, equipamiento o sedes institucionales. Esto sugiere que en muchos casos se aprovechan instalaciones ya existentes, facilitando la coordinación territorial o la atención directa a la ciudadanía sin necesidad de nuevas inversiones estructurales.

Más distante, aunque igualmente relevante, aparece la compartición de recursos técnicos (como tecnología, herramientas metodológicas o conocimientos especializados) con un 25% de las respuestas. Este nivel de intercambio, aunque menor, puede ser crucial para fomentar la innovación en los procesos de trabajo, especialmente si se consolida de forma sistemática.

Por otro lado, la compartición de recursos financieros aparece mencionada sólo en el 11,4% de los casos, lo que indica que la articulación intersectorial rara vez implica una integración presupuestaria. La baja frecuencia de este tipo de recurso compartido limita el potencial de cofinanciación o inversión conjunta, lo que puede afectar la sostenibilidad de muchas iniciativas.

Finalmente, en algunas respuestas abiertas se mencionan aspectos como el intercambio de información, pero también aparecen referencias como “no aplica” o “no se comparte”, lo que sugiere que aún existen muchas prácticas innovadoras sin mecanismos reales de cooperación intersectorial en términos materiales.

La mayoría de las colaboraciones intersectoriales se centran en recursos humanos e infraestructura, lo cual sugiere una lógica de cooperación operativa más que estratégica. Es decir, se facilita la práctica innovadora desde la práctica cotidiana y los recursos físicos compartidos, pero no necesariamente desde un compromiso financiero común.

La baja mención de recursos financieros como compartidos (solo el 11,4%) reafirma lo observado en la pregunta anterior: la autonomía financiera de cada sector sigue predominando, y los compromisos conjuntos en términos de presupuesto son escasos.

En conjunto, los datos reflejan que, aunque existen dinámicas de colaboración significativas a nivel de personas e infraestructuras, la articulación financiera y técnica aún requiere desarrollo y consolidación, lo que representa una oportunidad clave para futuras políticas de fortalecimiento de la innovación pública.

Esto podría indicar una limitación estructural en la consolidación de alianzas sostenibles a largo plazo. Si bien compartir recursos humanos e infraestructura puede facilitar el funcionamiento cotidiano, la falta de integración financiera limita la capacidad de planificación conjunta, escalabilidad y sostenibilidad. Avanzar hacia mecanismos donde los sectores involucrados cofinancian proyectos puede fortalecer la gobernanza colaborativa y el compromiso a mediano y largo plazo.

7.9. Grado de claridad de la asignación de responsabilidades entre los sectores involucrados.

La opción más seleccionada fue “medianamente clara, con algunas superposiciones o vacíos”, elegida por el 36,2% de las personas encuestadas. Este dato indica que, aunque existe una cierta definición de roles, las delimitaciones no siempre están bien resueltas, lo

que podría generar solapamientos en las funciones o zonas grises donde no queda claro quién debe actuar.

Además, un 27,7% respondió “no lo sé”, un dato relevante que evidencia falta de información o comunicación interna sobre el funcionamiento real de estas colaboraciones. Esta cifra es preocupante porque sugiere que más de una cuarta parte de las personas involucradas en las prácticas desconoce cómo se distribuyen las responsabilidades, lo cual puede comprometer la eficacia de la intervención intersectorial.

Solo el 17% de las respuestas afirmaron que la asignación de responsabilidades es muy clara y bien definida, reflejando que la claridad plena es todavía una excepción. En contraste, un 10,6% declaró que no hay una asignación clara, y un 8,5% sostuvo que es poco clara y genera confusión y dificultades, lo que suma un 19,1% de respuestas que apuntan a un nivel de desorganización o ambigüedad crítica.

El 36,2% indica que la asignación de responsabilidades es medianamente clara, lo cual revela una organización funcional, pero con puntos débiles, como vacíos o solapamientos de funciones. Esto puede provocar fricciones o ineficiencia operativa.

Al mismo tiempo, solo el 17% considera que existe una claridad plena y bien definida, lo que deja en evidencia que la claridad en la gobernanza intersectorial es todavía limitada. Además, un porcentaje significativo (27,7%) optó por “No lo sé”, lo que sugiere desinformación o falta de acceso a los acuerdos de responsabilidades por parte de una porción importante de los actores.

Estos datos subrayan la necesidad de fortalecer los marcos de gobernanza intersectorial, especialmente mediante: acuerdos explícitos de responsabilidades; documentación accesible para todos los actores; mecanismos de monitoreo y actualización periódica para revisar esos marcos según se modifique el contexto o los actores.

La falta de claridad puede frenar la eficiencia, dificultar la resolución de conflictos y generar dependencia de relaciones informales o personales, lo que afecta negativamente la sostenibilidad de la práctica innovadora.

Los datos ponen en evidencia que la asignación de responsabilidades en contextos intersectoriales sigue siendo un área de mejora clave. La falta de definición precisa puede derivar en duplicidades de funciones, omisiones, tensiones entre equipos o pérdida de eficiencia en la gestión de los recursos. En este sentido, establecer protocolos explícitos y consensuados sobre los roles de cada actor resulta fundamental para fortalecer la colaboración y mejorar el impacto de las prácticas innovadoras.

7.10. Cambios en los roles y responsabilidades desde el inicio de las prácticas innovadoras.

Al explorar si ha habido modificaciones en los roles y responsabilidades desde la puesta en marcha de las prácticas innovadoras, las respuestas muestran un panorama de transformación parcial, con impactos diversos en la cooperación intersectorial.

La opción más seleccionada fue “Sí, y han mejorado la cooperación”, con un 31,9% de respuestas. Este dato refleja que, en casi un tercio de los casos, los ajustes en las funciones de los actores involucrados han tenido un efecto positivo, favoreciendo una mejor articulación y entendimiento entre sectores. Esto sugiere que las prácticas innovadoras, al evolucionar, pueden fomentar procesos de reflexión y adaptación de los marcos de colaboración, lo que contribuye a su fortalecimiento.

Por otro lado, el 27,7% respondió “no lo sé”, lo cual indica nuevamente una alta incertidumbre o falta de información sobre cómo se están organizando las responsabilidades. Este porcentaje se alinea con los resultados del ítem anterior, y refuerza la necesidad de mejorar la comunicación y la transparencia organizativa.

Un 21,3% indicó que los roles “se han mantenido estables”, lo que podría ser interpretado como estabilidad estructural en algunos equipos, aunque también podría señalar una rigidez que limita la adaptación a nuevas dinámicas.

Resulta preocupante que un 10,6% afirme que los cambios han generado conflictos o dificultades, y un 8,5% señale que no hay roles claramente definidos. Estas respuestas, que en conjunto representan cerca de un 20%, alertan sobre procesos de descoordinación, ambigüedad o tensiones que pueden entorpecer el funcionamiento eficaz de las prácticas intersectoriales.

El dato más relevante es que el 31,9% de las respuestas reflejan que los cambios en los roles han sido positivos, permitiendo una mejora en la cooperación entre actores. Esto indica una capacidad de adaptación organizacional saludable.

Sin embargo, un 27,7% señala que desconoce si ha habido cambios, lo que podría estar vinculado a falta de información compartida, baja implicación o débil comunicación intersectorial.

Por otro lado, más del 30% en conjunto indica que los roles no han cambiado (21,3%), o que han generado dificultades (10,6%), lo que sugiere que una parte considerable de las prácticas enfrenta problemas para adaptar su estructura de gobernanza a nuevas realidades.

Además, el 8,5% indica que no hay roles claramente definidos, lo cual es preocupante si se busca consolidar prácticas sostenibles y colaborativas.

Los resultados sugieren que, aunque hay una parte de las experiencias que se adapta y fortalece sus vínculos colaborativos con el tiempo, también persiste una estructura rígida o informalidad que limita la evolución funcional de los roles.

Esto refuerza la importancia de contar con mecanismos claros para la revisión de funciones; espacios de diálogo para reajustar responsabilidades; y protocolos para comunicar y consensuar los cambios.

En conjunto, los datos revelan que, si bien las transformaciones en los roles pueden ser una oportunidad para mejorar la cooperación, su implementación debe ser cuidadosamente gestionada para evitar fricciones o incertidumbres. Promover espacios de revisión periódica, así como protocolos flexibles pero claros, puede favorecer la adaptación sin perder cohesión en el trabajo colaborativo.

7.8. Percepción sobre los efectos de la claridad (o falta de claridad) en la asignación de roles a la colaboración entre sectores.

Impacto directo en la eficiencia. La falta de roles claros provoca duplicidad de tareas, vacíos de responsabilidad y retrasos en la intervención, afectando tanto la eficacia como la satisfacción de profesionales y de personas usuarias.

Prevención de conflictos. Definir roles desde el inicio (preferiblemente por escrito) evita confusiones y tensiones, especialmente en situaciones de conflicto o dificultades operativas.

Confusión interinstitucional. En casos complejos o que implican varios sectores (ej. sanidad, educación, seguridad), la indefinición de competencias provoca dilución de responsabilidades y transferencias indebidas de tareas.

Confianza y cooperación. La claridad en las funciones favorece la confianza, el apoyo mutuo y la confrontación constructiva entre sectores, mejorando la calidad de la intervención.

Ejemplos de éxito. Casos en que la delimitación de roles (ej. coordinación con hospital de referencia o actividades comunitarias con reparto equitativo de responsabilidades) ha facilitado la implementación y el seguimiento.

Riesgos de indefinición. La falta de claridad puede ralentizar la consecución de objetivos, dejar tareas sin hacer y aumentar el estrés y la sobrecarga del personal.

Protocolos conjuntos como facilitadores. La incorporación de distintos sectores en protocolos de atención (por ejemplo, salud mental infantil y juvenil) ha potenciado sinergias y claridad en la actuación.

Carga administrativa extra. En ocasiones, otros recursos asignan funciones fuera de las competencias del sector receptor (por ejemplo, TS del CSS), lo que entorpece la intervención y retrasa el acceso de las personas usuarias a los servicios.

Necesidad de transversalidad y corresponsabilidad. Consideradas esenciales para una colaboración fluida y sin solapamientos, respetando el papel y los límites de cada sector.

Importancia estratégica. La asignación de roles claros desde la planificación inicial es vista como una condición básica para evitar problemas organizativos y desgaste del personal.

7.9. Participación de los distintos sectores en la evaluación y monitoreo de las prácticas innovadoras.

Al analizar la participación de los sectores implicados en las distintas etapas del proceso evaluativo, los datos muestran una participación desigual y predominantemente baja en la mayoría de las fases clave.

En la etapa de diseño de indicadores y criterios de evaluación, solo el 40,4% de las personas encuestadas indicó que sí hay participación intersectorial, mientras que un 59,6% señaló que no la hay.

Durante la recopilación de datos, la participación está más equilibrada: el 48,1% reporta participación, frente al 50% que indica lo contrario.

En la fase de análisis de resultados, la participación vuelve a disminuir: solo el 38,5% afirma que hay participación de los sectores, mientras que el 61,5% señala que no participan.

Finalmente, en la implementación de mejoras a partir de la evaluación, el 48,1% dice que hay participación, frente al 51,9% que reporta ausencia de implicación.

Este patrón pone en evidencia un déficit de gobernanza colaborativa en la gestión de las prácticas innovadoras: la evaluación tiende a mantenerse centralizada en el actor principal o en equipos específicos, sin aprovechar plenamente la diversidad de miradas que aporta la colaboración intersectorial.

Para consolidar prácticas innovadoras que sean sostenibles y efectivas, es clave fomentar la co-creación de los procesos evaluativos. Esto no solo favorece una mayor legitimidad de los resultados, sino que también puede enriquecer el análisis con perspectivas complementarias.

La baja participación en el diseño de indicadores y análisis de resultados también puede estar limitando el potencial transformador de la evaluación, reduciéndose a un ejercicio técnico en lugar de un espacio de aprendizaje colectivo.

En este sentido, resulta prioritario desarrollar estrategias que promuevan una mayor implicación de todos los sectores desde el diseño hasta la implementación de mejoras, incorporando herramientas de evaluación participativa, espacios de devolución conjunta y protocolos colaborativos.

La recopilación de datos es la fase donde se registra la mayor participación, aunque sigue siendo relativamente equilibrada con el nivel de no participación.

Las fases clave como el diseño de indicadores y la implementación de mejoras también presentan mayorías de no participación, lo que evidencia una limitada integración de múltiples sectores en la evaluación continua de la práctica.

Este patrón es indicativo de una gobernanza más centrada en actores técnicos o institucionales específicos, con baja incorporación de una lógica intersectorial en los procesos de mejora continua. Se sugiere que muchas de estas prácticas no han logrado

constituir un ciclo de evaluación compartido ni mecanismos participativos sólidos que incluyan a todos los sectores involucrados.

Esto puede derivar en diseños evaluativos poco representativos; débil apropiación de los resultados; escasa sostenibilidad de las mejoras implementadas, al no tener consenso multisectorial.

7.10. Ajustes o mejoras en las prácticas innovadoras a partir de los resultados del seguimiento y la evaluación.

Las respuestas a esta pregunta revelan una diversidad de situaciones respecto al uso de los resultados de seguimiento y evaluación para introducir mejoras en las prácticas innovadoras. “No lo sé” fue la opción más seleccionada, con un 36,5%, lo que indica un grado elevado de desconocimiento sobre si se aplican o no ajustes en función de los resultados evaluativos. El 28,8% afirmó que sí se introducen mejoras de manera frecuente. El 21,2% mencionó que las mejoras se hacen de forma ocasional. El 9,6% indicó que, aunque no se implementan cambios, sí se discuten posibles mejoras. Solo un 3,8% reconoció que los resultados no influyen en la práctica.

El dato más llamativo es el elevado porcentaje de personas que no tienen claridad sobre si se aplican o no mejoras con base en la evaluación. Este desconocimiento puede reflejar una falta de comunicación interna, ausencia de transparencia en los procesos evaluativos o una escasa cultura organizacional en torno al uso de la evidencia para la mejora continua.

Por otro lado, el hecho de que solo 3 de cada 10 personas afirmen que las mejoras se hacen con frecuencia sugiere que el uso sistemático de la evaluación como herramienta para el ajuste y la innovación aún no está consolidado. Aunque existen prácticas de mejora ocasionales y discusiones internas, estos espacios no siempre se traducen en cambios concretos.

Más de un tercio de las personas encuestadas (36,5%) no sabe si los resultados de la evaluación han derivado en mejoras, lo que evidencia una baja visibilidad o comunicación de los procesos evaluativos. Solo el 28,8% afirma que se hacen ajustes frecuentes basados en la evaluación. El 21,2% adicional señala que los ajustes ocurren, pero ocasionalmente.

Sumando ambas respuestas, apenas el 50% indica que hay algún nivel de aplicación práctica de los hallazgos evaluativos. En el otro extremo, un pequeño grupo admite que los resultados no influyen en absoluto (3,8%) o que solo se discuten sin implementarse mejoras (9,6%).

Este patrón confirma lo ya señalado en el ítem anterior: la evaluación no está plenamente institucionalizada ni vinculada de forma sistemática con la mejora continua. Hay una distancia entre lo que se evalúa y lo que se ajusta, y en muchos casos ni siquiera se conoce si estos ajustes ocurren.

Esto puede deberse a factores como falta de mecanismos formales de seguimiento post evaluación; escasa participación de múltiples sectores en la toma de decisiones; o dificultades en la gobernanza compartida de las prácticas innovadoras.

Estos resultados indican la necesidad de reforzar los mecanismos institucionales de retroalimentación: no basta con hacer seguimiento y evaluación, sino que es fundamental asegurar que sus resultados lleguen a los equipos, sean comprendidos y se conviertan en insumos para la toma de decisiones.

Además, se vuelve urgente fortalecer la trazabilidad del aprendizaje organizacional, es decir, que los ajustes implementados queden documentados, sistematizados y compartidos, de modo que puedan inspirar y orientar otras experiencias.

Finalmente, fomentar una cultura de mejora continua, donde la evaluación no sea vista como un fin en sí misma sino como una herramienta estratégica de transformación, puede contribuir de manera decisiva a la sostenibilidad e impacto de las prácticas innovadoras.

7.11. Percepción sobre la colaboración entre sectores en el seguimiento y la evaluación de las prácticas innovadoras.

Falta de colaboración real en evaluación. En muchos casos, otros sectores no participan en el seguimiento y la evaluación o lo hacen de manera muy puntual o informal.

Coordinación mediante mesas y reuniones. Cuando existe colaboración, se da sobre todo a través de mesas técnicas, reuniones periódicas o encuentros específicos.

Importancia de la comunicación. La comunicación fluida, accesible y con objetivos compartidos se identifica como un factor clave para facilitar la colaboración.

Evaluación informal por falta de recursos. En ausencia de herramientas metodológicas estables, la evaluación suele hacerse de forma informal en reuniones o a través de correos rápidos.

Sobrecarga laboral como obstáculo. La falta de tiempo y la sobrecarga de trabajo dificultan la coordinación y reducen la frecuencia y calidad de las colaboraciones.

Procesos de evaluación poco priorizados. Se da más importancia al diseño e implementación que a la evaluación, lo que reduce la implicación de sectores externos.

Necesidad de recursos y apoyos. Contar con más personal y apoyo institucional mejora la posibilidad de coordinación y seguimiento efectivo.

Desigualdad en la implicación de actores. Los sectores más centrales participan más, mientras que otros lo hacen de forma esporádica o nula.

Metodologías diversas y retos. Desde cuestionarios cerrados hasta respuestas abiertas; las primeras pueden ser tediosas y las segundas difíciles de sistematizar.

Valoración positiva cuando funciona. En experiencias con colaboración estable y objetivos comunes, se perciben mejoras para profesionales y personas usuarias.

7.12. Instancias de consulta o de retroalimentación con la comunidad y las personas usuarias sobre el desarrollo de las prácticas innovadoras.

Los resultados evidencian un bajo nivel de institucionalización de la retroalimentación comunitaria. Solo un 15,4% afirma que sí se llevan a cabo instancias de consulta de forma regular, lo que indica una implementación limitada pero existente. Una de cada cuatro (25%) reconoce que las consultas ocurren, pero de manera esporádica, sin mecanismos sostenidos o planificados.

A pesar de esto, el 23,1% señala que está planificado incorporar estas instancias, lo que sugiere una intención de mejora en esta dimensión.

Por otro lado, un preocupante 28,8% no sabe si existen estos espacios, reflejando déficits de comunicación interna o desconocimiento sobre la gestión participativa.

Finalmente, un 7,7% confirma que no está previsto abrir espacios de consulta, lo que podría ser contradictorio con enfoques basados en derechos o centrados en el usuario.

La retroalimentación comunitaria no está claramente integrada ni difundida como parte central del desarrollo de las prácticas innovadoras. Esto tiene al menos tres implicancias clave. En primer lugar, debilita la legitimidad y apropiación social de las iniciativas. En segundo lugar, limita el ajuste contextualizado de las acciones, al no considerar las perspectivas usuarias. Por último, reduce el potencial transformador y adaptativo de la innovación.

Este panorama refuerza lo observado en ítems anteriores: la ciudadanía tiene una participación más reactiva o limitada, con escasos canales formales para incidir.

7.13. Percepción del impacto positivo de la colaboración entre distintos sectores en la participación de las personas usuarias y el acceso a los servicios.

La percepción general sobre el impacto positivo de la colaboración entre sectores en la participación de la comunidad y el acceso a los servicios es marcadamente favorable. Más de la mitad de las personas encuestadas (55,8%) otorgaron la puntuación más alta posible (5), señalando un impacto muy positivo de esta colaboración. Si se suman quienes calificaron con un 4 (21,2%), se obtiene un 77% de respuestas en el rango alto, lo que refuerza la valoración positiva predominante.

En contraste, un grupo minoritario asignó puntuaciones bajas: solo un 5,8% otorgó la calificación más baja (1), y un 3,8% puntuó con un 2. Además, un 13,5% se ubicó en una posición intermedia, señalando un impacto moderado (3).

Existe un alto consenso sobre el valor positivo de la colaboración intersectorial. Más de la mitad de las personas (55,8%) valoran con el máximo nivel (5) el impacto positivo de esta colaboración en la participación comunitaria y el acceso a servicios.

Sumado al 21,2% que eligió la opción 4, se alcanza un 77% de respuestas en los niveles más altos de valoración. Solo un 9,6% respondió con puntuaciones bajas (1 o 2), lo que indica una percepción marginal de escepticismo o poca efectividad.

Esta tendencia refuerza la idea de que la articulación entre sectores no solo es beneficiosa para la coordinación institucional, sino que repercute directamente en el involucramiento ciudadano y en el acceso efectivo a derechos o servicios.

Estos resultados ofrecen una validación empírica del enfoque intersectorial como un facilitador del desarrollo social inclusivo, así como refuerzan la necesidad de sostener y formalizar alianzas, especialmente cuando aún no existen. Además, justifican la inversión en espacios interinstitucionales y multisectoriales como instancias estratégicas para promover acceso, equidad y sostenibilidad. El alto nivel de consenso permite apalancar mejoras institucionales con base en evidencia de valor compartido.

DIMENSIÓN 7

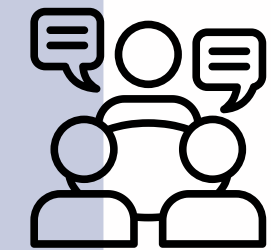
EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

PARA MEJORAR LA COLABORACIÓN INTERSECTORIAL EN LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS

1

Mesas comunitarias de intervención vecinal

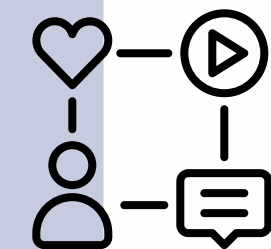
En distintos barrios se han consolidado *mesas comunitarias de intervención vecinal* donde convergen servicios sociales, centros educativos, fuerzas de seguridad, asociaciones vecinales y entidades del tercer sector. Estas reuniones periódicas se centran en el abordaje conjunto de conflictos comunitarios (desde problemas de convivencia en espacios públicos hasta situaciones de desahucio o absentismo escolar), y permiten una lectura compartida de la realidad. Las decisiones se adoptan de manera colegiada, priorizando la prevención y la mediación por encima de las respuestas reactivas. La clave del éxito radica en la confianza entre instituciones y en la continuidad del trabajo, que transforma la coordinación en un verdadero espacio de gobernanza local



2

Itinerarios integrales de inserción sociolaboral

En el marco de la lucha contra la exclusión, varios distritos han desarrollado itinerarios integrales de inserción sociolaboral mediante la coordinación efectiva entre servicios sociales, agencias públicas de empleo y entidades sociales especializadas. Estos itinerarios combinan orientación laboral, formación en competencias básicas, apoyo psicosocial y seguimiento continuo. Un ejemplo paradigmático es el proyecto conjunto entre el área de servicios sociales y una ONG de inserción laboral, que acompaña a personas desempleadas de larga duración en un proceso personalizado hacia la autonomía económica. El enfoque intersectorial garantiza que la atención no se limite a la empleabilidad, sino que contemple también las condiciones de vida, la salud emocional y el fortalecimiento de las redes de apoyo



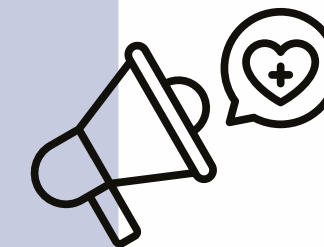
DIMENSIÓN 7

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

3

Proyectos de prevención y sensibilización en centros educativos

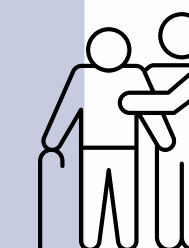
La colaboración entre servicios sociales, centros educativos y entidades especializadas ha permitido implementar *programas integrales de prevención y sensibilización* en torno a temas sensibles como la violencia de género, el acoso escolar o la convivencia intercultural. En una experiencia destacada, un equipo técnico de servicios sociales participó en el diseño de talleres coeducativos junto al profesorado y una asociación feminista local, generando un espacio de aprendizaje compartido entre adolescentes, familias y profesionales. La práctica demostró que la prevención más eficaz surge cuando la escuela se abre al territorio y los servicios sociales se posicionan como aliados pedagógicos, más que como agentes externos



4

Redes de apoyo a personas mayores y reducción de la soledad

Para abordar la soledad no deseada, se ha desplegado un modelo de *red comunitaria intersectorial* que une los servicios sociales, los centros de salud, asociaciones vecinales y grupos de voluntariado. La estrategia combina visitas domiciliarias coordinadas, actividades grupales de estimulación cognitiva y propuestas culturales inclusivas. Un elemento innovador es la utilización de indicadores compartidos entre los sectores —por ejemplo, derivaciones cruzadas entre salud y servicios sociales— que permiten identificar precozmente a personas en riesgo de aislamiento. El resultado es una red de cuidados integrales que trasciende los límites administrativos, devolviendo a las personas mayores un papel activo en su comunidad



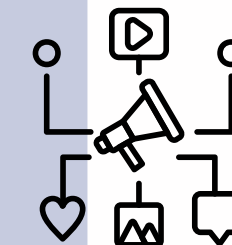
DIMENSIÓN 7

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

5

Campañas y actividades culturales intersectoriales

La colaboración entre el sector cultural y el social ha dado lugar a experiencias creativas que promueven inclusión y ciudadanía activa. En un proyecto impulsado por el Ayuntamiento, museos municipales, centros culturales y entidades del tercer sector coorganizaron *rutas culturales participativas* con colectivos en riesgo de exclusión. A través de talleres artísticos, visitas guiadas y exposiciones colectivas, se generaron espacios de encuentro donde el arte actuó como mediador social. La experiencia evidenció que la cultura puede ser una poderosa herramienta de cohesión y empoderamiento cuando se gestiona desde la cooperación entre sectores diversos. En este sentido, la innovación reside tanto en el contenido como en la alianza institucional que lo hace posible



DIMENSIÓN 7

RECOMENDACIONES

Formalizar protocolos de colaboración

Definir roles, responsabilidades, objetivos y canales de comunicación entre todas las entidades implicadas

Establecer espacios de encuentro periódicos

Mesas comunitarias, reuniones intersectoriales o grupos motores que favorezcan la planificación conjunta

Crear canales de comunicación fluidos y seguros

Uso de plataformas digitales compartidas (Teams, Drive, intranet) para agilizar la coordinación y el intercambio de información

Alinear objetivos y tiempos de trabajo entre entidades

Revisar los marcos de actuación para evitar conflictos de prioridades o duplicidad de esfuerzos

DIMENSIÓN 7

RECOMENDACIONES

Promover la participación comunitaria

Integrar a la ciudadanía y asociaciones vecinales en el diseño, ejecución y evaluación de las acciones conjuntas

Garantizar apoyo institucional y estabilidad

Asegurar respaldo de jefaturas y planes estratégicos para dar continuidad a las colaboraciones en el tiempo

Impulsar formación conjunta entre profesionales de distintas entidades

Talleres interinstitucionales para compartir metodologías, mejorar la comunicación y fomentar el trabajo en red

Visibilizar resultados y logros conjuntos

Difundir los impactos positivos de las alianzas para reforzar el compromiso de todas las partes

DIMENSIÓN 7

RECOMENDACIONES

Crear planes de sostenibilidad para proyectos intersectoriales

Incluir provisiones de recursos humanos, financieros y técnicos para garantizar continuidad

Fomentar la flexibilidad y la innovación compartida

Promover proyectos piloto intersectoriales que respondan a necesidades emergentes con metodologías creativas

DIMENSIÓN 8

CONSIDERACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS

8.1. Diagnóstico o evaluación de las necesidades con perspectiva de género antes de implementar las prácticas innovadoras.

El 46,2% de las respuestas indican que sí se realiza un diagnóstico o evaluación con perspectiva de género antes de implementar las prácticas innovadoras. Por otro lado, el 15,4% afirma que no se realiza, y un 38,5 % manifiesta desconocer si dicho diagnóstico se lleva a cabo.

La proporción que señala la existencia de un diagnóstico con perspectiva de género es alentadora, ya que refleja un avance hacia la incorporación de esta mirada desde las etapas iniciales del diseño de las prácticas. Sin embargo, la alta proporción de respuestas que indican desconocimiento (casi 4 de cada 10) y la existencia de un grupo que confirma la ausencia de este tipo de diagnóstico ponen en evidencia desigualdades en la incorporación sistemática del enfoque de género.

Esto podría deberse a varios factores, como falta de formación específica, debilidad en los lineamientos institucionales, o bien que el enfoque de género no sea considerado un componente transversal en todas las innovaciones, sino sólo en aquellas que lo abordan explícitamente.

La ausencia de un diagnóstico con enfoque de género puede derivar en intervenciones que no consideren las brechas o desigualdades estructurales, afectando negativamente a mujeres y diversidades. Por ello, resulta clave promover herramientas, metodologías y criterios estandarizados que aseguren esta evaluación en todas las etapas del ciclo de la innovación.

8.2. Percepción sobre el abordaje de las desigualdades de género en el acceso a los servicios por parte de las prácticas innovadoras.

La valoración sobre cómo las prácticas innovadoras abordan las desigualdades de género en el acceso a los servicios sociales presenta una distribución diversa, aunque con predominio de percepciones positivas o intermedias.

El 34,6% de las personas encuestadas considera que el nivel de abordaje es moderado (valor 3), mientras que un 28,8 % lo sitúa en un nivel alto (valor 4) y un 17,3% lo valora como muy alto (valor 5). En conjunto, estas cifras indican que el 80,7% de las respuestas reconoce algún grado de atención a la desigualdad de género, ya sea moderado o alto.

Por otro lado, un 11,5% considera que el abordaje es muy bajo (valor 1) y un 7,7% lo califica como bajo (valor 2), lo que señala la existencia de una minoría crítica respecto al enfoque de género en estas prácticas.

La mayoría de las respuestas (casi un 63%) se concentran en los valores medios y altos (3 a 5), lo cual indica que una porción significativa de las prácticas innovadoras incluye acciones o criterios orientados a reducir brechas de género en el acceso a servicios. Sin embargo, los niveles más bajos (1 y 2) también están presentes y alcanzan cerca del 20% del total, lo que alerta sobre la persistencia de iniciativas que no consideran suficientemente la dimensión de género en su diseño o implementación.

Este panorama mixto sugiere que el enfoque de género no está completamente institucionalizado ni transversalizado en todas las prácticas innovadoras. Puede haber avances en algunas experiencias, pero aún falta consolidar lineamientos, indicadores y compromisos sistemáticos para asegurar el impacto transformador de la innovación en términos de equidad.

Es clave fortalecer la formación de equipos técnicos en análisis con enfoque de género. Se recomienda el desarrollo de indicadores específicos que permitan medir el impacto diferencial en mujeres y diversidades.

Las innovaciones deben avanzar hacia la universalización del enfoque de género, no solo como enfoque específico en determinadas temáticas, sino como parte central de toda estrategia que busque mejorar el acceso, la calidad y la equidad de los servicios.

Los datos reflejan que, si bien existe una base significativa de prácticas que integran cierta perspectiva de género, aún hay un amplio margen para fortalecer este enfoque de manera más consistente y transversal. La presencia de valoraciones bajas sugiere que algunas iniciativas innovadoras aún no han incorporado de forma suficiente mecanismos que garanticen la equidad de género en el acceso a servicios. Por tanto, una recomendación clave sería avanzar hacia la incorporación explícita de análisis de género en el diseño, implementación y evaluación de estas prácticas.

8.3. Percepción sobre las barreras de acceso que afectan de manera diferenciada a distintos géneros en la implementación de las prácticas innovadoras.

Roles de género y carga de cuidados. Las mujeres, especialmente cuidadoras de personas dependientes o con cargas familiares, tienen mayores dificultades para asistir o participar. Se evidencia una mayor implicación de mujeres en la demanda de servicios, pero también limitaciones por su rol doméstico y de cuidados.

Dificultades de conciliación familiar y laboral. La desigualdad en corresponsabilidad y la falta de tiempo por trabajo y cuidados limitan la participación, principalmente femenina. Conciliar horarios de actividades con las responsabilidades familiares es una barrera recurrente.

Desigualdad económica y brecha salarial. El acceso condicionado por baremos económicos no considera la brecha salarial ni la desigual distribución de recursos en los hogares. Mujeres en situación de mayor vulnerabilidad económica pueden quedar excluidas.

Barreras culturales y sociales. Las normas culturales, estigmas y la socialización por género condicionan la participación en las actividades. Determinadas culturas o religiones pueden limitar la autonomía de las mujeres para acudir a servicios sociales.

Participación diferenciada en actividades específicas. En actividades deportivas o tradicionalmente masculinizadas (como torneos de fútbol) se observa menor participación femenina. La oferta de actividades no siempre es inclusiva o atractiva para ambos géneros.

Edad y género como factores combinados. Mujeres mayores muestran mayor necesidad, pero también mayor reticencia o aislamiento social para acceder a programas. La intersección entre género y edad aumenta la vulnerabilidad.

Barreras estructurales e institucionales. La ausencia de metodologías sensibles al género en instituciones y profesionales puede generar exclusión indirecta. Se reproducen patrones tradicionales al atender más a quienes acuden (mujeres) sin trabajar integralmente con la familia.

Limitaciones de tiempo y formación. Falta de tiempo para autocuidado y desarrollo personal, especialmente en mujeres. Falta de formación en habilidades digitales o de acceso a servicios también afecta de forma diferenciada.

Falta de comunicación o difusión adaptada. Hombres participan menos por falta de información, motivación o estrategias de comunicación dirigidas al público masculino. La participación desigual también se explica por desconocimiento de los servicios.

Estigmas y percepción social. Algunas mujeres evitan pedir ayuda por temor a ser juzgadas o por aislamiento social. Persisten estereotipos que asocian la participación en servicios sociales principalmente al género femenino.

8.4. Utilización de lenguaje inclusivo y perspectiva de género en los materiales escritos de las prácticas innovadoras (folletos, contenido digital, informes, etc.).

En relación con el uso de lenguaje inclusivo y con perspectiva de género en los materiales escritos generados por las prácticas innovadoras, un 61,5% de las personas encuestadas indica que siempre se utiliza este tipo de lenguaje. Por otro lado, el 28,8% señala que su uso es ocasional, mientras que un 9,6% afirma que no se utiliza nunca.

Los resultados reflejan un panorama moderadamente alentador: una clara mayoría adopta de forma sistemática el uso de un lenguaje inclusivo en sus comunicaciones escritas, lo cual representa un paso importante hacia la construcción de mensajes más equitativos y respetuosos de la diversidad de género.

Sin embargo, más de un tercio de las respuestas (38,4%) reconoce que esta práctica no es constante o directamente está ausente, lo que pone de manifiesto una brecha aún presente en términos de comunicación inclusiva.

El uso del lenguaje no sexista no es un mero formalismo, sino un componente clave de la visibilización de identidades diversas y del compromiso institucional con la equidad. La inconsistencia en su aplicación puede reflejar, por un lado, falta de formación en el equipo o, por otro, resistencias institucionales o culturales.

Es fundamental incorporar guías de estilo inclusivas en todas las prácticas comunicacionales. La formación y sensibilización sobre lenguaje con enfoque de género debe ser parte de la capacitación habitual de los equipos técnicos y de comunicación.

El uso sistemático del lenguaje inclusivo debe ser entendido como una señal concreta del compromiso ético e institucional con los derechos humanos, más allá de lo simbólico.

8.5. Inclusión de imágenes, ejemplos o representaciones visuales que reflejan la diversidad de género en los materiales de comunicación y difusión.

Las respuestas sobre la incorporación de una representación visual con perspectiva de género en los materiales de comunicación y difusión muestran una implementación parcial y heterogénea. Aunque el 25% de las respuestas indican que sí se incluyen imágenes diversas en todos los casos, el porcentaje más alto (32,7%) señala que esto ocurre solo en la mayoría de los casos. Este dato sugiere una intención presente, pero con aplicación no sistemática ni transversal.

Por otro lado, el 11,5% declara que esta inclusión sucede en pocos casos, y otro 11,5% señala que no se incluye nunca, lo cual evidencia que aún existen prácticas innovadoras que no han incorporado una perspectiva visual inclusiva o bien carecen de criterios claros para hacerlo. Finalmente, un 23,1% de las respuestas afirman que no se utilizan materiales de comunicación, lo que podría indicar iniciativas más recientes, de alcance limitado o con escasa estructura comunicacional.

Las implicancias de estos datos revelan que, si bien hay un avance en la incorporación de una representación visual con perspectiva de género, este todavía no es consistente ni generalizado. La falta de sistematicidad en su aplicación sugiere la necesidad de desarrollar criterios claros y comunes que orienten el diseño de materiales visuales inclusivos. Además, la existencia de prácticas que no utilizan estos recursos o carecen de materiales de comunicación señala brechas en la estrategia comunicacional de algunas iniciativas, lo que puede limitar su alcance, visibilidad y capacidad para fomentar una cultura de igualdad de género en su entorno de acción.

8.6. Oferta de servicios especializados para personas en situación de vulnerabilidad por razones de género por parte de las prácticas innovadoras.

La oferta de servicios especializados con perspectiva de género presenta un panorama fragmentado entre las prácticas innovadoras analizadas. Apenas el 21,2% señala que la práctica cuenta con servicios especializados en múltiples áreas, lo cual representa un grupo reducido con un enfoque integral hacia las necesidades específicas de personas en situación de vulnerabilidad por razones de género.

Un porcentaje similar, 23,1%, indica que sí existen servicios especializados, pero limitados a áreas específicas, lo cual sugiere esfuerzos focalizados, pero aún insuficientes para abordar de forma transversal la vulnerabilidad de género.

Por otra parte, el 25% de las respuestas señala que no se prestan servicios especializados directamente, aunque se realizan derivaciones a otros organismos o programas, lo que evidencia un reconocimiento del problema, pero sin capacidad instalada propia.

Un preocupante 11,5% expresa que no se contempla la incorporación de estos servicios, lo que pone de manifiesto una brecha significativa en la inclusión de la perspectiva de género en la prestación de servicios. Finalmente, el 19,2% respondió “No lo sé”, lo cual podría reflejar falta de información, sensibilización o formación interna sobre este aspecto en las iniciativas.

Las implicancias de estos datos apuntan a una integración aún limitada y desigual de la perspectiva de género en la prestación de servicios por parte de las prácticas innovadoras analizadas. La baja proporción de iniciativas que ofrecen servicios especializados en múltiples áreas evidencia la necesidad de fortalecer capacidades institucionales para abordar de forma integral la desigualdad de género.

La prevalencia de servicios focalizados o de derivación indica que, si bien existe cierta conciencia sobre esta problemática, muchas prácticas carecen de recursos propios o estrategias sólidas para asumir este enfoque de manera directa. Esto puede traducirse en respuestas parciales o desarticuladas, que no logran atender adecuadamente las múltiples dimensiones de la vulnerabilidad de género.

La proporción de respuestas que manifiestan desconocimiento o ausencia total de estos servicios refleja además una debilidad estructural en formación, planificación y priorización de la equidad de género. Esta brecha subraya la urgencia de sensibilizar y capacitar a los equipos, así como de incorporar de forma transversal la perspectiva de género en el diseño, implementación y evaluación de las prácticas innovadoras.

8.7. Percepción sobre cómo las prácticas innovadoras atienden (o no) las vulnerabilidades específicas de género y garantizan un acceso equitativo a los servicios.

Ausencia o desconocimiento de medidas de género. Muchas prácticas innovadoras no especifican medidas diferenciadas por género, y varias profesionales manifestaron desconocimiento sobre cómo se incorpora esta perspectiva.

Perspectiva de género transversal en algunas experiencias. En ciertos casos, la metodología, planificación y ejecución incluyen la perspectiva de género de forma transversal, integrándola en todas las fases de la práctica.

Acciones personalizadas para mujeres con cargas familiares. Algunas prácticas adaptan horarios y formatos para facilitar la conciliación de mujeres en familias monomarentales o con responsabilidades no compartidas, mejorando su acceso.

Enfoque diferenciado por colectivos específicos. Hay actividades dirigidas a perfiles concretos (por ejemplo, talleres para mujeres gitanas o programas hospitalarios para violencia de género), que atienden vulnerabilidades de género explícitas.

Espacios seguros y lenguaje inclusivo. Se promueve el diseño de entornos de respeto, el uso de lenguaje inclusivo y la creación de espacios seguros como estrategia para garantizar la participación equitativa.

Dificultades estructurales y falta de recursos. Aunque se intenta garantizar el acceso equitativo, existen barreras derivadas de limitaciones estructurales, culturales y de recursos, que impiden atender plenamente las vulnerabilidades de género.

Dependencia de la práctica profesional individual. Varias respuestas reflejan que la equidad de acceso no siempre depende de la práctica innovadora en sí, sino de la sensibilidad y capacidad de adaptación de los/as profesionales de primera atención.

Prácticas que no diferencian género por considerar igualdad formal. Algunas experiencias tratan por igual a hombres y mujeres sin identificar necesidades diferenciadas, lo que puede dejar sin atender ciertas vulnerabilidades específicas.

Reconocimiento de vulnerabilidades múltiples e interseccionales. Algunas prácticas innovadoras amplían el enfoque de género y consideran otras vulnerabilidades como la edad, la dependencia, la trayectoria vital o la discapacidad, para garantizar un acceso más equitativo.

Reflexión incipiente y necesidad de formalización metodológica. Varias profesionales señalan que la inclusión de la perspectiva de género aún depende de la reflexión individual y no de protocolos formales, lo que dificulta garantizar la equidad en todos los casos.

8.8. Composición en términos de sexo (H/M) de los equipos que implementan prácticas innovadoras.

Los datos revelan una notoria falta de paridad de género en los equipos que implementan las prácticas innovadoras. Tan solo el 21,2% de las respuestas afirman que existe una composición equilibrada entre hombres y mujeres, lo que representa una minoría significativa.

En contraste, más de la mitad (51,9%) señala directamente que no hay equilibrio en la composición por sexo, lo que sugiere una persistente desigualdad en la integración del talento femenino y masculino, probablemente con brechas que afectan tanto la equidad como la diversidad de perspectivas en los equipos.

Además, un 26,9% indica que desconoce esta información, lo que podría reflejar una falta de atención institucional al tema de género en la configuración de los equipos de trabajo, o bien la ausencia de mecanismos para monitorear esta dimensión.

Las implicancias de estos datos evidencian una debilidad estructural en la integración de la perspectiva de género al interior de los equipos de trabajo. La escasa presencia de paridad de género indica que muchas prácticas innovadoras aún reproducen lógicas organizativas tradicionales, con escaso cuestionamiento sobre la distribución equitativa de roles entre hombres y mujeres.

El hecho de que más de la mitad de las respuestas reconozcan explícitamente una composición desequilibrada sugiere que la diversidad de género no ha sido priorizada como un valor estratégico, lo cual puede limitar no solo la representatividad interna, sino también la calidad de las intervenciones, al carecer de miradas diversas que fortalezcan el enfoque integral de las prácticas.

Por otro lado, el elevado porcentaje de personas que desconocen la composición de sus propios equipos en términos de género refleja una falta de mecanismos de registro, monitoreo o sensibilidad institucional sobre el tema. Esto apunta a la necesidad urgente de establecer políticas internas de igualdad de género, así como de implementar prácticas de seguimiento que garanticen una representación equitativa y consciente en los espacios de decisión y ejecución.

En conjunto, estos hallazgos refuerzan la importancia de promover la equidad de género no solo en los servicios ofrecidos, sino también en la estructura y cultura organizacional de las iniciativas innovadoras.

Este panorama alerta sobre la necesidad de incorporar con mayor énfasis la perspectiva de género también al nivel organizacional interno, más allá de los contenidos o servicios de la práctica innovadora.

8.9. Capacitación de los equipos en temas de género.

La formación del equipo en temas de género presenta una importante área de mejora. Solo el 17,3% de las respuestas indican que el equipo recibe capacitación de forma regular, lo cual refleja un compromiso institucional sostenido, pero todavía minoritario.

En contraste, la mayoría (50%) señala que las capacitaciones se brindan de manera ocasional, lo que podría traducirse en acciones puntuales sin continuidad ni sistematización. Esta modalidad limita la profundidad del aprendizaje y la capacidad de integrar la perspectiva de género de forma transversal y efectiva.

Por otra parte, un 32,7% manifiesta que no se brinda ningún tipo de capacitación, lo que refuerza la necesidad de establecer estrategias formativas obligatorias y periódicas sobre igualdad de género en los equipos de implementación.

Las implicancias de estos datos muestran una falta de consolidación de la perspectiva de género como competencia profesional básica dentro de las prácticas innovadoras. La baja proporción de equipos que recibe capacitación regular indica que la formación en género aún no se considera un componente estructural ni obligatorio, sino más bien una acción aislada o dependiente de iniciativas puntuales.

Esta situación limita significativamente la capacidad de los equipos para identificar, prevenir y actuar frente a situaciones de desigualdad o violencia de género, así como para diseñar intervenciones que respondan adecuadamente a las distintas formas de vulnerabilidad que afectan de manera diferencial a mujeres y otras identidades de género. El hecho de que un tercio de las prácticas no brinden ningún tipo de capacitación sugiere una carencia de compromiso institucional o de recursos destinados a fortalecer el enfoque de género, lo cual puede derivar en prácticas desactualizadas, sesgadas o incluso reproductoras de estereotipos.

Por tanto, estos resultados subrayan la urgencia de institucionalizar procesos de formación permanente y obligatoria en igualdad de género, no solo como herramienta de sensibilización, sino como parte esencial del desarrollo profesional y ético de los equipos que implementan acciones innovadoras. Solo así será posible garantizar intervenciones más inclusivas, efectivas y con enfoque de derechos.

8.10. Actividades específicas para el empoderamiento de grupos en situación de desigualdad de género por parte de las prácticas innovadoras.

Los resultados muestran una importante brecha en la incorporación activa de estrategias de empoderamiento con enfoque de género en las prácticas innovadoras. Apenas el 15,4% de las respuestas indican que existen estrategias definidas para abordar esta dimensión de forma concreta y estructurada.

Una proporción significativa (32,7%) señala que sí existen acciones, pero solo de manera limitada, lo cual sugiere una intención presente, pero con baja capacidad de implementación o sin una planificación clara. A esto se suma un 9,6% que indica que aún se está considerando su incorporación.

Lo más relevante del gráfico es que el 42,3% de las personas encuestadas afirma que no está contemplado el empoderamiento de grupos en situación de desigualdad de género en

sus prácticas. Este dato alerta sobre una falta estructural en el diseño y ejecución de estrategias inclusivas y transformadoras en relación con las desigualdades de género.

Las implicancias de estos resultados evidencian una debilidad estructural en la incorporación del enfoque de empoderamiento con perspectiva de género dentro de las prácticas innovadoras. La baja proporción de respuestas que reportan estrategias claras y definidas indica que el empoderamiento no ha sido asumido como un eje prioritario ni transversal en el diseño e implementación de estas intervenciones.

El dato más preocupante es que más del 40% de las prácticas no contempla en absoluto acciones de empoderamiento dirigidas a personas en situación de desigualdad de género, lo que pone en evidencia una omisión crítica de uno de los objetivos clave de las políticas de igualdad: promover la autonomía, la participación activa y la capacidad de incidencia de las mujeres y diversidades.

Además, la existencia de acciones limitadas o aún en evaluación (sin traducción en estrategias operativas) revela una brecha entre el discurso y la práctica, así como posibles restricciones institucionales, culturales o de recursos que impiden avanzar hacia propuestas más transformadoras.

Estos hallazgos refuerzan la necesidad de transitar hacia un enfoque más proactivo y comprometido, que no se limite a la inclusión simbólica de la perspectiva de género, sino que se materialice en acciones concretas de empoderamiento, con planificación, recursos asignados y mecanismos de evaluación. Esto es clave no solo para reducir las brechas de género existentes, sino también para construir prácticas innovadoras verdaderamente inclusivas, participativas y orientadas a la justicia social.

8.11. Tipos de actividades que se desarrollan en el marco de las prácticas innovadoras para fomentar la igualdad de género y el empoderamiento.

Talleres temáticos y formativos. Incluyen talleres de liderazgo, autocuidado, empleo específico para mujeres, empoderamiento en tercera edad y talleres con menores con perspectiva de género.

Coloquios, grupos de debate y espacios de reflexión. Actividades grupales que promueven el intercambio de experiencias, la conciencia de derechos y la identificación de necesidades colectivas.

Actividades comunitarias de encuentro. Por ejemplo, “desayunos de vecinas”, espacios de lectura o actividades coincidentes con días señalados para visibilizar la igualdad y la lucha contra la violencia de género.

Visibilización de capacidades y redes de apoyo. Actividades para mostrar las capacidades creativas de las mujeres y fomentar la generación de redes comunitarias de ayuda mutua.

Participación activa en la toma de decisiones. Implicación de mujeres en la planificación de actividades, asignación de roles y diseño de proyectos con enfoque de género.

Incorporación sistemática de la perspectiva de género. Adaptación de todas las actividades del centro para incluir un enfoque inclusivo, desde el diseño hasta la implementación.

Facilitación del acceso a recursos y servicios especializados. Derivación a recursos como Espacios de Igualdad, SERCAF, programas distritales o clases de castellano para mujeres.

Formación, orientación y programas específicos. Iniciativas de capacitación sobre derechos, empleabilidad y autonomía personal, realizadas en colaboración con recursos especializados en género.

Promoción del lenguaje inclusivo y sensibilización. Integración de un lenguaje y comunicación con perspectiva de género en todos los materiales, actividades y recursos del servicio.

Actividades con enfoque transversal e intergeneracional. Acciones que atraviesan distintos grupos (familia, menores, tercera edad), incluyendo perspectiva de género como eje en actividades generales.

8.12. Colaboraciones con organizaciones especializadas en temas de género.

Las respuestas revelan que la articulación con organizaciones especializadas en género aún no está consolidada en la mayoría de las prácticas innovadoras. Solo el 19,2% reporta haber establecido colaboraciones de manera formal y continua, lo que representa un nivel incipiente de articulación institucional en este ámbito.

En contraste, un 30,8% señala que las colaboraciones se realizan de manera puntual o informal, lo que indica cierta apertura, pero también una falta de estructuración sostenida en estas alianzas. Este tipo de colaboración puede limitar el impacto de las prácticas, al no aprovechar plenamente el conocimiento técnico y político de las organizaciones especializadas.

Un dato relevante es que un 13,5% reconoce que no se han considerado este tipo de colaboraciones, lo que refleja un déficit de enfoque estratégico en términos de género. Además, el 34,6% de quienes respondieron no saben si estas colaboraciones existen, lo que sugiere falta de información interna o escasa visibilidad de este tipo de acciones.

En suma, los datos evidencian una debilidad en la institucionalización del enfoque de género a través de alianzas externas, lo que representa tanto una limitación actual como una oportunidad clara de fortalecimiento.

Las implicancias de estos resultados muestran que la incorporación del enfoque de género a través de alianzas estratégicas con organizaciones especializadas sigue siendo débil y poco estructurada en el conjunto de las prácticas innovadoras. La baja proporción de colaboraciones formales y continuas (menos del 20%) evidencia que no se ha consolidado un modelo de trabajo conjunto que permita integrar experticia externa en género de manera sistemática.

La prevalencia de vínculos informales o puntuales indica que, si bien existe cierta apertura, las iniciativas carecen de marcos estables de cooperación que fortalezcan sus capacidades técnicas y políticas en la materia. Esto limita el alcance y la profundidad de las acciones con perspectiva de género, y reduce la posibilidad de generar impactos sostenibles.

Asimismo, el porcentaje de respuestas que declara desconocer si existe este tipo de colaboraciones refleja problemas de comunicación interna o ausencia de mecanismos claros de planificación y evaluación en relación con el enfoque de género.

Por otro lado, el hecho de que una parte significativa de las prácticas ni siquiera haya considerado establecer estas alianzas pone de manifiesto una falta de visión estratégica y una posible subestimación del valor que aportan las organizaciones especializadas en términos de formación, intervención, evaluación y construcción de políticas públicas más inclusivas.

En este contexto, avanzar hacia una mayor articulación formal, visible y sostenida con actores expertos en género se presenta como una necesidad urgente y una oportunidad

concreta de mejora estructural para potenciar la calidad, la pertinencia y el impacto de las prácticas innovadoras.

8.13. Tipos de apoyos que brindan las organizaciones especializadas en temas de género.

Entre las respuestas registradas, el apoyo más frecuente es el asesoramiento sobre perspectiva de género, mencionado por el 52,5% de quienes respondieron. Esto sugiere que el principal valor de estas colaboraciones reside en el apoyo conceptual y metodológico, orientado a fortalecer la calidad del enfoque de género en la intervención. El segundo tipo de apoyo más reportado es la capacitación al personal, presente en un 30% de los casos. Esta práctica es clave para la formación continua de los equipos y para traducir los marcos teóricos en herramientas concretas de acción.

Un 25% refiere apoyo en la implementación de acciones, lo que indica una participación activa de las organizaciones especializadas en el despliegue de intervenciones. En menor medida, también se mencionan apoyos financieros o de recursos materiales (7,5%), lo cual señala una debilidad estructural en el sostenimiento económico de estas colaboraciones. El resto de las respuestas corresponde a opciones abiertas, como desconocimiento del tipo de colaboración o menciones específicas sin recurrencia. La dispersión de estas menciones muestra un bajo nivel de sistematización y comunicación interna sobre estas alianzas en varias de las prácticas. En suma, aunque el acompañamiento técnico es relevante, aún persiste una falta de institucionalización y diversificación de los apoyos, especialmente en lo económico y operativo.

Las implicancias de estos datos evidencian que, si bien las organizaciones especializadas en género juegan un papel relevante como aliadas conceptuales y formativas, su rol todavía se limita mayormente al ámbito técnico y de asesoramiento, sin una integración plena ni sostenida en el desarrollo integral de las prácticas innovadoras.

El hecho de que más de la mitad de las colaboraciones se enfoquen en el asesoramiento teórico-metodológico indica una dependencia de apoyo externo para fortalecer la perspectiva de género, lo cual puede ser positivo como estrategia de mejora, pero también muestra que estos saberes aún no están completamente internalizados en los equipos implementadores.

La formación del personal, reportada en un 30% de los casos, confirma la importancia de estas organizaciones como agentes formadores, aunque la baja proporción sugiere que las oportunidades de capacitación siguen siendo esporádicas o insuficientes para consolidar procesos de cambio organizacional profundo.

En términos operativos, la participación activa en la implementación de acciones (25%) revela que algunas experiencias avanzan hacia una colaboración más directa. Sin embargo, la escasa presencia de apoyos financieros o materiales (7,5%) pone en evidencia una debilidad estructural: las alianzas no están siendo respaldadas por recursos que garanticen su sostenibilidad y expansión.

Finalmente, la dispersión de respuestas abiertas y el desconocimiento sobre el tipo de colaboración vigente en algunas prácticas reflejan falta de claridad, sistematización y comunicación interna sobre estos vínculos, lo que limita su impacto institucional y su capacidad de réplica.

En conjunto, estos datos sugieren que urge avanzar hacia modelos de colaboración más estables, diversificados y estructuralmente apoyados, que integren no solo asesoramiento técnico, sino también recursos formativos, operativos y financieros, y que estén mejor institucionalizados dentro de las prácticas innovadoras.

8.14. Recopilación y análisis de datos sobre el acceso a los servicios desglosados por género.

El 32,7% señala que sí se recopilan y analizan datos de forma sistemática, lo que constituye una buena base técnica para la toma de decisiones con enfoque de género. El 15,4% indica que esta actividad se realiza ocasionalmente, mostrando cierto nivel de intención, pero sin consolidación metodológica.

En el extremo opuesto, un 5,8% afirma que nunca se ha hecho, mientras que un 9,6% señala que está planificado, pero aún no implementado. Finalmente, el 36,5% dice no saber si se realiza o no este tipo de análisis, lo cual revela una falta de claridad organizacional o de comunicación interna.

Este último punto es especialmente crítico: que más de un tercio de las personas encuestadas no pueda confirmar si se recolectan datos de este tipo limita el seguimiento y monitoreo con perspectiva de género, y puede invisibilizar desigualdades existentes.

En conjunto, las respuestas evidencian avances significativos en la incorporación de indicadores de género en algunas experiencias, pero también destaca la necesidad de fortalecer capacidades técnicas y organizativas para generalizar esta práctica y convertirla en un estándar.

Las implicancias derivadas de estos datos apuntan a una brecha importante entre la intención y la práctica efectiva en lo que respecta a la recolección y análisis de datos desagregados por género. Aunque un tercio de las experiencias ya ha incorporado esta herramienta de forma sistemática, el hecho de que otro tercio desconozca si esta actividad se realiza o no indica una falta crítica de institucionalización del enfoque de género en los sistemas de información.

Este desconocimiento puede derivarse de falta de comunicación interna, ausencia de protocolos claros o debilidades en la formación del personal sobre la importancia de los datos desagregados, lo que a su vez limita la capacidad para identificar y actuar frente a desigualdades de género en el acceso a servicios.

Por otro lado, el 15,4 % que declara realizar esta práctica ocasionalmente sugiere que hay experiencias incipientes que podrían escalarse si se fortalecen las herramientas metodológicas y los recursos disponibles. Del mismo modo, el 9,6 % que tiene previsto comenzar con la recolección de datos representa una oportunidad para expandir buenas prácticas, siempre que se acompañe de apoyo técnico.

El 5,8 % que declara no realizar nunca este tipo de análisis visibiliza un núcleo resistente o rezagado que requiere intervenciones más estructurales para incorporar una perspectiva de derechos e igualdad.

En resumen, si bien hay experiencias consolidadas, aún falta transformar el análisis de datos desagregados por género en una práctica transversal, sistemática y estandarizada, necesaria no solo para visibilizar inequidades, sino también para garantizar intervenciones más justas, basadas en evidencia y con mayor capacidad de transformación social.

8.15. Percepción sobre la contribución de las prácticas innovadoras en la reducción de las desigualdades de género en el acceso a los servicios.

La mayoría relativa, 46,2%, calificó con un 3 (intermedio), lo que indica que, si bien se reconoce algún nivel de contribución, esta no ha sido contundente ni completamente clara. El 21,2% otorgó una calificación de 4, lo cual sugiere una valoración positiva, aunque sin llegar al nivel más alto. Solo 7,7% le asignó un 5 (impacto muy alto), lo que evidencia que muy pocas experiencias son percibidas como transformadoras en materia de género. En contraste, el 13,5% calificó con 1 y un 11,5% con 2, lo que indica que una parte significativa considera que no ha habido impacto real o ha sido mínimo.

Este patrón confirma una disparidad entre intención y resultados concretos: aunque se aplican algunas estrategias con perspectiva de género, aún son pocas las prácticas que logran una transformación estructural o sostenida en el acceso equitativo a servicios.

La valoración global puede interpretarse como una oportunidad de mejora, especialmente si se fortalecen los diagnósticos iniciales, la participación de organizaciones especializadas, la capacitación continua del equipo y el uso de datos desagregados por género.

Las implicancias de estos resultados reflejan una tensión persistente entre los esfuerzos declarados y el impacto real de las prácticas innovadoras en la reducción de las desigualdades de género. Si bien un 46,2% considera que hay una contribución intermedia, esta percepción apunta a una acción parcial o poco sistemática, más cercana a buenas intenciones que a cambios estructurales.

El hecho de que solo un 7,7% perciba un impacto muy alto sugiere que son escasas las experiencias que han logrado transformar significativamente las condiciones de acceso con perspectiva de género, ya sea por limitaciones en el diseño, en los recursos disponibles o en la capacidad institucional para sostener enfoques transformadores.

Por otra parte, el 25% que califica el impacto como bajo o muy bajo (valores 1 y 2) evidencia una falta de efectividad real o percibida en una proporción preocupante de las iniciativas, lo cual puede minar la legitimidad y sostenibilidad de estas prácticas si no se abordan sus debilidades.

Este escenario reafirma la necesidad de fortalecer componentes estratégicos como el diagnóstico con enfoque de género, el diseño de objetivos específicos en esta dimensión, el trabajo conjunto con organizaciones especializadas, la capacitación continua y la evaluación basada en datos desagregados. Solo así podrá avanzarse de percepciones tibias o escépticas hacia resultados concretos que traduzcan el enfoque de género en mejoras tangibles en la vida de las personas.

DIMENSIÓN 8

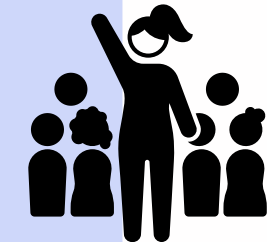
EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

PARA LA
INCORPORACIÓN DE LA
PERSPECTIVA DE GÉNERO
EN LAS PRÁCTICAS
INNOVADORAS

1

Talleres de liderazgo y empleabilidad para mujeres en situación de vulnerabilidad

En varios distritos se han impulsado programas formativos dirigidos a mujeres en situación de vulnerabilidad social o económica, centrados en el fortalecimiento personal y la empleabilidad con perspectiva de género. Los talleres combinan sesiones de capacitación práctica (como búsqueda activa de empleo, elaboración de currículum y habilidades digitales) con espacios de mentoría grupal y acompañamiento emocional. La metodología se basa en el aprendizaje colaborativo y en el reconocimiento de las trayectorias vitales como fuente de saber y resiliencia. Esta práctica innovadora ha demostrado que la inclusión laboral no depende solo de la formación técnica, sino también del empoderamiento y la autoestima, pilares que permiten romper con ciclos de dependencia y exclusión



2

Grupos comunitarios de vecinas para apoyo mutuo y redes de cuidado

En distintos barrios se han formado *grupos comunitarios de mujeres* que, con apoyo técnico de los servicios sociales, se reúnen periódicamente para identificar necesidades comunes, compartir recursos y organizar redes de cuidado mutuo. Estas redes funcionan como microestructuras solidarias donde se intercambian tiempos, saberes y afectos: desde acompañamientos a citas médicas hasta organización de espacios de conciliación entre madres solas. La práctica convierte a las vecinas en protagonistas de su propio bienestar colectivo, visibilizando y revalorizando los trabajos de cuidados como una dimensión central del tejido social. Además, la experiencia fortalece la autonomía y la capacidad de incidencia comunitaria de las mujeres, trascendiendo el rol tradicional de “beneficiarias” para situarlas como agentes de cambio



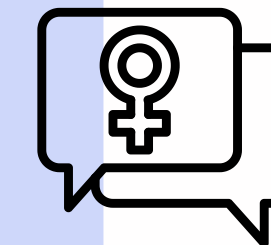
DIMENSIÓN 8

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

3

Espacios de escucha activa con enfoque de género

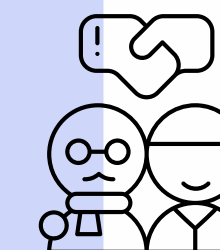
En algunos servicios sociales de atención primaria se han creado *espacios específicos de escucha y acompañamiento con enfoque de género*, tanto individuales como grupales. Estos espacios permiten detectar de forma temprana situaciones de discriminación múltiple, violencia machista o exclusión social, incorporando una mirada interseccional que considera factores como la edad, la diversidad funcional, el origen o la orientación sexual. Las profesionales aplican metodologías de entrevista no directiva y herramientas narrativas que priorizan la experiencia subjetiva de las mujeres, generando confianza y contención emocional. La derivación posterior a recursos especializados —como casas de acogida o programas de igualdad— se realiza de forma activa y personalizada, asegurando continuidad y coherencia en la intervención



4

Programas de sensibilización intergeneracional

Con el objetivo de promover una cultura comunitaria igualitaria, se han desarrollado *programas intergeneracionales de sensibilización en igualdad de género* que reúnen a menores, jóvenes y personas mayores en torno a actividades artísticas, lúdicas y educativas. A través de talleres de teatro, fotografía o narración oral, se abordan temas como los roles de género, la prevención de la violencia o la corresponsabilidad en los cuidados. La convivencia entre generaciones genera aprendizajes recíprocos: las personas mayores comparten memoria y experiencias de resistencia, mientras que las más jóvenes aportan nuevas perspectivas y discursos contemporáneos sobre la igualdad. La práctica refuerza la cohesión social y consolida valores de respeto y equidad en el territorio



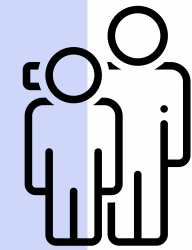
DIMENSIÓN 8

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

5

Derivación activa a recursos especializados y acompañamiento personalizado

Algunos equipos han desarrollado protocolos de derivación activa con acompañamiento integral para mujeres que enfrentan situaciones de vulnerabilidad compleja. Esta práctica implica una coordinación fluida con espacios de igualdad, programas de empleo, recursos de salud y clases de idioma, garantizando que la mujer no deba gestionar sola su tránsito entre servicios. El acompañamiento se extiende en el tiempo y se adapta a las circunstancias personales, evitando discontinuidades que puedan generar retraimiento o abandono. El valor innovador reside en que el seguimiento no se concibe como control, sino como una forma de cuidado institucional que respeta los ritmos y decisiones de cada mujer, promoviendo su autonomía y bienestar integral



DIMENSIÓN 8

RECOMENDACIONES

Diagnóstico inicial con enfoque de género e interseccional

Realizar entrevistas y valoraciones considerando factores como género, edad, origen étnico, situación migratoria, discapacidad y contexto socioeconómico para identificar vulnerabilidades múltiples

Diseño de actividades con perspectiva de género desde el inicio

Asegurar que talleres, programas y actividades comunitarias integren la perspectiva de género como criterio central en su planificación, no como acción aislada

Creación de espacios seguros y de confianza para mujeres y diversidades

Habilitar espacios físicos y simbólicos donde se favorezca la expresión libre, la escucha activa y el fortalecimiento de la autonomía

Implementación de talleres y programas específicos de empoderamiento

Promover formación en liderazgo, autocuidado, alfabetización digital, empleabilidad y derechos, adaptados a las realidades de cada grupo social

DIMENSIÓN 8

RECOMENDACIONES

Fomento de redes comunitarias y apoyo mutuo

Potenciar la creación de grupos de vecinas, colectivos mixtos con enfoque de igualdad, y redes locales de acompañamiento intergeneracional

Participación activa de las personas usuarias en la toma de decisiones

Involucrar a mujeres y grupos vulnerables en la co-creación de actividades y en la asignación de roles, fomentando liderazgo comunitario

Articulación con recursos especializados y derivación activa

Establecer coordinación fluida con Espacios de Igualdad, servicios especializados en violencia de género y programas de empleo y formación con enfoque interseccional

Transversalización del lenguaje inclusivo y la comunicación no sexista

Aplicar lenguaje inclusivo en cartelería, guías y comunicación institucional, visibilizando la diversidad de género y evitando estereotipos

DIMENSIÓN 8

RECOMENDACIONES

Monitoreo y evaluación con indicadores de género e interseccionalidad

Incluir métricas que midan la participación de mujeres, diversidad de perfiles atendidos, impacto en redes de apoyo y percepción de empoderamiento

Capacitación continua del personal de primera atención

Implementar formación regular en perspectiva de género, interseccionalidad y atención a múltiples discriminaciones, para garantizar una atención integral y respetuosa

DIMENSIÓN 9

IMPACTO Y ACEPTACIÓN DE LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS

9.1. Nivel de consecución de los objetivos previstos por las prácticas innovadoras.

El 40,4% de las personas considera que los objetivos se han logrado en gran medida. Le sigue el 36,5% que opina que se ha alcanzado en cierta medida. En una proporción menor, el 7,7% afirma que se cumplieron los objetivos completamente. Otro 7,7% señala que se han logrado poco, mientras que el 7,7% restante cree que no se han logrado en absoluto. La mayoría de las personas encuestadas (un 76,9%) considera que la práctica innovadora ha tenido un impacto positivo, ya sea en gran medida o en cierta medida. Esta valoración general favorable sugiere que la implementación de la práctica ha producido resultados visibles, aunque no necesariamente en su totalidad.

La baja proporción que considera que los objetivos se han cumplido completamente (7,7%) puede interpretarse como una señal de que, si bien los resultados son apreciables, aún hay aspectos por consolidar o metas que resultaron demasiado ambiciosas.

El hecho de que un 15,4% indique que los objetivos se han alcanzado poco o nada implica que existe un grupo que no ha percibido cambios sustantivos, lo cual podría deberse a limitaciones en el alcance territorial, la comunicación de los logros o la efectividad de las acciones desarrolladas.

Este panorama mixto revela que, aunque hay un reconocimiento amplio de avances logrados, también es necesario profundizar en estrategias de monitoreo y evaluación para identificar dónde se concentran los mayores desafíos.

Sería recomendable realizar un análisis más cualitativo de los aspectos que han sido mejor valorados y de aquellos que han quedado rezagados, lo que permitiría ajustar o rediseñar componentes de la práctica. Además, comunicar mejor los logros y fortalecer la trazabilidad de los impactos podría aumentar la percepción de éxito entre actores clave.

9.2. Cambios o impactos positivos generados por la implementación de prácticas innovadoras en aspectos específicos (como condiciones de vida, acceso a recursos, bienestar, etc.).

Mejora del acceso a recursos y servicios. Mayor facilidad para acceder a prestaciones sociales, becas de comedor, ayudas económicas, Ley de Dependencia y recursos comunitarios.

Reducción de la soledad y creación de redes de apoyo. Generación de vínculos sociales y espacios de encuentro que fortalecen la cohesión vecinal y reducen el aislamiento, especialmente en personas mayores.

Incremento de la autonomía personal y familiar. Las familias adquieren herramientas para gestionar su economía, organizar su vida cotidiana y depender menos de la asistencia institucional.

Mejora del bienestar emocional y autoestima. Sentimiento de dignidad, reconocimiento personal y motivación al participar en actividades comunitarias y de apoyo mutuo.

Aumento de la participación ciudadana. Implicación de adolescentes, jóvenes y adultos en el diseño y ejecución de actividades, promoviendo ocio saludable y uso positivo del espacio público.

Fortalecimiento de la convivencia y cohesión comunitaria. Intervenciones vecinales y mediación comunitaria han generado entornos más seguros, colaborativos y respetuosos.

Agilización de la información y orientación social. Mejor comunicación con los servicios sociales mediante canales como correo electrónico, WhatsApp o encuentros grupales, optimizando tiempos y trámites.

Conocimiento más profundo de la realidad social. La práctica facilita identificar situaciones de riesgo y necesidades emergentes, mejorando la respuesta profesional y comunitaria.

Visibilización y cercanía de los servicios sociales. La ciudadanía percibe un servicio más humano, empático y comprometido con la mejora de las condiciones de vida.

Dignificación de la atención social. Experiencias como las tarjetas de compra o acompañamientos comunitarios han reducido estigmas y mejorado la percepción de los apoyos recibidos.

9.3. Grado de acuerdo con la siguiente afirmación: “Me siento comprometido/a y alineado/a con los objetivos y enfoques de la práctica innovadora”.

Los datos muestran una alta percepción de compromiso y alineación con los objetivos y enfoques de las prácticas innovadoras por parte de quienes las implementan. El 36,5% de las personas encuestadas manifestó el máximo nivel de acuerdo con la afirmación, eligiendo la opción 5 en la escala. A esto se suma el 34,6% que eligió el nivel 4, lo que también indica un grado elevado de identificación con las prácticas. El 19,2% se posicionó en el valor 3, señalando un compromiso moderado o neutral. Finalmente, los niveles de bajo compromiso fueron marginales: solo un 5,8% eligió el nivel 1, y un 3,8% optó por el nivel 2, evidenciando escasa o nula alineación.

En conjunto, más de siete de cada diez personas se sienten fuertemente comprometidas con la práctica innovadora, lo que representa una base sólida para la sostenibilidad y mejora continua de las iniciativas.

Las respuestas evidencian una valoración altamente positiva en relación con el grado de compromiso con la práctica innovadora. Más del 70% de las personas encuestadas se sienten comprometidas y alineadas (niveles 4 y 5), lo cual es un indicio muy favorable para la sostenibilidad de la práctica.

El bajo porcentaje de respuestas en los extremos negativos (niveles 1 y 2) sugiere que hay escasos casos de desalineación, aunque sería conveniente analizar quiénes integran ese grupo y qué factores podrían estar influyendo en su percepción.

La fuerte identificación de los equipos con los objetivos de la práctica es una ventaja estratégica: facilita la implementación, mejora la colaboración y refuerza la motivación interna.

Este nivel de compromiso puede aprovecharse como un recurso clave para sostener la innovación frente a desafíos futuros. Sin embargo, también sería útil indagar en las razones detrás de las respuestas más bajas (niveles 1 y 2), ya que podrían reflejar problemas de comunicación, falta de participación en el diseño o cambios recientes que generaron desconcierto.

El seguimiento del compromiso del equipo a lo largo del tiempo podría convertirse en un indicador sensible para evaluar el clima organizacional y la cohesión en torno a la innovación.

9.4. Percepción sobre la suficiencia de capacitación y apoyo para implementar prácticas innovadoras de manera efectiva.

Los resultados muestran una percepción mixta y mayormente insuficiente sobre el nivel de capacitación y apoyo recibido para implementar las prácticas innovadoras. El 44,2% de las personas encuestadas indicó que sí ha recibido apoyo, aunque reconocen que faltan algunos aspectos, lo que sugiere una preparación parcial para enfrentar los desafíos de la implementación. Un 25% declaró que no recibió ningún tipo de capacitación ni apoyo, reflejando una ausencia total de respaldo institucional en estos casos. El 21,2% señaló que el apoyo fue insuficiente, lo que evidencia una preparación débil, aunque no inexistente. Solo un 9,6% manifestó haber recibido completamente el apoyo necesario, lo que representa una minoría clara dentro del total.

Estos resultados muestran una situación ambivalente. Por un lado, hay un reconocimiento mayoritario de que hubo alguna forma de apoyo o capacitación (más del 50% entre las opciones “completamente” y “en parte”). Sin embargo, la opción más seleccionada es la de apoyo parcial e incompleto, lo cual indica áreas importantes a mejorar.

Además, es preocupante que el 46,2% de las personas encuestadas sientan que la capacitación fue insuficiente o directamente inexistente, lo que puede traducirse en barreras para la implementación efectiva de la práctica.

La innovación requiere no solo del compromiso del equipo, sino también de capacidades técnicas, metodológicas y de gestión. La falta de capacitación adecuada puede generar desigualdades internas en la implementación, frustración, errores operativos y menor sostenibilidad del cambio.

Es necesario considerar estrategias de formación continua, tutoría y acompañamiento técnico para reforzar el capital humano involucrado en estas experiencias. Asimismo, estos datos podrían ser una señal para revisar los planes de inducción, la calidad de los recursos disponibles, y la manera en que se difunde o facilita el acceso a la formación.

9.5. Principales desafíos o dificultades en la implementación de prácticas innovadoras.

Falta de tiempo y sobrecarga laboral. Las agendas saturadas, la atención individual prioritaria y la gestión de urgencias limitan la dedicación a la innovación.

Exceso de burocracia y tareas administrativas. La tramitación de expedientes y el peso de procedimientos formales restan espacio a la intervención creativa y comunitaria.

Insuficiencia de recursos humanos. Plantillas reducidas, alta rotación y falta de personal de apoyo dificultan la ejecución y seguimiento de la práctica.

Ausencia de espacios formales en la agenda para planificación y evaluación. La práctica suele desarrollarse en tiempos extra o de gestión, lo que compromete su continuidad.

Resistencia al cambio y desmotivación. Parte del personal muestra reticencia a modificar rutinas o incorporar nuevos modelos, especialmente en contextos de fatiga laboral.

Falta de apoyo institucional sólido. Sin respaldo claro de la dirección o sin incluir la práctica en el modelo oficial, depende de la iniciativa individual de profesionales.

Dificultad para llegar a todas las personas usuarias. Sectores en mayor vulnerabilidad o con menor acceso digital pueden quedar fuera de la intervención.

Débil definición de funciones y protocolos. La falta de claridad sobre roles, responsabilidades y procedimientos dificulta la coordinación y el trabajo en red.

Limitada sistematización y evaluación de la práctica. La ausencia de indicadores claros y seguimiento dificulta la medición del impacto y la mejora continua.

Equilibrio entre administración e intervención centrada en la persona. La presión por resultados y rutinas administrativas puede chocar con el enfoque comunitario y personalizado que requiere la innovación.

9.6. Percepción sobre el nivel de respuesta de las prácticas innovadoras a las necesidades y prioridades de las personas usuarias.

Los datos revelan una percepción mayoritariamente positiva sobre la adecuación de las prácticas innovadoras a las necesidades y prioridades de las personas usuarias. El 48,1% de las personas encuestadas considera que la práctica responde en gran medida a estas necesidades, eligiendo el nivel 4 de la escala. El 21,2% la valora como totalmente alineada (nivel 5), lo que refuerza la impresión de una alta pertinencia en parte significativa de las experiencias. En contraste, un 19,2% marcó el nivel 3, reflejando una percepción intermedia o ambivalente. Finalmente, los niveles bajos (1 y 2) fueron seleccionados por un 5,8% respectivamente, lo que indica que algunos casos aún presentan una débil conexión con las demandas reales del territorio o de las personas usuarias.

La mayoría de las personas encuestadas (casi el 70%) considera que la práctica innovadora responde bien o muy bien a las prioridades de las personas usuarias, lo que sugiere una adecuada conexión entre diseño e implementación. Sin embargo, el hecho de que cerca del 12% ubique su experiencia en los niveles más bajos de alineación (1 y 2), y que un 19% se mantenga en una posición neutral (nivel 3), invita a revisar los mecanismos de diagnóstico, escucha activa y validación de necesidades reales.

Implicancias

La efectividad y legitimidad de una práctica innovadora se sostienen, en gran parte, sobre su capacidad de responder a las necesidades sentidas de la comunidad o grupo destinatario. Estos resultados, si bien son positivos, muestran también oportunidades de mejora: reforzar los procesos participativos, garantizar mecanismos de retroalimentación con las personas usuarias y monitorear de manera permanente la pertinencia de las acciones implementadas. En contextos de innovación social, la escucha continua y la capacidad de adaptación son claves para asegurar el impacto deseado y evitar intervenciones desconectadas de la realidad de los territorios o poblaciones.

9.7. Factores que limitan la capacidad de las prácticas innovadoras para responder a las necesidades de las personas usuarias.

Las respuestas evidencian un conjunto diverso de limitaciones estructurales, técnicas y participativas que obstaculizan la capacidad de las prácticas innovadoras para responder plenamente a las necesidades de las personas usuarias. La barrera más señalada, por un 51,9%, son las restricciones burocráticas o normativas, lo que sugiere que los marcos administrativos y legales vigentes no siempre facilitan la innovación ni permiten respuestas ágiles. En segundo lugar, un 40,4% identificó la falta de recursos materiales o

financieros como un obstáculo clave, lo que reafirma la importancia de fortalecer el apoyo presupuestario y logístico a estas iniciativas. También se reportan importantes déficits técnicos: un 32,7% menciona limitaciones en la capacitación del equipo, y otro 32,7% destaca las dificultades para adaptar la práctica a diferentes contextos, lo que revela desafíos en términos de flexibilidad e idoneidad territorial.

Desde una perspectiva participativa, un 25% observa baja participación de las personas usuarias en la planificación, y un 23,1% en la implementación, lo que indica que la falta de involucramiento de las personas usuarias puede debilitar la eficacia y legitimidad de las propuestas.

En conjunto, los datos muestran que las prácticas enfrentan tanto limitaciones externas (normas, recursos) como internas (formación, enfoque participativo), por lo que su sostenibilidad y efectividad requerirán un abordaje integral y coordinado.

El análisis evidencia un conjunto de limitaciones estructurales y operativas que afectan la capacidad de respuesta de la práctica innovadora. Las barreras normativas y burocráticas lideran el listado, lo que sugiere que incluso iniciativas con buena voluntad innovadora pueden verse estancadas por regulaciones rígidas o procesos administrativos lentos. A esto se suman restricciones de tipo material y financiero, y dificultades de implementación, especialmente en relación con la formación del equipo técnico y la adaptabilidad de la propuesta a distintos contextos sociales o territoriales.

Asimismo, se destaca un punto crítico: la escasa participación de las personas usuarias, tanto en el diseño como en la implementación, lo cual puede afectar no solo la pertinencia sino también la legitimidad y el impacto de la práctica.

Este conjunto de factores apunta a la necesidad de fortalecer el entorno habilitante para la innovación social. Esto implica tanto simplificar procesos normativos como asegurar financiamiento adecuado, mejorar la formación continua del personal y, especialmente, generar mecanismos reales de participación para que las personas destinatarias sean parte activa del proceso innovador.

Si estos desafíos no se abordan, existe el riesgo de que incluso prácticas con alto potencial no logren consolidarse o escalar, quedando atrapadas en un marco institucional que no favorece la experimentación ni la mejora continua.

9.8. Percepción del interés por parte de otros servicios o instituciones en replicar las prácticas innovadoras.

Las percepciones sobre el interés de otros servicios o instituciones en replicar la práctica innovadora reflejan un panorama mixto y, en parte, incierto. El 46,2% de las personas encuestadas no sabe si existe interés en replicar la práctica, lo cual evidencia una falta de comunicación o visibilidad sobre la difusión y proyección externa de estas experiencias. El 42,3% indica que sí ha identificado interés, lo que representa un potencial de escalabilidad y reconocimiento positivo de las prácticas por parte de otros actores.

Solo un 11,5% afirma que no ha percibido ningún interés, un porcentaje bajo que sugiere que el rechazo o desinterés no es generalizado, aunque también puede estar relacionado con prácticas más recientes o con menor exposición.

Estas cifras señalan la necesidad de fortalecer los canales de intercambio interinstitucional y la documentación sistemática de las prácticas, para facilitar su transferibilidad, visibilidad y eventual adopción en otros contextos.

La práctica innovadora parece generar cierto nivel de interés en otros servicios o instituciones, como lo indica el 42,3% que ha percibido señales de replicabilidad. Este

dato sugiere que la innovación cuenta con potencial de escalabilidad o de inspiración para otras áreas. Sin embargo, es notable que casi la mitad de las personas encuestadas (46,2%) no puedan confirmar ni negar si este interés existe, lo que puede responder a falta de información compartida, poco contacto interinstitucional o desconexión entre quienes ejecutan la práctica y el entorno más amplio.

El bajo porcentaje (11,5%) que niega haber observado interés refuerza que el escepticismo no es generalizado, pero aún existe un desafío comunicacional o estratégico para posicionar la práctica más allá de su ámbito inmediato.

Para fortalecer la proyección y sostenibilidad de la práctica innovadora, es clave aumentar su visibilidad, documentar sus aprendizajes y resultados, y fortalecer canales de difusión y articulación interinstitucional. El alto porcentaje de personas que “no lo saben” sugiere que no basta con que haya interés externo; también se requiere que los propios equipos estén informados, motivados y habilitados para participar en estrategias de escalabilidad o transferencia.

Una sugerencia sería generar espacios sistemáticos para evaluar el potencial de réplica, identificar aliados estratégicos y promover la comunicación institucional que posicione la innovación más allá de su implementación local.

9.9. Percepción sobre la factibilidad de que las prácticas innovadoras se implementen en otros contextos o servicios.

Las percepciones sobre la posibilidad de replicar o adaptar la práctica innovadora en otros contextos o servicios son mayoritariamente optimistas. El 51,9% de las personas encuestadas considera que existe una muy alta posibilidad de implementación en otros entornos, lo cual refleja confianza en la solidez y transferibilidad de la experiencia. El 26,9% adicional la ubica en un nivel alto (valor 4), reforzando esta percepción favorable. El 13,5% se sitúa en un punto intermedio (valor 3), lo que puede indicar ciertas reservas respecto a adaptaciones necesarias o condiciones contextuales particulares. En contraste, apenas un 1,9% considera baja la posibilidad de réplica (valor 2), y un 5,8% cree que la posibilidad es muy baja (valor 1).

En conjunto, los datos sugieren que casi 8 de cada 10 personas ven una alta o muy alta viabilidad de replicar la práctica, lo cual constituye una ventana estratégica para la expansión, sistematización y aprendizaje interinstitucional.

Una amplia mayoría (78,8%) considera que la práctica innovadora tiene un alto o muy alto potencial de replicabilidad, lo cual es un indicador fuerte de valor percibido y transferibilidad. El 13,5% que se posiciona en un punto medio (3) sugiere que, si bien reconocen algún potencial, posiblemente lo ven condicionado a ciertos factores (contexto, recursos, adaptaciones). Los porcentajes menores en las posiciones 1 y 2 (7,7% en total) indican que muy pocas personas perciben limitaciones estructurales o contextuales tan grandes como para impedir su réplica.

Los resultados reflejan una alta confianza del equipo en la escalabilidad de la práctica innovadora. Esto refuerza la necesidad de generar mecanismos de sistematización, documentación y transferencia que permitan que otras instituciones u organizaciones interesadas puedan adoptar o adaptar la experiencia.

Además, las respuestas sugieren que sería valioso promover espacios de intercambio interinstitucional, donde se compartan aprendizajes, herramientas y condiciones mínimas para una implementación exitosa. El potencial de escalabilidad también puede ser un

argumento sólido para buscar apoyo institucional, alianzas estratégicas o financiamiento externo.

9.10. Formalización de instancias de cooperación, formación o intercambio con otros organismos o servicios destinadas a facilitar la replicación de las prácticas innovadoras.

Las percepciones sobre la existencia de instancias formales de cooperación, formación o intercambio orientadas a facilitar la replicación de las prácticas innovadoras muestran una escasa participación directa y un alto desconocimiento institucional. El grupo mayoritario, con un 46,2%, indicó que desconoce si existen estos espacios, lo que sugiere una falta de comunicación o visibilidad interna sobre posibles mecanismos existentes. El 23,1% respondió directamente que no existen instancias formales de este tipo, lo que evidencia una debilidad estructural en la estrategia de difusión o escalamiento. El 21,2% señaló que sí existen, pero no han participado, lo que podría deberse a falta de oportunidades de inclusión o barreras de acceso. Solo el 9,6% de las personas indicó que sí ha participado en estos espacios, lo que representa una minoría muy reducida con experiencia directa en procesos de intercambio formal.

Estos datos subrayan la necesidad de fortalecer e institucionalizar espacios de cooperación si se busca promover la réplica o adaptación de experiencias innovadoras en otros contextos.

La respuesta predominante es el desconocimiento sobre la existencia de estas instancias (46,2%), lo que sugiere una falta de comunicación o visibilización interna sobre estas oportunidades. Además, casi una cuarta parte indica que directamente no existen (23,1%), lo que refleja una debilidad estructural para la escalabilidad de la práctica.

El hecho de que solo un 9,6% haya participado activamente en espacios formales de intercambio evidencia que, aun cuando existan iniciativas, su alcance es limitado, o no son suficientemente accesibles o motivadoras para que más personas se involucren.

Este escenario señala un déficit en la estrategia de disseminación y escalabilidad de la práctica innovadora. Para mejorar las condiciones de réplica y expansión, sería necesario: fortalecer o crear espacios institucionalizados de cooperación e intercambio; asegurar una mejor difusión interna sobre estos espacios y sus beneficios; promover la participación activa del equipo, especialmente de quienes conocen en profundidad la práctica; incorporar estos espacios dentro de un plan de transferencia, que incluya guías, protocolos o acompañamientos técnicos. Sin estas instancias, el potencial de replicabilidad podría verse obstaculizado por la falta de medios formales para sostenerlo.

DIMENSIÓN 9

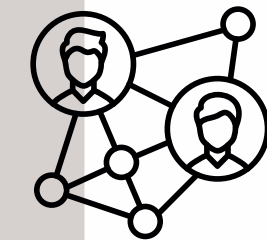
EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

PARA MEJORAR EL
IMPACTO Y LA
ACEPTACIÓN DE
PRÁCTICAS
INNOVADORAS

1

Redes de apoyo comunitario para personas mayores

En respuesta al aumento de la soledad no deseada entre las personas mayores, varios servicios sociales de distrito impulsaron la creación de *redes de apoyo comunitario* basadas en el contacto directo y la participación activa. La iniciativa combina visitas domiciliarias, acompañamientos en gestiones administrativas y la organización de actividades grupales, siempre coordinadas entre profesionales, voluntariado y asociaciones vecinales. Lo innovador radica en su enfoque relacional: la intervención deja de centrarse únicamente en la cobertura de necesidades básicas para promover vínculos, pertenencia y autonomía emocional. El impacto se refleja en una mejora significativa del bienestar subjetivo, la reducción de situaciones de aislamiento y la revalorización del papel de las personas mayores como agentes activos de su comunidad



2

Uso de tarjetas sociales para compras autónomas

Frente al modelo tradicional de entrega de productos o vales, algunos equipos han implantado el uso de tarjetas sociales prepago que permiten a las familias realizar compras de manera autónoma en establecimientos de proximidad. Esta medida, coordinada con comercios locales y financiada a través de programas municipales, dignifica la ayuda y restituye la capacidad de decisión de las personas usuarias. El enfoque se centra en la confianza y la corresponsabilidad, eliminando la carga estigmatizante de las ayudas materiales y fortaleciendo el vínculo entre ciudadanía e instituciones. La experiencia demuestra que la innovación social también consiste en transformar las formas de relación entre la administración y la población, apostando por la autonomía y el reconocimiento de la dignidad personal



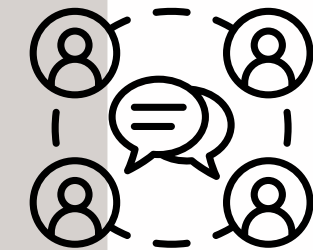
DIMENSIÓN 9

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

3

Talleres participativos de diagnóstico comunitario

En varios barrios se han desarrollado *talleres participativos de diagnóstico social y comunitario* en los que vecinos, entidades sociales y equipos profesionales co-diseñan soluciones ante los principales desafíos del territorio. Estas dinámicas parten del reconocimiento del conocimiento local como fuente legítima de saber: se cartografían recursos, se identifican obstáculos y se elaboran propuestas conjuntas de intervención. La práctica genera resultados de doble impacto: por un lado, aporta información de alta calidad para la planificación de políticas públicas; por otro, fortalece el sentido de pertenencia y la legitimidad social de los proyectos resultantes. La aceptación de las innovaciones se multiplica cuando las comunidades se reconocen como autoras de su propio proceso



4

Canales digitales de atención y orientación

Con el objetivo de ampliar el acceso a la información y reducir las barreras físicas, algunos equipos de servicios sociales han implementado *canales digitales de atención directa* mediante correo electrónico, WhatsApp o plataformas municipales de mensajería segura. Estas herramientas permiten informar sobre prestaciones, gestionar citas o acompañar trámites sin exigir desplazamientos, especialmente útiles para personas con movilidad reducida o responsabilidades de cuidado. Lejos de deshumanizar la atención, la práctica ha permitido mantener un contacto más ágil, continuo y personalizado. La innovación consiste en adaptar los medios tecnológicos al lenguaje relacional del trabajo social, priorizando la accesibilidad, la calidez comunicativa y el respeto a la privacidad



DIMENSIÓN 9

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

5

Mesas intersectoriales de seguimiento de casos complejos

Para abordar situaciones de alta vulnerabilidad o con múltiples factores implicados —por ejemplo, violencia familiar, sinhogarismo o desescolarización—, algunos equipos han establecido *mesas intersectoriales permanentes de seguimiento*. Estas mesas reúnen de forma periódica a representantes de servicios sociales, salud, educación, vivienda y entidades del tercer sector, bajo un protocolo de actuación compartido. El trabajo conjunto permite construir diagnósticos integrales, definir responsabilidades concretas y asegurar la continuidad de las intervenciones. Más allá de la eficacia técnica, la práctica refuerza la confianza entre instituciones y ofrece a las personas atendidas una respuesta coherente, sin fragmentación ni repeticiones. El impacto se mide no solo en resultados individuales, sino también en la madurez colaborativa del sistema público de protección social



DIMENSIÓN 9

RECOMENDACIONES

Integrar la práctica en el modelo de atención formal

Incluir la práctica innovadora en la planificación anual y agendas de trabajo para evitar que dependa solo de la voluntariedad

Optimizar la gestión del tiempo y la carga laboral

Reservar horas específicas para diseño, ejecución y evaluación, evitando que interfiera con la atención diaria prioritaria

Simplificar la burocracia y los trámites

Reducir la carga administrativa mediante digitalización y protocolos claros que liberen tiempo para la intervención

Garantizar refuerzo de recursos humanos

Incorporar personal de apoyo o rotaciones planificadas que permitan sostener la práctica sin sobrecargar al equipo

DIMENSIÓN 9

RECOMENDACIONES

Formar y motivar al personal de manera continua

Implementar programas de capacitación en innovación social, intervención comunitaria y habilidades de trabajo en red

Fortalecer la comunicación con la ciudadanía

Difundir las prácticas innovadoras, sus beneficios y oportunidades de participación mediante canales presenciales y digitales

Implementar sistemas de seguimiento y evaluación del impacto

Establecer indicadores claros para medir cambios en bienestar, acceso a recursos y mejora de la autonomía de los usuarios

Generar espacios de reflexión y aprendizaje colectivo

Reuniones periódicas para analizar avances, dificultades y propuestas de mejora entre el equipo y otros actores implicados

DIMENSIÓN 9

RECOMENDACIONES

Impulsar estrategias inclusivas para población vulnerable

Garantizar que las prácticas lleguen a quienes tienen mayores barreras de acceso, incluyendo acompañamiento personalizado

Visibilizar logros y reconocer el trabajo profesional

Comunicar resultados internos y externos para aumentar la motivación del equipo y la confianza de la ciudadanía

DIMENSIÓN 10

RETROALIMENTACIÓN CIUDADANA PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS

10.1. Formalización de mecanismos para recopilar información, opinión y retroalimentación de la ciudadanía en relación con las prácticas innovadoras.

Las respuestas reflejan una implementación aún incipiente de mecanismos formales para la retroalimentación ciudadana en el marco de las prácticas innovadoras. La mayoría de las personas encuestadas (53,8%) afirmó que no existen mecanismos formales para recoger opiniones o sugerencias por parte de la ciudadanía. El 34,6% señaló que sí existen, aunque con canales limitados, lo que sugiere una apertura parcial pero aún insuficiente. Solo un 11,5% indicó la existencia de múltiples canales de retroalimentación, lo que representa una minoría con estrategias más consolidadas de participación ciudadana.

Una mayoría significativa (más de la mitad) percibe que no hay mecanismos institucionalizados o formales para recoger la voz de la ciudadanía. Además, una parte importante reconoce que, si bien existen canales, estos son limitados, posiblemente en cobertura, frecuencia o accesibilidad. Solo una pequeña proporción considera que hay una estrategia amplia y formalizada de participación ciudadana.

La ausencia o limitación de mecanismos formales de retroalimentación ciudadana puede comprometer la legitimidad, pertinencia y sostenibilidad de la práctica innovadora. La escasa integración de la voz de la ciudadanía puede generar desconexión con las necesidades reales del territorio y limitar las oportunidades de mejora continua. Este hallazgo resalta la necesidad de fortalecer los espacios de consulta y participación activa, garantizando que la ciudadanía pueda influir en el diseño, monitoreo y ajuste de la práctica innovadora.

10.2. Mecanismos de retroalimentación.

Las respuestas muestran un uso limitado y desigual de los mecanismos de retroalimentación ciudadana en las prácticas innovadoras. Las encuestas, tanto en línea como presenciales, son utilizadas solo por el 34,6% de las personas encuestadas, mientras que el 65,4% indica que no se implementan. Los buzones de sugerencias — físicos o digitales— presentan un uso dividido: el 50% señala que sí se utilizan, y el otro 50% que no. Las entrevistas o grupos focales con personas usuarias tienen menor presencia: solo el 25% reporta su utilización, frente a un 75% que indica que no se emplean. Respecto a los espacios de consulta en reuniones comunitarias, el 32,7% afirma que se usan, mientras que el 67,3% señala que no se desarrollan. En cuanto al uso de redes sociales u otros medios digitales, el 34,6% indica que se implementan, frente al 65,4% que dice que no se utilizan. Estos datos revelan que, en general, los mecanismos formales y participativos de retroalimentación siguen siendo poco frecuentes o están poco consolidados.

Aunque algunos instrumentos como los buzones de sugerencias parecen estar más presentes, hay una tendencia general a no emplear activamente herramientas de participación ciudadana. Las entrevistas, reuniones comunitarias y encuestas son particularmente subutilizadas.

La baja implementación de estos canales compromete la capacidad institucional para recoger y procesar insumos ciudadanos relevantes para la mejora de la práctica innovadora. Esto puede impactar negativamente tanto en la legitimidad social como en la eficacia de la intervención. Es clave avanzar hacia una estrategia más integral y diversificada de participación, que combine métodos presenciales y digitales para adaptarse a distintos contextos y públicos.

10.3. Frecuencia de recopilación de la retroalimentación de la ciudadanía.

Las respuestas revelan que no existe una práctica consolidada ni homogénea respecto a la frecuencia con la que se recopila retroalimentación ciudadana en las prácticas innovadoras. El 32,7% de las personas encuestadas señaló que no se recoge retroalimentación de forma regular, lo que representa la respuesta más común. Un 13,5% indicó que esta recolección se realiza semestralmente, mientras que un 9,6% lo hace después de cada interacción con el servicio y otro 9,6% trimestralmente. El resto de las respuestas se distribuye entre otras frecuencias menos frecuentes o poco claras, como mensual, anual o simplemente no lo saben. Esta dispersión evidencia una falta de sistematización en los procesos de escucha activa de la ciudadanía.

Existe una falta de sistematización clara en la forma en que se recopila la retroalimentación de la ciudadanía. El hecho de que casi un tercio de los encuestados indique que no se recopila información de forma regular sugiere que esta función no está integrada consistentemente en la implementación de la práctica innovadora.

Además, la diversidad de respuestas indica la ausencia de una política estandarizada sobre los mecanismos y tiempos de recolección de opiniones ciudadanas.

La falta de regularidad en la recolección de retroalimentación compromete la capacidad de ajuste y mejora continua de la práctica. Sin mecanismos frecuentes y consistentes para escuchar a la ciudadanía, se debilita el enfoque participativo y la posibilidad de detectar tempranamente barreras, insatisfacciones o nuevas demandas.

Reforzar la institucionalización de esta retroalimentación, con tiempos definidos y metodologías claras, podría fortalecer la legitimidad, eficacia y sostenibilidad de la práctica innovadora.

10.4. Etapas del desarrollo de las prácticas innovadoras en las que se solicita la retroalimentación de la ciudadanía.

Las respuestas muestran que la retroalimentación ciudadana no está plenamente integrada en las distintas etapas de desarrollo de las prácticas innovadoras. Durante la implementación es donde menos se solicita: sólo alrededor del 29% de las personas indican que sí se recoge retroalimentación en esta fase, mientras que el 62% señala que no se hace. En la etapa de planificación inicial, el 37% indica que sí se recoge retroalimentación, pero el 56% afirma que no. Al finalizar la práctica o intervención, un 38% dice que sí se considera la opinión de la ciudadanía, frente a un 52% que señala lo contrario. Finalmente, en las evaluaciones periódicas posteriores, un 42% indica que se solicita retroalimentación, mientras que un 50% dice que no. Estos datos reflejan una participación ciudadana aún limitada y poco sistemática a lo largo del ciclo de vida de las prácticas.

Por lo tanto, en ninguna etapa del proceso la retroalimentación ciudadana está plenamente integrada como práctica habitual. En todas las fases, la opción “No se solicita” supera a “Sí se solicita”. Esto es especialmente crítico durante la implementación, momento clave para realizar ajustes en tiempo real.

El patrón sugiere que, aunque se reconoce en algunos casos la importancia de consultar a la ciudadanía (especialmente en evaluaciones posteriores), no se ha institucionalizado un enfoque participativo transversal en todo el ciclo de vida de la práctica.

La falta de retroalimentación en etapas cruciales (como la planificación e implementación) debilita el enfoque centrado en el usuario. Esta omisión limita la capacidad de las prácticas innovadoras para ser verdaderamente sensibles a las necesidades de la población y reduce las oportunidades para realizar correcciones oportunas.

Es fundamental fomentar una cultura de escucha activa y participación ciudadana que atraviese todas las fases del proceso. Esto permitiría legitimar más las intervenciones, aumentar su efectividad y fortalecer la rendición de cuentas.

10.5. Formalización de instancias o mecanismos para informar a la ciudadanía sobre cuáles son y cómo se utilizan los mecanismos de retroalimentación.

Según las respuestas, existe una gran incertidumbre respecto a la formalización de los mecanismos que informan a la ciudadanía sobre cómo funciona la retroalimentación. El 38,5% de las personas respondió que no lo saben, lo cual sugiere una falta de claridad o comunicación interna sobre estos procesos. El 28,8% indicó que no existen mecanismos específicos para informar a la ciudadanía, mientras que el 26,9% afirmó que sí existen y que se utilizan de manera regular y accesible. Solo el 5,8% señaló que sí existen, pero que se aplican de forma esporádica o limitada. Estos datos reflejan una baja institucionalización de la transparencia y comunicación sobre los canales de retroalimentación ciudadana.

Una porción considerable de las personas encuestadas desconoce si existen mecanismos formales de información sobre cómo se recogen las opiniones ciudadanas, lo que sugiere una gran falta de comunicación o visibilidad de estos canales.

Además, el hecho de que casi un 30% afirma que no existen estos mecanismos, y solo un cuarto los identifica como regulares y accesibles, indica que la transparencia y el empoderamiento ciudadano son aspectos aún débiles en la implementación de las prácticas innovadoras.

La baja visibilidad o inexistencia de canales formales de información limita la participación efectiva de la ciudadanía, ya que dificulta que las personas sepan cuándo, cómo y para qué pueden expresar sus opiniones.

Además, la falta de claridad sobre estos mecanismos podría generar desconfianza o desinterés, debilitando el vínculo entre los servicios y la comunidad.

Es necesario avanzar hacia la institucionalización de canales claros, accesibles y conocidos por la ciudadanía, acompañados de estrategias de difusión y rendición de cuentas que fortalezcan la retroalimentación como un componente estructural del diseño e implementación de las prácticas innovadoras.

10.6. Medios y canales para comunicar a la ciudadanía sobre los resultados y el uso que se hace de la retroalimentación.

Las respuestas muestran que el canal más frecuente (aunque preocupante) es la ausencia de comunicación sobre los resultados de la retroalimentación, con un 34,6% de las respuestas indicando que esta información no se transmite a la ciudadanía. Le siguen las redes sociales u otros canales digitales, utilizados por el 32,7%, y los informes o documentos públicos, mencionados por el 28,8%. Las reuniones o espacios de diálogo son utilizados en el 23,1% de los casos, mientras que los boletines o newsletters alcanzan un 17,3%. También se identifican respuestas dispersas y no sistematizadas, como carteles, mensajes por WhatsApp o menciones a que aún no se han establecido estos medios. Esto evidencia una comunicación desigual y poco estructurada respecto a cómo se informa a la ciudadanía sobre el uso de su retroalimentación.

Aunque se observa una presencia moderada de canales digitales y documentos públicos, el hecho de que la opción más mencionada sea la no comunicación (34,6%) representa un hallazgo preocupante.

Esto indica que más de un tercio de las personas participantes percibe que no se están compartiendo los resultados de la retroalimentación con la ciudadanía, lo que representa un quiebre en el ciclo de diálogo e intercambio que estas prácticas deberían fomentar.

Las redes sociales aparecen como un canal emergente relevante, pero aún insuficiente por sí solo si no está integrado en una estrategia comunicacional sistemática.

La falta de retroalimentación hacia la ciudadanía debilita la legitimidad y eficacia de las prácticas innovadoras. Si no se comunica cómo se utilizan las opiniones recabadas, se pierde una oportunidad clave para generar confianza, fortalecer la participación y mejorar la rendición de cuentas.

Este resultado sugiere la necesidad de establecer protocolos claros de comunicación post retroalimentación; utilizar múltiples canales (digitales, presenciales y escritos) adaptados a los distintos públicos; y asegurar que los resultados sean visibles, accesibles y comprensibles.

10.7. Espacios de participación de la ciudadanía para discutir la implementación y mejoras de las prácticas innovadoras desarrolladas durante el último año.

El 46,2% de las personas encuestadas no sabe si se gestionaron espacios de participación ciudadana durante el último año, lo que refleja una falta de información o de visibilidad sobre estos procesos. Un 21,2% afirma que no se gestionaron, pero que está previsto hacerlo, mientras que el 15,4% indica que sí se implementaron con frecuencia regular. Por otro lado, el 13,5% señala que estos espacios existieron, pero de forma esporádica, y un 3,8% declara que no se gestionaron ni está previsto hacerlo. Estos datos evidencian una baja institucionalización de mecanismos participativos y una notable falta de claridad sobre su existencia o funcionamiento.

La alta proporción de personas que desconocen si se gestionaron o no estos espacios (casi la mitad) evidencia una débil comunicación interna y/o falta de claridad en los procesos participativos. A esto se suma que apenas un 15,4% señala que estos espacios fueron gestionados con regularidad, lo que es bajo para una práctica que se define como innovadora.

Es positivo que una parte relevante (21,2%) tenga previsto gestionar estos espacios, lo cual refleja una apertura a incorporar prácticas participativas en el futuro. Sin embargo, la baja implementación actual y la limitada frecuencia constituyen una brecha importante.

La ausencia de espacios sistemáticos y visibles de participación activa puede limitar tanto la calidad de la retroalimentación como el sentido de pertenencia de la ciudadanía en la práctica innovadora. Además, el desconocimiento generalizado refuerza la idea de que la participación no ha sido lo suficientemente estructurada ni socializada.

Esto sugiere la necesidad de fortalecer las estrategias de participación ciudadana más allá de instancias ocasionales; garantizar que la ciudadanía esté informada y convocada a estos espacios; y asegurar que dichos espacios sean inclusivos, deliberativos y con capacidad de incidir en las decisiones.

10.8. Temas que se abordan en las instancias de participación.

Los temas más frecuentemente tratados en los espacios de participación ciudadana son las propuestas de mejora y adaptación de la práctica, con un 36,8% de las respuestas, seguidas de la identificación de problemas o necesidades, con un 34,2%. El diseño o planificación de la práctica fue mencionado por un 28,9% y la evaluación de la efectividad o impacto por un 23,7%. El resto de las menciones se distribuye entre respuestas de baja frecuencia o individuales, como “no aplica”, “no se realiza” o “lo desconozco”, cada una con valores entre el 2,6% y el 5,3%. Estos resultados muestran que, cuando existen espacios de participación, los temas abordados tienden a centrarse en aspectos operativos y de mejora continua, aunque su implementación aún es limitada.

Las cifras sugieren que cuando sí se generan instancias de participación, estas tienden a centrarse en aspectos propositivos y constructivos como la mejora o adaptación de la

práctica, lo cual es un buen indicador de apertura a la retroalimentación ciudadana. También se abordan etapas clave como la identificación de problemas y el diseño, lo que refuerza una orientación participativa desde fases tempranas del proceso.

Sin embargo, la evaluación de resultados o impacto recibe una atención comparativamente menor, y la fragmentación de respuestas (muchas de carácter “no sé” o “no aplica”) indica una falta de sistematicidad y probablemente una escasa difusión interna sobre los objetivos o resultados de estas instancias participativas.

Es positivo que las temáticas abordadas se enfoquen en mejoras concretas y en el diseño participativo, ya que esto puede aumentar la pertinencia y sostenibilidad de la práctica innovadora.

La baja presencia de evaluación participativa limita la posibilidad de hacer ajustes basados en la experiencia directa de las personas usuarias. La diversidad de respuestas confusas o no aplicables sugiere que, incluso donde hay participación, puede no estar claramente orientada o documentada.

10.9. Mecanismos para garantizar que las opiniones y sugerencias de la ciudadanía sean consideradas en la toma de decisiones sobre las prácticas innovadoras.

La mayoría de las personas encuestadas, un 38,5%, no sabe o no reconoce la existencia de mecanismos para asegurar que las opiniones de la ciudadanía influyan en la toma de decisiones sobre las prácticas innovadoras. Sólo el 17,3% menciona la presentación de informes con los resultados de la retroalimentación, mientras que un 15,4% indica la inclusión de ciudadanos en comités o espacios de decisión. Apenas un 11,5% señala que se realizan ajustes explícitos en la práctica a partir de las sugerencias recibidas. El resto de las respuestas está compuesto por menciones aisladas o poco claras, lo que revela una baja sistematización y visibilidad de estos procesos en la mayoría de las experiencias.

El dato más llamativo es que más de un tercio de las personas encuestadas (38,5%) indican que no existen mecanismos establecidos ni se aplican prácticas específicas para garantizar que la retroalimentación ciudadana sea incorporada en la toma de decisiones. A pesar de esto, un porcentaje menor pero significativo reconoce mecanismos incipientes, como la presentación de informes o la inclusión en espacios formales de decisión. Esto sugiere que algunas experiencias positivas existen, pero no están generalizadas.

La alta proporción de desconocimiento o ausencia de mecanismos formales revela una debilidad estructural en la forma en que la retroalimentación ciudadana se traduce en acción concreta.

Aún cuando se recopila información, no hay garantía de que esta sea considerada de manera sistemática, lo que puede generar desconfianza o desmotivación en la ciudadanía. Las prácticas innovadoras podrían perder legitimidad o efectividad si no fortalecen esta conexión entre retroalimentación y toma de decisiones.

10.10. Modificaciones en las prácticas innovadoras en respuesta a comentarios, valoraciones y sugerencias hechas por la ciudadanía.

La mayoría de las personas encuestadas, un 51,9%, no sabe si se han realizado modificaciones en la práctica innovadora a partir de comentarios o sugerencias de la ciudadanía. Un 26,9% afirma que sí se han hecho ajustes concretos, mientras que un 21,2% señala que no se han producido cambios. Esta distribución refleja un nivel generalizado de incertidumbre y una posible falta de comunicación interna o sistematización sobre cómo se gestionan e incorporan las opiniones ciudadanas en la evolución de las prácticas.

El hecho de que más de la mitad de las personas no sepan si se realizaron modificaciones sugiere una gran falta de comunicación interna o transparencia en torno al uso de la retroalimentación ciudadana.

Aunque un 26,9% indica que sí se han hecho cambios, este grupo representa una minoría, lo cual es preocupante en contextos donde se busca implementar prácticas participativas y adaptativas.

La proporción que respondió “No” (21,2%) indica que, en algunos casos, la retroalimentación ciudadana no ha sido considerada para ajustar las intervenciones, lo que puede reflejar debilidades institucionales o resistencias al cambio.

El elevado desconocimiento acerca de si se han hecho modificaciones mina la confianza tanto de los equipos como de la ciudadanía, y sugiere una débil cultura de rendición de cuentas y retroalimentación.

Esta situación podría implicar que la participación ciudadana se percibe más como un trámite simbólico que como una vía efectiva de mejora.

No hacer ajustes con base en sugerencias ciudadanas o no informar sobre ellos afecta la legitimidad de la práctica innovadora y limita su posibilidad de mejora continua.

10.11. Cambios implementados.

Adaptación de intervenciones según necesidades individuales. Varios casos reportan modificaciones en el diseño o prioridades de intervención en función de las necesidades expresadas por las personas usuarias.

Mejora de canales de comunicación y coordinación. Se han introducido ajustes en los medios o formas de comunicación para facilitar la interacción con la ciudadanía.

Inclusión de nuevas actividades a demanda de participantes. Algunas prácticas incorporaron acciones sugeridas directamente por quienes participan, como actividades no previstas inicialmente.

Ajustes en acompañamientos administrativos y de movilidad. Se reportan cambios prácticos, como facilitar el acceso a gestiones financieras o administrativas, y apoyos físicos como el uso de sillas de ruedas.

Intervenciones más flexibles y en clave interdisciplinar. Las respuestas destacan la importancia de la flexibilidad en los procesos y de los equipos interdisciplinarios para adaptar las intervenciones en tiempo y forma.

Propuestas no implementadas por falta de participación sostenida. En algunos casos, aunque hubo apertura a recoger opiniones, la participación ciudadana no se concretó, impidiendo aplicar cambios.

Reclamos de mayor cooperación institucional. Se han recibido demandas desde la comunidad para que las instituciones actúen de forma más articulada y visible.

Poca implementación por falta de tiempo o rodaje de la práctica. Algunas iniciativas aún no cuentan con trayectoria suficiente como para haber incorporado ajustes relevantes.

Escasa o nula participación ciudadana hasta el momento. Parte de las respuestas indica que no se han producido cambios debido a que no se han implementado mecanismos participativos.

Desconocimiento generalizado o falta de información. Un número importante de respuestas expresa desconocimiento o incertidumbre respecto a si se han aplicado cambios basados en retroalimentación ciudadana.

10.12. Registros o informes que documentan y evalúan el impacto de los ajustes realizados en función de la retroalimentación ciudadana.

La mayoría de las personas encuestadas, un 53,8%, no sabe si existen registros o informes que documenten el impacto de los ajustes realizados en respuesta a la retroalimentación ciudadana. Un 23,1% afirma que estos registros no existen, mientras que un 17,3% señala que sí se elaboran y se documentan de manera sistemática. Solo un 5,8% indica que existen, pero se producen de forma esporádica. Estos datos sugieren una débil institucionalización del seguimiento a los cambios derivados de la participación ciudadana, así como una limitada comunicación sobre estos procesos dentro de las organizaciones.

Las respuestas evidencian una importante falta de claridad y trazabilidad respecto a la evaluación del impacto de los ajustes basados en la retroalimentación ciudadana. Más de la mitad de las personas encuestadas desconoce si existe o no documentación sobre el impacto de dichos ajustes. Esto sugiere una débil institucionalización de estos procesos y escasa comunicación al interior de los equipos.

El bajo porcentaje (17,3%) que afirma que sí se realiza esta documentación de forma sistemática revela que la práctica de evaluar y aprender de los cambios impulsados por la ciudadanía aún no está arraigada ni extendida. El 23,1% que responde que no existe ningún tipo de registro también indica un vacío importante en términos de rendición de cuentas y mejora continua.

Esta falta de información y documentación genera una desconexión entre la retroalimentación ciudadana y la gestión basada en evidencia.

Sin registros ni evaluaciones sistemáticas, es muy difícil justificar decisiones, aprender de errores o replicar buenas prácticas, debilitando la sostenibilidad y legitimidad de las intervenciones. Además, se pierde la posibilidad de visibilizar el valor agregado que tienen las opiniones ciudadanas en la mejora de las prácticas innovadoras.

DIMENSIÓN 10

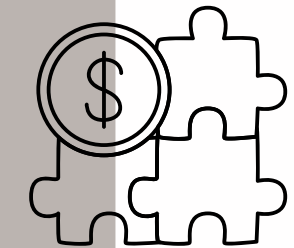
EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

PARA MEJORAR LA
RETROALIMENTACIÓN
CIUDADANA PARA
MEJORAR LAS
PRÁCTICAS INNOVADORAS

1

Presupuestos participativos municipales

En diversos municipios se han consolidado *procesos de presupuestos participativos* que implican directamente a la ciudadanía en la definición de prioridades de inversión y en el seguimiento de su ejecución. Los servicios sociales participan activamente en estos espacios, aportando información sobre necesidades del territorio y garantizando la inclusión de colectivos con menor representación. La innovación reside no solo en abrir el debate presupuestario, sino en institucionalizar mecanismos de *retroalimentación continua*: las decisiones se comunican públicamente, se evalúan los resultados y se ajustan los criterios de participación año a año. Este modelo promueve corresponsabilidad, transparencia y una relación más madura entre ciudadanía y administración, donde la rendición de cuentas se convierte en práctica habitual y no en acto puntual



2

Foros ciudadanos digitales

Con el objetivo de ampliar los canales de participación y reducir barreras de acceso, varios ayuntamientos han desarrollado *foros digitales de deliberación ciudadana*, donde las personas pueden compartir ideas, votar propuestas o evaluar políticas públicas en curso. Estas plataformas, abiertas y accesibles, incluyen sistemas de moderación profesional y reportes periódicos de seguimiento que muestran qué propuestas fueron asumidas, modificadas o descartadas, y por qué. El formato digital permite dinamizar la participación intergeneracional y llegar a sectores que no suelen asistir a encuentros presenciales. La práctica demuestra que la innovación tecnológica puede fortalecer la democracia local cuando se gestiona desde la transparencia y el compromiso de retorno efectivo hacia la ciudadanía



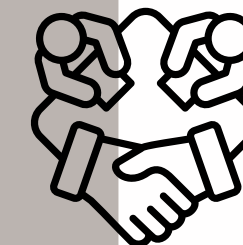
DIMENSIÓN 10

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

3

Talleres de co-creación comunitaria

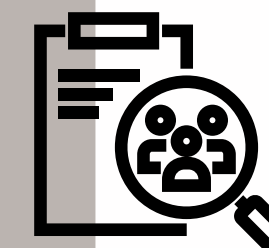
Una de las fórmulas más valoradas por los equipos de primera línea son los *talleres de co-creación comunitaria*, donde vecinos, profesionales y representantes institucionales diseñan conjuntamente las intervenciones sociales. Estas sesiones, que combinan dinámicas presenciales e híbridas, comienzan con el intercambio de diagnósticos y culminan con la planificación colaborativa de acciones. La innovación radica en incorporar momentos estructurados de evaluación participativa: se revisa colectivamente qué ha funcionado, qué barreras surgieron y qué aprendizajes pueden trasladarse a nuevas fases. Este formato convierte la participación en un proceso de reflexión compartida, fomentando la apropiación social de los proyectos y fortaleciendo la confianza entre actores diversos



4

Boletines de impacto ciudadano

Algunos ayuntamientos han puesto en marcha *boletines de impacto ciudadano* (en formato digital y físico) que informan periódicamente sobre los resultados de las acciones municipales y cómo la retroalimentación vecinal ha servido para ajustar o rediseñar políticas públicas. Se redactan con lenguaje claro y accesible, evitando tecnicismos, y se distribuyen tanto en redes sociales como en espacios comunitarios. Esta práctica, sencilla pero poderosa, consolida la transparencia institucional y el reconocimiento simbólico de la voz ciudadana. Cuando la administración explica qué se ha hecho con las sugerencias recibidas, no solo legitima su actuación, sino que alimenta una cultura de confianza y participación informada



DIMENSIÓN 10

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

5

Evaluaciones participativas

En algunos programas sociales innovadores se han implementado *metodologías de evaluación participativa*, donde las propias comunidades valoran la eficacia, pertinencia e impacto de las intervenciones. A través de grupos focales, entrevistas abiertas y encuestas comunitarias, las personas usuarias y los agentes del territorio emiten juicios y recomendaciones que luego son sistematizados por los equipos técnicos. La administración se compromete a incorporar dichas sugerencias en la siguiente fase del proyecto, cerrando así el ciclo de retroalimentación. Esta práctica transforma la evaluación en un proceso de aprendizaje colectivo y horizontal, donde la ciudadanía deja de ser objeto de análisis para convertirse en sujeto crítico y coproductor de la innovación social



DIMENSIÓN 10

RECOMENDACIONES

Diseñar un sistema formal de retroalimentación ciudadana

Crear canales estables y protocolizados para recoger opiniones, sugerencias y comentarios en todas las etapas del ciclo de la práctica innovadora

Diversificar los mecanismos de recolección de información

Combinar métodos presenciales (reuniones comunitarias, focus groups, buzones) con canales digitales (redes sociales, formularios en línea) para llegar a distintos públicos

Asegurar la recolección sistemática y periódica de retroalimentación

Establecer una periodicidad clara (mensual, trimestral o anual) para levantar la retroalimentación, en lugar de hacerlo solo de forma esporádica o reactiva

Integrar la retroalimentación desde la etapa de planificación

Recoger opiniones ciudadanas no solo al final o en las evaluaciones, sino desde el diseño inicial de las prácticas innovadoras

DIMENSIÓN 10

RECOMENDACIONES

Generar mecanismos claros de devolución a la ciudadanía

Comunicar los resultados de las consultas, decisiones tomadas y cambios realizados para que la ciudadanía vea el impacto de su participación

Desarrollar instancias de participación activa

Promover mesas de trabajo, cabildos o encuentros participativos, más allá de encuestas, que fortalezcan el diálogo y la co-construcción

Incorporar ajustes derivados de la retroalimentación en los procesos de decisión

Crear espacios donde las opiniones ciudadanas influyan realmente en la toma de decisiones, no solo como un trámite consultivo

Documentar y evaluar el impacto de los ajustes realizados

Llevar registros claros y sistemáticos de las mejoras implementadas a partir de la retroalimentación y evaluar su efectividad

DIMENSIÓN 10

RECOMENDACIONES

Capacitar a los equipos técnicos en metodologías participativas

Formar al personal en enfoques participativos, comunicación efectiva y sistematización de retroalimentación

Establecer indicadores de calidad sobre la participación ciudadana

Medir la frecuencia, representatividad y calidad de las instancias participativas para garantizar su mejora continua

DIMENSIÓN 11

ROLES Y VALORES DEL TRABAJO SOCIAL EN LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS

11.1. Gestión de las tensiones entre los tiempos administrativos de las intervenciones y las necesidades de quienes acceden al servicio.

El 61,5% de las personas encuestadas indica que, ante tensiones entre los tiempos administrativos y las necesidades de quienes acceden al servicio, su equipo de trabajo busca alternativas para equilibrar ambos aspectos. El 15,4% señala que se priorizan los procedimientos administrativos, incluso si esto implica retrasos en la atención. Otro 15,4% afirma que se opta por flexibilizar los procedimientos cuando es necesario. El 7,7% restante se reparte entre respuestas minoritarias, que mencionan desde la imposibilidad de modificar procesos, la existencia de flexibilidad ya incorporada en el proyecto, hasta el desconocimiento sobre cómo se maneja esta situación.

Existe una clara inclinación del equipo hacia una postura de equilibrio entre el cumplimiento de las normativas y la atención a las necesidades de las personas usuarias. Más del 60% opta por buscar alternativas para armonizar ambos factores, lo que muestra una orientación ética centrada en la persona y no meramente en los procedimientos.

Sin embargo, un 30,8% del total (sumando quienes priorizan procedimientos y quienes los flexibilizan) indica que las tensiones no siempre se abordan desde una perspectiva equilibrada, sino que a veces se opta por rigidez o por una flexibilización que podría no estar formalmente autorizada.

La mayoría demuestra conciencia del valor del acceso oportuno y pertinente a los servicios, lo que refuerza los principios del trabajo social. Si bien el equilibrio es la opción dominante, la existencia de respuestas que priorizan lo administrativo sugiere rigidez normativa o falta de autonomía en ciertos contextos. Algunas prácticas podrían estar dependiendo de la creatividad individual del equipo más que de un marco institucional que respalde esta flexibilidad.

11.2. Estrategias de los equipos si una persona manifiesta que una normativa o requisito formal le impide acceder a un derecho.

El 53,8% de las personas encuestadas indica que, cuando una normativa o requisito formal impide a alguien acceder a un derecho, su equipo de trabajo busca estrategias dentro del marco legal para garantizar ese acceso. El 17,3% prefiere derivar el caso a otro organismo que pueda ofrecer una solución. El 15,4% señala que no cuentan con un procedimiento claro para abordar este tipo de situaciones. Solo el 7,7% afirma que se limita a explicar la normativa, sin posibilidad de excepción. El porcentaje restante corresponde a respuestas minoritarias que reflejan enfoques mixtos o valoraciones caso a caso.

La mayoría significativa del equipo busca activamente soluciones dentro del marco legal para superar obstáculos normativos que limitan el acceso a derechos, lo cual refleja un fuerte compromiso ético con el ejercicio de los derechos sociales.

Una proporción no menor, sin embargo, deriva los casos a otras instancias o admite que no cuenta con procedimientos claros para resolver estas tensiones, lo que revela ciertas debilidades institucionales o vacíos operativos.

El bajo porcentaje de respuestas que simplemente explican la normativa sin más alternativas sugiere que la actitud pasiva o meramente administrativa no predomina en la cultura del equipo.

La mayoría intenta garantizar derechos desde una postura legalista, pero proactiva, alineada con los principios del trabajo social. El 15,4% sin procedimientos claros y otro 17,3% que deriva los casos indican la urgencia de protocolos formales que orienten y respalden las decisiones éticas. Asimismo, la existencia de estrategias mixtas y personalizadas sugiere que, si bien hay voluntad, falta respaldo estructural para sostener estas decisiones ante límites normativos.

11.3. Acciones implementadas por los equipos en situaciones donde una persona usuaria requiere acompañamiento para gestionar un trámite o acceder a un servicio.

El 53,8% de las personas encuestadas indica que su equipo suele ofrecer orientación y, en algunos casos, acompañamiento directo cuando una persona usuaria necesita apoyo para realizar un trámite o acceder a un servicio. Un 19,2% afirma que se gestiona activamente el acceso al servicio solicitado. En cambio, el 13,5% señala que solo se entrega la información necesaria, dejando la gestión en manos de la persona. El porcentaje restante se reparte entre respuestas menos frecuentes, como la derivación a recursos externos, la ausencia de acompañamiento previsto o intervenciones condicionadas a la evaluación individual del caso.

Una amplia mayoría adopta un enfoque proactivo y flexible, brindando acompañamiento o, al menos, orientación personalizada según el caso. Esta disposición muestra una comprensión sensible de las barreras estructurales que enfrentan las personas usuarias, como la complejidad burocrática o la falta de habilidades digitales.

En contraste, un grupo minoritario se limita a entregar información sin mayor involucramiento, lo que puede indicar una postura más técnica o centrada en la autonomía de las personas usuarias, pero que corre el riesgo de reforzar desigualdades si no considera la diversidad de capacidades.

Más de la mitad del equipo asume un rol que no solo informa, sino que facilita el acceso, lo que refuerza la función mediadora y promotora de derechos del trabajo social. La diferencia entre acompañar ocasionalmente (53,8%) y gestionar activamente (19,2%) podría deberse a limitaciones operativas o de tiempo que impiden mayor intervención directa. Las respuestas dispersas y mixtas sugieren la conveniencia de definir protocolos o principios comunes que orienten el nivel de acompañamiento según las características del caso.

11.4. Modalidades de abordaje de los casos en los que la persona usuaria enfrenta discriminación o trato desigual en el acceso a servicios.

Escucha activa y comprensión de la situación. Se realiza un acercamiento empático, permitiendo que la persona exprese su vivencia de discriminación y malestar.

Orientación sobre derechos y normativa vigente. Se informa claramente de los derechos de la persona, incluyendo legislación o normativa que respalde su acceso a los servicios.

Acompañamiento personalizado en gestiones. Se acompaña físicamente o se apoya de forma directa en trámites, solicitudes o gestiones ante servicios donde se ha detectado trato desigual.

Facilitación de la información y aclaración de procesos. Se repite la información las veces necesarias, adaptándola a las capacidades de la persona usuaria (por ejemplo, personas adultas con baja alfabetización).

Intermediación y coordinación con el servicio implicado. Contacto directo con la entidad o recurso para resolver el obstáculo, aclarar criterios y favorecer el acceso.

Derivación a recursos especializados. En casos de discriminación estructural o por motivos específicos (por ejemplo, LGTBIfobia, irregularidad administrativa) se deriva a servicios expertos o jurídicos.

Apoyo en la presentación de reclamaciones formales. Se orienta y acompaña a la persona para registrar quejas, reclamaciones o recursos administrativos cuando corresponda.

Promoción de la autonomía y el empoderamiento. Se facilita que la persona pueda ejercer sus derechos por sí misma, por ejemplo, proporcionando normativa impresa para defender su acceso.

Trabajo desde la inclusión y la empatía. Se interviene reforzando valores del trabajo social como la equidad, la dignidad y el respeto a la diversidad.

Búsqueda de soluciones alternativas o provisionales. Cuando el acceso inmediato es inviable, se gestionan recursos alternativos para que la necesidad no quede desatendida.

11.5. Mecanismos de información sobre derechos y recursos disponibles para las personas usuarias.

El 63,5% de las personas encuestadas señala que su equipo ofrece información sobre derechos y recursos disponibles de manera accesible y proactiva. El 19,2% indica que dicha información se brinda únicamente si la persona usuaria la solicita expresamente. El porcentaje restante corresponde a respuestas menos frecuentes, como que la información existe, pero no resulta fácilmente comprensible o accesible, que no se proporciona información específica o que la entrega de información depende de la situación particular de cada caso.

La mayoría de los equipos muestra un enfoque centrado en derechos, promoviendo la difusión activa de información relevante para la ciudadanía. Este dato es consistente con un modelo de atención que asume un rol educativo, preventivo y de empoderamiento.

Sin embargo, una proporción no menor (aprox. 1 de cada 5) señala que solo entrega información si esta es solicitada, lo que puede suponer una barrera de acceso para personas que no saben qué preguntar o que no se atreven a hacerlo.

Las respuestas minoritarias que mencionan falta de claridad o dificultades de acceso reflejan posibles debilidades en los canales de comunicación institucionales, o bien, en las condiciones de alfabetización digital y jurídica de las personas usuarias.

La actitud proactiva refuerza el valor del trabajo social como actor que no espera demanda explícita, sino que busca anticiparse a las necesidades. En cambio, el enfoque pasivo o reactivo ante la entrega de información puede generar brechas de acceso y profundizar desigualdades, especialmente entre las personas más vulnerables. Más allá de entregar

información, se sugiere revisar la claridad, el lenguaje y la accesibilidad del contenido, adaptándolo a distintos perfiles de las personas usuarias.

11.6. Gestión e impacto de las decisiones de las personas usuarias dentro de las prácticas innovadoras.

Inclusión de una propuesta juvenil en una actividad comunitaria. En el marco de una actividad comunitaria, un grupo de adolescentes propuso incorporar el bádminton como parte del proyecto. La propuesta fue escuchada, validada colectivamente y se facilitó el material necesario para su implementación. Esta decisión no solo permitió ampliar la oferta de actividades, sino que generó un mayor nivel de implicación, participación activa y empoderamiento juvenil dentro del proceso.

Solicitud de atención vía videollamada desde fuera del distrito. Una persona usuaria, que por motivos personales se encontraba fuera del distrito, solicitó mantener su atención mediante videollamada. Ante esta situación, se optó por habilitar el canal no presencial para garantizar la continuidad del acompañamiento. Esta decisión permitió evitar su exclusión del sistema, evidenciando una respuesta flexible y centrada en la persona por parte del equipo profesional.

Recepción de información vía WhatsApp para becas escolares. Varias familias, con dificultades para acudir presencialmente y escaso margen de tiempo, solicitaron recibir orientación a distancia para completar los trámites de becas escolares. En respuesta, el equipo decidió enviar proactivamente las instrucciones a través de WhatsApp, facilitando el proceso de manera ágil y comprensible. Esta estrategia permitió mejorar el acceso a las ayudas educativas y prevenir situaciones de exclusión asociadas a barreras burocráticas.

Decisión de una mujer mayor de aceptar ayuda domiciliaria tras resistencia inicial. Una mujer mayor, que inicialmente rechazaba la ayuda domiciliaria, decidió finalmente aceptarla tras un proceso de acompañamiento técnico y emocional llevado a cabo por el equipo profesional. Este abordaje gradual permitió mejorar su autonomía personal, facilitar su recuperación física y asegurar el acceso a servicios básicos.

Decisión de mudarse a un centro de día por parte de una persona mayor. Otra persona mayor tomó la decisión de trasladarse a un centro de día, proceso acompañado por el equipo con especial atención a los tiempos emocionales del duelo que atravesaba. La gestión respetuosa y centrada en la persona favoreció su bienestar general, aumentó su participación social y mejoró su calidad de vida.

Negociación autónoma de deuda con entidad bancaria. En otro caso, una persona usuaria negoció de forma autónoma la deuda generada por una tarjeta de crédito, elaborando un plan de pagos realista. La intervención se centró en brindar apoyo técnico sin vulnerar su autonomía, lo que resultó en una reducción del sobreendeudamiento y un mayor empoderamiento económico.

Retirada voluntaria de personas del grupo motor por miedo a represalias. Frente a un contexto de tensión comunitaria, algunas personas decidieron retirarse voluntariamente del grupo motor por temor a represalias. Si bien el equipo intentó sostener su participación, no logró revertir la situación. Este hecho evidenció la necesidad de revisar las condiciones de seguridad y apoyo para garantizar procesos participativos sostenibles.

Persona usuaria gestiona activamente sus propios objetivos. En otro caso, una persona usuaria asumió un rol activo en la definición de sus propios objetivos dentro del proceso de intervención. El acompañamiento se basó en la autonomía y la escucha activa,

lo que derivó en una mayor motivación y una mejora en la sostenibilidad de los cambios alcanzados.

Solicitud directa de atención telefónica como modalidad preferente. Una persona expresó su preferencia por ser atendida por vía telefónica debido a limitaciones de movilidad e incompatibilidades horarias. El equipo adaptó la modalidad de atención a sus necesidades, facilitando así el acceso al servicio sin comprometer la calidad del acompañamiento.

Cambio de perspectiva profesional gracias al relato colectivo. Finalmente, una profesional del equipo transformó su perspectiva sobre la viabilidad del enfoque comunitario tras participar en espacios de reflexión colectiva. Esta experiencia impulsó una revalorización de las prácticas comunitarias y fortaleció el compromiso con un enfoque profesional más participativo y transformador.

11.7. Posibilidad de las/os profesionales de tomar decisiones sin necesidad de una aprobación directiva o institucional inmediata ante situaciones complejas con las personas usuarias.

El 46,2% de las personas encuestadas manifestó que sí puede tomar decisiones ante situaciones complejas sin necesidad de aprobación inmediata, aunque debe justificarlas posteriormente. El 28,8% afirmó tener plena autonomía para decidir. Un 17,3% indicó que debe consultar antes de actuar, mientras que el 7,7% restante respondió que no lo sabe o que la pregunta no aplica a su situación.

Más de tres cuartas partes de las personas encuestadas cuentan con algún grado de autonomía profesional, aunque en su mayoría esta autonomía está sujeta a revisión o justificación posterior. Esta situación sugiere que, si bien el juicio profesional es valorado, también se encuentra regulado por estructuras jerárquicas o procedimientos internos.

La existencia de un 17,3% que debe consultar antes de actuar refleja un grado de rigidez institucional que podría ralentizar la capacidad de respuesta en situaciones complejas o de urgencia.

Aunque hay confianza en la toma de decisiones por parte del personal, aún se advierte una cultura de control institucional que puede limitar la capacidad de reacción inmediata. La necesidad de justificación constante podría generar estrés profesional, desmotivación o sensación de desconfianza. Sería valioso revisar y consensuar en cada institución los límites y condiciones de autonomía profesional, garantizando un equilibrio entre control institucional y juicio técnico.

11.8. Formalización de espacios para plantear preocupaciones o situaciones en las que la capacidad de decisión y/o criterio profesional se ve limitada o cuestionada.

Presencia generalizada de espacios formales. La mayoría de las respuestas menciona la existencia de reuniones de equipo, supervisiones grupales e individuales, como espacios formales para plantear estas situaciones.

Supervisión como instancia central. Las sesiones de supervisión (tanto internas como contratadas externamente) son frecuentemente señaladas como el principal canal para reflexionar y compartir inquietudes profesionales.

Accesibilidad al equipo directivo. Varias personas destacan que cuentan con canales directos y fluidos con direcciones o jefaturas para consultar o exponer preocupaciones.

Espacios informales valorados. Además de los formales, se reconocen como valiosos los contextos informales de intervisión entre compañeras/os del equipo.

Limitaciones en la participación. Algunas respuestas mencionan que, si bien existen espacios, no siempre se permite expresar casuísticas libremente o no se da un feedback posterior.

Demanda de mayor institucionalización. Se identifica la necesidad de establecer espacios más sistemáticos y especializados, como supervisión profesional específica para trabajadores/as sociales.

Frecuencia y modalidad variable. Las reuniones pueden ser mensuales, bimensuales o según demanda; y pueden incluir dinámicas grupales, individuales o mesas de coordinación.

Percepción desigual del impacto. Mientras algunas personas señalan la utilidad de estos espacios, otras manifiestan que las preocupaciones no se trasladan a instancias superiores o no generan cambios.

Casos donde no existen espacios. Aunque minoritarias, algunas respuestas indican la ausencia total de instancias para plantear preocupaciones profesionales, lo que refleja una debilidad institucional.

Predisposición del equipo como facilitador. En varios casos se valora positivamente la actitud abierta del equipo o de los superiores, más allá de la existencia formal de mecanismos.

11.9. Capacitaciones, cursos o talleres sobre diversidad e inclusión realizados en el último año.

El 63,5% de las personas encuestadas indicó que no realizó ninguna capacitación sobre diversidad e inclusión durante el último año. El 21,2% sí participó en alguna formación, pero por iniciativa propia. El 15,4% señaló que recibió una capacitación recomendada, aunque no obligatoria. Ninguna persona reportó haber participado en una capacitación obligatoria para todo el personal.

La amplia mayoría (casi dos tercios) no ha accedido a ninguna capacitación en diversidad e inclusión en el último año, lo que evidencia una debilidad institucional en la promoción de estos temas fundamentales.

A pesar de esto, un 21,2% se ha capacitado por iniciativa propia, lo que muestra interés y compromiso personal con el enfoque de derechos, aunque sin respaldo sistemático desde la organización. La inexistencia de acciones obligatorias señala una falta de políticas institucionales firmes en formación sobre diversidad e inclusión.

Los resultados de la encuesta reflejan una falta de transversalización del enfoque de derechos humanos y no discriminación en la formación profesional de quienes implementan las prácticas innovadoras. Esta carencia formativa expone a los equipos a un riesgo de intervenir con sesgos o sin una perspectiva interseccional, especialmente en contextos donde se cruzan diversas formas de vulnerabilidad, como las relacionadas con el género, la diversidad cultural o las desigualdades sociales.

Este panorama revela una importante oportunidad de mejora institucional: promover un plan de formación continua que asegure el acceso sistemático a capacitaciones en

diversidad e inclusión. Estas instancias deberían ser obligatorias o incentivadas, y orientadas a fortalecer el rol crítico y transformador del trabajo social, integrando una mirada ética, inclusiva y comprometida con los derechos de todas las personas.

11.10. Ajustes implementados por los equipos en sus prácticas para garantizar el respeto por la diversidad cultural, social y étnica de las personas usuarias.

El 34,6% de las personas encuestadas consideró que su equipo ha realizado ajustes de nivel intermedio (escala 3) para garantizar el respeto por la diversidad cultural, social y étnica de las personas usuarias. Un 23,1% valoró estos ajustes en un nivel alto (escala 4), mientras que el 17,3% los ubicó tanto en el nivel bajo (escala 2) como en el máximo nivel de ajuste (escala 5). Solo un 7,7% reportó un grado mínimo de adecuación (escala 1), lo que indica una distribución diversa en el grado de implementación de prácticas inclusivas.

La mayoría de las respuestas se concentran en niveles intermedios de ajuste (escalas 3 y 4), lo que indica que existen esfuerzos iniciales o parciales, pero aún no se ha consolidado una transformación profunda o generalizada en las prácticas institucionales para garantizar el respeto por la diversidad.

El 17,3% que marca el nivel máximo (5) muestra que algunos equipos ya están avanzando hacia prácticas más inclusivas y culturalmente pertinentes. Sin embargo, un 25% está en los niveles más bajos (1 y 2), lo que evidencia brechas preocupantes.

La diversidad cultural, social y étnica sigue siendo un desafío pendiente para muchas unidades de trabajo. La falta de formación sistemática impacta directamente en la capacidad de los equipos para adaptar sus prácticas. La desigualdad en los niveles de ajuste puede generar incoherencias institucionales y riesgos de vulneración de derechos, sobre todo en poblaciones históricamente excluidas o discriminadas.

11.11. Protocolos o guías que orientan la atención considerando la diversidad cultural.

El 44,2% de las personas encuestadas indicó que su equipo cuenta con protocolos o guías que orientan la atención considerando la diversidad cultural. En contraste, un 17,3% afirmó que no existen estos instrumentos, mientras que un 38,5% respondió que no sabe si tales protocolos están disponibles, lo que refleja una posible falta de difusión o conocimiento interno sobre su existencia.

La falta de conocimiento o acceso a protocolos existentes puede comprometer la calidad y la equidad en la atención. La existencia de guías no garantiza su aplicación efectiva si no hay capacitación ni mecanismos de seguimiento. Esta situación resalta la necesidad de fortalecer la institucionalización de valores éticos y derechos humanos como parte del trabajo cotidiano del equipo profesional.

11.12. Capacitaciones específicas para profesionales del Trabajo Social ofrecidas por los servicios en el último año.

Los datos muestran que el 32,7% de las personas encuestadas participaron en más de cinco capacitaciones específicas para profesionales del Trabajo Social en el último año, lo que indica un alto nivel de oferta o acceso formativo en algunos contextos. El 28,8% reportó haber asistido a entre tres y cinco capacitaciones, y otro 28,8% señaló haber

participado en una o dos. Solo el 9,6% indicó no haber recibido ninguna capacitación durante ese período.

Los resultados muestran que más del 90% de las organizaciones han ofrecido al menos una instancia de capacitación en el último año, lo cual es un indicio positivo respecto a la formación continua y el reconocimiento del rol profesional.

Destaca especialmente que un tercio (32,7%) ha ofrecido más de 5 capacitaciones, lo cual sugiere un fuerte compromiso institucional con el fortalecimiento del trabajo social. Sin embargo, el 9,6% que reporta no haber recibido ninguna capacitación marca una alerta sobre posibles desigualdades o vacíos institucionales que podrían limitar el desarrollo profesional en ciertos contextos.

La formación continua debe ser una estrategia sostenida para enfrentar desafíos complejos en contextos sociales diversos. Las organizaciones que aún no brindan capacitación específica podrían estar comprometiendo la calidad del servicio y la actualización profesional. Es necesario que las instancias formativas estén alineadas con los desafíos éticos, normativos y prácticos del ejercicio profesional actual.

11.13. Capacitaciones específicas para fortalecer las competencias profesionales en Trabajo Social durante el último año.

Los resultados muestran que el 46,2% de las personas encuestadas participaron en una o dos oportunidades de capacitación para fortalecer sus competencias profesionales en Trabajo Social durante el último año. Un 26,9% accedió a varias instancias formativas, mientras que el 21,2% expresó interés en capacitarse, aunque no tuvo la oportunidad de hacerlo. Por otro lado, el 1,9% indicó que no asistió porque no hubo oferta disponible, y un 3,8% manifestó que no considera necesaria este tipo de formación.

Los datos revelan que una mayoría significativa (73,1%) ha participado en al menos una capacitación, lo cual refuerza el compromiso profesional con el desarrollo continuo. Por otro lado, un 21,2% no ha participado, pero manifiesta interés, lo que sugiere que existe una demanda insatisfecha o dificultades de acceso.

Solo un pequeño porcentaje (5,7%) no ha participado por falta de oferta o porque no lo considera necesario, lo cual, aunque minoritario, plantea la necesidad de indagar en barreras estructurales o percepciones sobre la utilidad de estas instancias. El 3,8% que considera innecesaria la capacitación representa una oportunidad para fortalecer el valor de la formación en el marco de la ética y responsabilidad profesional.

Es fundamental que las organizaciones mantengan y amplíen la oferta formativa, especialmente considerando el alto interés. Deben explorarse estrategias para mejorar el acceso a quienes quieren capacitarse y no lo han logrado.

11.14. Descripción clara de las funciones y responsabilidades en cada puesto.

El 48,1% de las personas encuestadas considera que las funciones y responsabilidades de su puesto están bien definidas y detalladas. El 44,2% señala que hay cierta claridad, aunque persisten aspectos poco definidos. Finalmente, el 7,7% indica que la descripción de funciones es confusa o directamente inexistente. Aunque la mayoría cuenta con una definición clara de sus funciones (48,1%), un porcentaje muy similar (44,2%) señala ambigüedad, y un grupo menor pero importante (7,7%) indica falta total de claridad. Esto sugiere una necesidad de estandarización y revisión de los perfiles profesionales.

La falta de claridad puede generar confusión, sobrecarga o conflictos interprofesionales. Una definición ambigua limita la autonomía y dificulta procesos de evaluación del desempeño. Reforzar las descripciones de cargos puede contribuir a la consolidación de los roles del Trabajo Social en los equipos interdisciplinarios.

11.15. Percepción sobre las posibilidades de desempeñar plenamente las funciones como profesional de Trabajo Social en la labor diaria.

El 13,5% de las personas encuestadas percibe que siempre puede desempeñar plenamente sus funciones como profesional de Trabajo Social. La mayoría, un 57,7%, indica que lo logra en la mayoría de los casos. El 26,9% señala que frecuentemente encuentra limitaciones para ejercer sus funciones, mientras que el 1,9% afirma que rara vez puede hacerlo de manera adecuada.

El 71,2% (sumando “sí, siempre” y “sí, en la mayoría de los casos”) siente que puede desempeñar sus funciones en gran medida, lo que es positivo. Sin embargo, más de un cuarto del total (26,9%) señala que frecuentemente enfrenta limitaciones, y un pequeño grupo (1,9%) indica una incapacidad casi total para ejercer sus funciones adecuadamente.

Persisten obstáculos estructurales o administrativos que afectan la posibilidad de ejercer el rol profesional plenamente. Las limitaciones pueden estar vinculadas a sobrecarga laboral, normativas rígidas, falta de autonomía, escasez de recursos o desconocimiento institucional del rol del Trabajo Social. Es clave fortalecer los espacios de reflexión profesional y la incidencia en el diseño de políticas organizacionales que reconozcan la especificidad del Trabajo Social.

11.16. Barreras para cumplir con las funciones como trabajador/a social.

La barrera más mencionada para el cumplimiento de funciones como trabajador/a social es la sobrecarga de trabajo, señalada por el 92,3% de las personas encuestadas. En segundo lugar, el 42,3% menciona la falta de recursos o infraestructura. La interferencia de actores externos es citada por el 23,1%, mientras que un 15,4% identifica la falta de reconocimiento del rol profesional como una barrera relevante. Además, se registraron menciones individuales (1,9% cada una) a otras dificultades, como directrices poco claras, inseguridad en la toma de decisiones, exceso de burocracia, escasez de personal, ausencia de trabajo en equipo, carga administrativa y falta de flexibilidad horaria.

Hay una clara sobrecarga laboral y condiciones estructurales limitantes que obstaculizan el ejercicio profesional pleno. Es urgente revisar la distribución de tareas, fortalecer equipos, y garantizar condiciones mínimas para el trabajo social. Se requiere también mayor reconocimiento del rol profesional y de la especificidad de su aporte en el diseño e implementación de políticas públicas.

11.17. Aspectos importantes para que las funciones como trabajador/a social sean plenamente reconocidas y valoradas dentro de la labor cotidiana.

Mayor visibilidad de la profesión y su impacto real. Es fundamental que se comunique claramente en qué consiste el trabajo social, sus objetivos y su impacto en la mejora de la vida de las personas. La ciudadanía aún confunde el rol con funciones puramente administrativas.

Espacios de reflexión profesional compartida. La creación de tiempos institucionalizados para la reflexión individual y colectiva permite reforzar el sentido de la profesión y visibilizar su valor transformador.

Reconocimiento institucional y social. Se demanda un mayor reconocimiento desde las jefaturas, direcciones y áreas de gobierno, así como por parte de la ciudadanía, como profesión especializada o experta, no caritativa o filantrópica, ni meramente burocrática.

Reducción de la carga administrativa. La burocratización excesiva limita el diseño y ejecución de intervenciones sociales reales. Liberar a los profesionales de estas tareas permitiría centrarse en su función esencial: la intervención social.

Campañas de sensibilización y divulgación. Se sugiere implementar campañas institucionales que expliquen las competencias del trabajo social, de forma similar a cómo se conocen las de médicos o abogados.

Mejora de las condiciones laborales y salariales. El reconocimiento pasa también por el salario, la estabilidad laboral y la promoción profesional, al mismo nivel que otras disciplinas del ámbito social o sanitario.

Tiempo suficiente para la atención personalizada. Tener tiempos adecuados por caso es clave para realizar una intervención profesional de calidad, centrada en la persona y no limitada a resolver trámites.

Definición clara de funciones y autonomía profesional. La falta de definición clara entre funciones técnicas y administrativas genera confusión. La autonomía para diseñar e implementar intervenciones sociales debe ser garantizada y respetada.

Refuerzo de los equipos y dotación de recursos. La escasez de profesionales impide un desarrollo óptimo del trabajo social. Se solicita más plantilla y recursos adecuados para sostener las intervenciones.

Formación continua y carrera profesional. Se requiere formación especializada, acceso a recursos formativos y desarrollo profesional, así como una carrera profesional que refleje la complejidad del rol del trabajo social en el sistema.

11.18. En tu práctica cotidiana, al intentar responder a las necesidades de las personas usuarias, ¿acudes a estrategias o soluciones que se alejan de los enfoques habituales o que no están previamente establecidas en tu servicio? De ser así, ¿podrías describir?

Búsqueda de soluciones fuera del sistema institucional cuando este no responde con agilidad. Ante la lentitud de los recursos municipales, las profesionales recurren a entidades externas (ONGs, asociaciones vecinales, etc.) para responder con mayor rapidez a situaciones urgentes, como ayudas económicas inmediatas o alojamiento.

Flexibilidad dentro del marco institucional. Aunque se trabaja bajo directrices comunes, algunas profesionales señalan que existe un margen para adaptar el enfoque de intervención cuando se detectan casos especialmente complejos, introduciendo soluciones más creativas o personalizadas.

Acompañamiento y empoderamiento a través de lo cotidiano y lo cultural. Se identifican estrategias que usan actividades artísticas, culturales o de ocio como

herramientas de intervención social, especialmente en casos de exclusión o falta de motivación, apostando por formas no convencionales de vinculación.

Uso de saberes profesionales individuales como valor añadido. Algunas trabajadoras aportan conocimientos personales específicos (por ejemplo, en extranjería) para dar una respuesta más ágil y cualificada, en lugar de derivar a recursos que tardarían semanas en atender a la persona.

Aplicación de estrategias socioeducativas no prescritas formalmente. Se reporta el uso de técnicas de contención emocional, escucha activa o fortalecimiento del vínculo como estrategia clave para compensar la deshumanización derivada del exceso de trámites y protocolos.

Iniciativas comunitarias desde la base, no dirigidas desde áreas de gobierno. Algunas profesionales han propuesto prácticas innovadoras que rompen con los modelos verticales impuestos y que nacen de las necesidades identificadas desde los equipos de base o los grupos motores.

Trabajo en red y con entidades locales antes que recurrir a recursos asistencialistas. Hay profesionales que priorizan la activación de redes locales (asociaciones, parroquias, espacios comunitarios) como primera respuesta antes de activar ayudas formales, para reforzar autonomía y comunidad.

Poca viabilidad para la innovación bajo condiciones actuales de carga laboral. Muchas profesionales reconocen que, aunque quisieran innovar, la saturación y el ritmo del trabajo impiden el uso de estrategias alternativas, quedando muchas veces relegadas a lo estrictamente protocolario.

La innovación aparece más en la intervención prolongada y en el vínculo. Las soluciones alternativas surgen especialmente en procesos largos, cuando existe una mayor comprensión de la persona y confianza mutua, permitiendo una mayor flexibilidad.

Resistencia institucional a la innovación espontánea. Algunas profesionales destacan la dificultad de aplicar estrategias que no estén protocolizadas, por falta de apoyo institucional o rigidez en la normativa vigente, lo que inhibe la creatividad profesional.

Se evidencia autonomía profesional contextual, aunque muchas veces no sistematizada o reconocida institucionalmente. Esta autonomía puede ser clave para responder éticamente a situaciones complejas, pero también puede implicar tensiones institucionales o riesgos para los/as profesionales. La diversidad de respuestas también evidencia que no hay lineamientos compartidos o explícitos sobre cómo actuar cuando lo establecido por el servicio no permite satisfacer las necesidades de las personas.

DIMENSIÓN 11

RECOMENDACIONES

Impulsar espacios de reflexión dentro del horario laboral

Fomentar reuniones de equipo periódicas orientadas a repensar prácticas y compartir soluciones creativas desarrolladas ante retos comunes

Incluir objetivos de innovación en los planes de intervención

Incorporar la posibilidad de intervención no convencional (artística, comunitaria, digital, etc.) como parte explícita de los planes personalizados

Reducir la carga administrativa mediante apoyo técnico

Liberar a los/las profesionales de tareas burocráticas para favorecer el diseño de estrategias más personalizadas y adaptadas a las personas usuarias

Dar valor institucional a la experiencia del profesional en territorio

Reconocer y aprovechar los conocimientos personales (por ejemplo, saberes en extranjería o vivienda) como recurso institucional válido

DIMENSIÓN 11

RECOMENDACIONES

Diseñar protocolos más flexibles ante situaciones complejas

Establecer márgenes de actuación profesional que permitan ajustes frente a situaciones que los recursos ordinarios no cubren

Crear alianzas con entidades comunitarias como estrategia de intervención

Establecer convenios o coordinaciones operativas con asociaciones, espacios culturales, parroquias u ONGs para dar respuestas más integrales y rápidas

Incluir la innovación como criterio de evaluación profesional

Que la aplicación de enfoques innovadores sea parte de los indicadores de calidad del servicio y del reconocimiento del trabajo profesional

Formar en herramientas no convencionales de intervención

Introducir formación en creatividad, trabajo artístico, metodologías participativas o TICs aplicadas al trabajo social como parte del desarrollo profesional

DIMENSIÓN 11

RECOMENDACIONES

Difundir casos de éxito para inspirar otras intervenciones

Documentar y socializar buenas prácticas innovadoras, creando un banco de experiencias accesible y con formatos atractivos (infografías, vídeos, podcast)

Respetar los tiempos del vínculo como herramienta transformadora

Entender que muchas innovaciones nacen del vínculo de confianza. Por tanto, permitir procesos de larga duración sin presionar por resultados inmediatos

ANEXO: PRÁCTICAS INNOVADORAS EN PRIMERA LÍNEA DE INTERVENCIÓN EN SERVICIOS SOCIALES DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID

Arteterapia como herramienta de intervención psicosocial

En un centro de servicios sociales se puso en marcha un grupo cerrado de arteterapia dirigido a personas en situación de vulnerabilidad emocional y social. El espacio, coordinado por una psicóloga y dos trabajadoras sociales, se concibió como un taller estable donde la creación artística funcionaba como puerta de entrada al acompañamiento psicosocial, especialmente con personas con baja autoestima, aislamiento o dificultades para expresarse en entrevistas convencionales.

El objetivo central era ofrecer un lugar seguro para la expresión emocional y la reconstrucción de la propia narrativa vital, utilizando lenguajes alternativos a la palabra: pintura, escritura creativa, collage, manualidades y salidas culturales a museos o centros de arte. Cada sesión combinaba una propuesta creativa con momentos de reflexión compartida, donde las producciones se leían como metáforas de experiencias, miedos y deseos.

La innovación de esta práctica reside en integrar lo artístico como eje de la intervención y no como actividad complementaria, articulando de forma real la mirada clínica y la comunitaria. El grupo se convirtió en un espacio de escucha horizontal, donde las personas empezaron a reconocerse como miembros de un colectivo que crea, piensa y se cuida, y no solo como “usuarios/as” receptores/as de ayuda.

Entre los resultados observados destacan una mayor capacidad para nombrar emociones, la mejora del estado anímico, el incremento de la participación en otras actividades del centro y la generación de vínculos significativos entre participantes. La experiencia demostró que la innovación no siempre exige grandes inversiones, sino abrir los marcos institucionales a metodologías sensibles y creativas que amplían las formas de acompañar.

Objetivo principal ☑ Ofrecer un espacio protegido de expresión emocional y reconstrucción de la identidad personal, utilizando la creación artística como vía de comunicación, autoconocimiento y fortalecimiento de vínculos comunitarios para personas en situación de vulnerabilidad social y emocional.

Recursos involucrados ☑ Un equipo interdisciplinar integrado por una psicóloga y dos trabajadoras sociales; un aula equipada con materiales de arte, música y escritura; apoyo logístico del centro de servicios sociales; colaboración ocasional con museos y espacios culturales; financiación mínima para materiales.

Aspectos novedosos o creativos ☑ La innovación radica en situar la expresión artística en el corazón de la intervención social, no como actividad complementaria. El proceso creativo se convierte en un lenguaje terapéutico y social, que favorece la comunicación emocional sin recurrir al discurso formal. Además, integra enfoques clínicos y comunitarios dentro del mismo dispositivo, rompiendo las fronteras disciplinares.

Valor añadido ☑ El grupo genera un entorno horizontal de apoyo mutuo donde las personas dejan de sentirse “pacientes” o “usuarios” para reconocerse como creadoras. El arte actúa como

mediador simbólico que transforma la vivencia de vulnerabilidad en una experiencia de producción de sentido, fortaleciendo la autoestima y la capacidad de agencia.

Resultados o impactos ☒ Se observó una mejora en la expresión emocional, en la estabilidad del estado anímico y en la vinculación entre participantes. El grupo derivó en la creación espontánea de redes de amistad y apoyo, reduciendo el aislamiento social. También se amplió la participación en otras actividades del centro, consolidando una identidad de pertenencia.

Posible replicabilidad ☒ Altamente replicable en otros centros municipales, ya que requiere escasa inversión material y se basa en la disposición de un equipo motivado y en la flexibilidad institucional. Puede adaptarse a distintos colectivos (personas mayores, jóvenes, familias) y vincularse con programas culturales del territorio.

“Los recuerdos de Chole”:

un cuento ilustrado como recurso de sensibilización social

“Los recuerdos de Chole” nace cuando un grupo de profesionales de servicios sociales decide utilizar el formato cuento ilustrado para acercar la información sobre recursos municipales dirigidos a personas mayores. Lejos de un folleto técnico, se diseña una historia entrañable protagonizada por Chole, una mujer mayor que, al repasar momentos de su vida, va descubriendo apoyos y servicios existentes en su ciudad.

El objetivo era doble: informar de manera clara y accesible sobre derechos y recursos, y al mismo tiempo contribuir a cambiar la mirada social sobre la vejez, evitando enfoques paternalistas o asistencialistas. Para ello, la elaboración del cuento fue profundamente colaborativa: trabajadoras sociales, personal técnico de comunicación e ilustradoras construyeron juntas el guión, los mensajes clave y el universo visual del personaje.

La innovación radica en convertir la comunicación institucional en un relato emocional, que puede usarse tanto en centros de día como en actividades intergeneracionales, encuentros vecinales o soportes digitales. El cuento se ha empleado en lecturas compartidas, talleres con familias y sesiones con profesionales, funcionando como disparador de conversación sobre envejecimiento digno, autonomía y apoyos disponibles.

Su impacto se aprecia en varios planos: facilitó el acceso a información para personas mayores con diferentes niveles de alfabetización, reforzó la autoimagen de las personas mayores como sujetos de derechos y ayudó a sensibilizar a la comunidad sobre la importancia de los cuidados y la autonomía. “Los recuerdos de Chole” muestra que la creatividad narrativa puede ser una potente aliada para acercar los servicios sociales a la ciudadanía desde un tono cálido y respetuoso.

Objetivo principal ☑ Utilizar la narrativa visual y emocional como herramienta de comunicación para informar, sensibilizar y acercar los servicios sociales a la población mayor desde un enfoque positivo y de derechos.

Recursos involucrados ☑ Equipo de trabajadoras sociales, personal técnico de comunicación, diseñadoras e ilustradoras; colaboración de centros de día y bibliotecas públicas; impresión del material y adaptación digital; tiempo de coordinación y revisión participativa.

Aspectos novedosos o creativos ☑ La principal innovación está en transformar un documento informativo en un relato de ficción emocional, protagonizado por una mujer mayor con la que el público se identifica. La información se transmite de forma simbólica y afectiva, no burocrática. El uso del formato cuento —habitualmente destinado al público infantil— ressignifica la comunicación institucional.

Valor añadido ☑ El cuento no solo informa, sino que genera conversación, ternura y reflexión sobre el envejecimiento. Aporta calidez al vínculo entre administración y ciudadanía, y mejora la accesibilidad cognitiva y emocional de los contenidos públicos.

Resultados o impactos ☑ Incremento de la participación en charlas informativas; mayor comprensión sobre los servicios destinados a personas mayores; reforzamiento de la autoestima y el sentimiento de reconocimiento en este grupo de población; visibilización de la vejez como etapa vital plena.

Posible replicabilidad ☑ Altamente replicable: el formato puede adaptarse a otros colectivos o temáticas (infancia, diversidad funcional, igualdad). Requiere un equipo interdisciplinar y una pequeña inversión inicial para diseño e impresión, compensada por su enorme impacto comunicativo y educativo.

“Camino al Empleo”: itinerarios vocacionales de inserción sociolaboral

“Camino al Empleo” surge ante una constatación frecuente en los servicios sociales: muchas personas derivadas a recursos laborales abandonan los itinerarios porque no conectan con sus intereses o no pueden sostenerlos económicamente. Frente a respuestas estandarizadas, este programa propone procesos de inserción co-construidos con cada persona, que combinan mirada vocacional, apoyo emocional y estabilidad económica.

El itinerario comienza con talleres grupales donde se trabajan autoestima, habilidades sociales, identificación de intereses y miedos, así como competencias básicas para el empleo. A partir de ahí, cada participante elige —con apoyo técnico— una línea formativa que tenga sentido en su historia y en sus expectativas. La formación se concreta en certificados básicos que habilitan el acceso a certificados de profesionalidad con salida real en el mercado de trabajo.

Un elemento especialmente innovador es la ayuda económica que reciben las personas mientras dura el proceso. Este apoyo permite que el proyecto vital y formativo no compita con la necesidad inmediata de ingresos, reduciendo significativamente el abandono. Paralelamente, las/os trabajadoras/es sociales realizan un seguimiento cercano, acompañando en bloqueos, redefiniendo objetivos y articulando conexiones con otros recursos (salud mental, apoyo familiar, conciliación, etc.).

Los resultados muestran incrementos claros en la autoestima, la estabilidad en los procesos formativos, la obtención de cualificaciones reconocidas y el acceso a empleos ajustados al perfil de cada participante. “Camino al Empleo” ilustra cómo la innovación sociolaboral pasa por escuchar el deseo, sostener el proceso y coordinar recursos de distinto tipo, en lugar de limitarse a “ofertar cursos”.

Objetivo principal ☑ Promover procesos de inserción laboral sostenibles y significativos a partir de los intereses, motivaciones y capacidades de cada persona, integrando formación, apoyo económico y acompañamiento psicosocial.

Recursos involucrados ☑ Servicios sociales municipales; entidad de empleo colaboradora; formadores/as especializados; ayudas económicas municipales para la cobertura básica durante el proceso; talleres grupales y tutorías personalizadas; coordinación interinstitucional.

Aspectos novedosos o creativos ☑ El programa sustituye los itinerarios estandarizados por procesos personalizados y dialogados, donde la persona elige su área formativa según su vocación. La introducción de ayudas económicas como soporte al aprendizaje garantiza continuidad y dignidad.

Valor añadido ☑ Integra el bienestar emocional, la motivación y la autonomía económica en un único itinerario. Favorece la estabilidad en el empleo porque la elección profesional está conectada con los deseos y potenciales personales.

Resultados o impactos ☑ Aumento de la tasa de finalización de programas formativos; reducción del abandono; mejora en la autoestima y autopercepción de competencia laboral; inserciones laborales sostenidas; fortalecimiento de la coordinación entre servicios sociales y empleo.

Posible replicabilidad Totalmente replicable en distritos con recursos formativos y ayudas de emergencia. Requiere coordinación efectiva y formación del personal en orientación vocacional. Su flexibilidad permite aplicarlo a jóvenes, mujeres reinsertadas o parados de larga duración.

“Puerta Abierta”: coordinación exprés para alojamiento de emergencia

“Puerta Abierta” nace de una situación límite: una familia monoparental con dos menores se enfrenta a un desahucio inminente sin alternativas habitacionales disponibles en los tiempos habituales de gestión. Ante el riesgo real de pernoctar en la calle, la profesional de referencia activa una estrategia de coordinación extraordinaria, utilizando de forma creativa las redes ya existentes en el territorio.

Tras verificar la urgencia del caso, se contacta directamente con una entidad social con la que se habían realizado colaboraciones previas, aunque no existía convenio específico en materia de alojamiento. Se presenta la situación con total transparencia, se negocia una acogida temporal sin coste inicial para la familia y se acuerda que el centro de servicios sociales se hará cargo posteriormente del reembolso mediante ayudas de emergencia ya previstas normativamente.

La innovación de esta práctica reside en la flexibilidad institucional y en la capacidad de movilizar alianzas informales para salvar el hueco que dejan los tiempos administrativos. La entrega de llaves en el mismo día evita la ruptura extrema y permite ganar tiempo para ordenar la intervención: regularizar la situación, tramitar ayudas y acompañar a la familia en un plan de salida.

A posteriori, el caso se documenta como “buena práctica urgente” y se incorpora a un banco interno de soluciones rápidas, ofreciendo pautas para la replicabilidad: criterios de riesgo, pasos de coordinación, garantías jurídicas y mecanismos de trazabilidad. “Puerta Abierta” muestra que la innovación también consiste en atreverse a usar el margen profesional para que la norma sirva a la realidad, y no al revés.

Objetivo principal ☑ Garantizar una respuesta inmediata y digna ante situaciones de pérdida de vivienda o desahucio inminente mediante la activación de redes informales de cooperación institucional y comunitaria.

Recursos involucrados ☑ Servicios sociales de distrito, entidades del tercer sector con disponibilidad habitacional, ayudas de emergencia municipales, canales de coordinación rápida, apoyo técnico y jurídico para formalización posterior del acuerdo.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Utiliza la flexibilidad profesional y la confianza interinstitucional como herramientas de emergencia social. Prioriza la protección inmediata sobre los procedimientos, sin perder la trazabilidad ni la legalidad.

Valor añadido ☑ Demuestra que la innovación no siempre depende de nuevos recursos, sino de un uso creativo y ético de los existentes. Promueve una administración sensible, capaz de improvisar soluciones dentro de los marcos normativos.

Resultados o impactos ☑ Alojamiento inmediato de familias sin alternativa; prevención de pernocta en la calle; mejora de la cooperación entre administración y entidades sociales; creación de un protocolo de actuación rápida replicable.

Posible replicabilidad ☑ Requiere voluntad institucional y redes colaborativas previas. Replicable en cualquier distrito si se establecen mecanismos de confianza y un registro claro de actuaciones. Puede institucionalizarse como protocolo de respuesta rápida.

Diseño colaborativo de líneas de intervención futuras

En un distrito se impulsó un proceso participativo para definir las futuras líneas de intervención social integrando tres voces: técnicos/as, personal administrativo y ciudadanía. La propuesta partía de una idea sencilla pero poco habitual: quienes trabajan, gestionan y viven los servicios tienen miradas complementarias que deben encontrarse en un mismo espacio de planificación.

Se organizaron varios talleres de co-creación donde se compartieron diagnósticos, se recogieron propuestas y se analizaron conjuntamente las condiciones de viabilidad. El proceso incluía momentos de trabajo separado por perfiles y sesiones plenarios de puesta en común, para garantizar que todas las voces tuvieran espacios seguros de expresión y, al mismo tiempo, puntos de encuentro.

La innovación aquí no es solo metodológica —dinámicas participativas, mapas de problemas, priorización de medidas—, sino política: se reconoce la legitimidad del conocimiento ciudadano y del saber administrativo en pie de igualdad con el técnico. El resultado fue un plan de intervención que la gente percibe como propio, con mayor adherencia y realismo en los objetivos.

El impacto se tradujo en un aumento de la coordinación interna, en una mayor sintonía entre lo que se diseña desde el despacho y lo que se vive en el territorio, y en un compromiso más fuerte por parte de los distintos actores para sostener en el tiempo las líneas acordadas. El proceso sentó las bases para una planificación más inclusiva, deliberativa y sostenible.

Objetivo principal ☑ Elaborar una planificación estratégica participativa que integre el conocimiento técnico, la experiencia administrativa y la voz ciudadana en el diseño de las futuras líneas de intervención social del distrito.

Recursos involucrados ☑ Facilitadores/as de procesos participativos; profesionales técnicos y administrativos; representantes vecinales; metodologías de co-creación; espacios físicos y digitales de reunión; apoyo logístico municipal.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Rompe la estructura jerárquica tradicional de la planificación y construye un proceso horizontal y deliberativo. Combina herramientas de innovación social (tormenta de ideas, votaciones participativas, mapeo de actores) con análisis de viabilidad técnica.

Valor añadido ☑ Fomenta la cohesión entre perfiles profesionales y la apropiación ciudadana de las políticas públicas. Genera legitimidad social y mejora la sostenibilidad de las medidas al haber sido consensuadas colectivamente.

Resultados o impactos ☑ Plan de acción realista y sentido de pertenencia institucional; fortalecimiento de la coordinación interdepartamental; alineación entre políticas y necesidades reales del territorio; incremento de la confianza ciudadana.

Posible replicabilidad ☑ Altamente replicable: puede aplicarse en cualquier ámbito municipal o autonómico. Requiere liderazgo técnico sensible, tiempos adecuados y compromiso institucional con los resultados.

Difusión de la intervención A.S.I. (Atención Social Integral)

La intervención A.S.I., orientada a ofrecer acompañamiento integral a personas en situación de vulnerabilidad, se encontraba infrautilizada: muchas personas y entidades desconocían su existencia o confundían sus funciones con otros recursos. Para revertir esta situación, el equipo técnico diseñó y ejecutó un plan específico de difusión y sensibilización.

Se elaboró una estrategia multicanal que combinaba cartelera en espacios comunitarios, sesiones informativas con entidades, charlas abiertas en centros cívicos, difusión en redes sociales municipales y contactos directos con recursos clave (centros de salud, asociaciones vecinales, entidades educativas). El lenguaje se cuidó especialmente: mensajes claros, ejemplos concretos, información sobre cómo acceder y qué se podía esperar del recurso.

La innovación consistió en tratar la comunicación no como un añadido, sino como parte central de la intervención: difundir A.S.I. era, en sí mismo, hacer intervención social, acercando derechos y apoyos a quienes habitualmente quedan al margen de la información. Además, se generaron materiales visuales reutilizables y se definieron responsabilidades internas para mantener la difusión en el tiempo.

Los resultados fueron visibles en el incremento de derivaciones pertinentes, en la diversificación de perfiles que accedían al recurso y en la mejora de la coordinación con otros servicios. A medio plazo, la intervención A.S.I. pasó de ser un recurso “invisible” a una pieza reconocida en el mapa territorial de apoyos sociales.

Objetivo principal ☑ Dar visibilidad y comprensión pública a la intervención A.S.I., incrementando su uso adecuado y fortaleciendo la red de coordinación entre ciudadanía, entidades y administración.

Recursos involucrados ☑ Equipo de comunicación y trabajo social; presupuesto para cartelera y redes sociales; sesiones presenciales con asociaciones; materiales audiovisuales; coordinación con otros recursos municipales.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Concibe la comunicación como parte de la intervención, no como tarea accesoria. Reinterpreta la difusión como acto de justicia informativa y empoderamiento social.

Valor añadido ☑ Mejora la accesibilidad a un recurso clave y multiplica el impacto del trabajo ya existente. La información clara evita malentendidos, refuerza la confianza y permite llegar a colectivos que no demandan ayuda por desconocimiento.

Resultados o impactos ☑ Aumento del número y diversidad de usuarios; derivaciones más pertinentes; fortalecimiento de la red de coordinación; mejora en la percepción pública del servicio.

Posible replicabilidad ☑ Requiere mínima inversión y puede reproducirse en cualquier recurso público. La clave está en adaptar el lenguaje, el formato y los canales a la realidad de cada territorio.

Supervisión profesional como cuidado de la intervención y del equipo

Conscientes del desgaste emocional que conlleva la intervención social, varios centros implementaron un sistema de supervisión periódica para sus equipos. Lejos de entenderse como control o evaluación del desempeño, estas sesiones se plantearon como espacios protegidos de reflexión, cuidado emocional y revisión conjunta de casos complejos.

Las supervisiones, facilitadas por una persona externa o por profesionales internos con formación específica, combinaban análisis técnico (enfoques de intervención, dilemas éticos, alternativas) con atención al impacto emocional del trabajo. Se trabajaban casos en profundidad, se revisaban prácticas habituales y se abrían conversaciones sobre el sentido del trabajo en contextos de alta presión.

La innovación reside en ubicar la supervisión como un dispositivo estructural del servicio, con calendario, objetivos y reconocimiento institucional, y no como un “lujo” ocasional. Esto contribuye a sostener la calidad de la intervención, a homogeneizar criterios sin perder la creatividad profesional y, sobre todo, a cuidar a quienes cuidan.

Los efectos se percibieron en la reducción de tensiones internas, en una mejor gestión del malestar y en una mayor seguridad a la hora de tomar decisiones complejas. La supervisión se consolidó como una herramienta imprescindible de prevención del burnout y como un motor de mejora continua de las prácticas.

Objetivo principal ☑ Favorecer el autocuidado profesional, la coherencia metodológica y la calidad de la atención mediante espacios estructurados de reflexión, análisis y soporte emocional.

Recursos involucrados ☑ Facilitadores/as externos o personal interno con formación en supervisión; tiempo protegido en la agenda institucional; metodología grupal; registro sistemático de aprendizajes y propuestas.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Institucionaliza la supervisión como herramienta estratégica, no como práctica voluntaria. La considera un componente esencial del trabajo ético, no un añadido.

Valor añadido ☑ Reduce el desgaste emocional, previene el burnout y mejora la cohesión del equipo. Permite revisar dilemas éticos y metodológicos en un entorno seguro y horizontal.

Resultados o impactos ☑ Mayor estabilidad emocional del personal; incremento de la satisfacción laboral; homogeneización de criterios de intervención; mejora de la calidad técnica y relacional del servicio.

Posible replicabilidad ☑ Fácilmente replicable con apoyo institucional. Requiere liderazgo comprometido, formación en supervisión y reconocimiento horario del espacio como parte del trabajo.

Jornada de Adolescencia y Juventud como espacio de articulación territorial

La “Jornada de Adolescencia y Juventud” se diseñó como un evento vertebrador donde reunir, en un mismo espacio, a centros educativos, asociaciones juveniles, familias, profesionales de distintos sistemas y a las propias personas jóvenes del distrito. El objetivo era doble: visibilizar problemáticas y experiencias positivas, y tejer redes de colaboración duraderas.

La jornada combinó ponencias breves, talleres participativos, actividades lúdicas y espacios de debate donde las y los jóvenes pudieron tomar la palabra y proponer cambios. Se abordaron temas como el uso de redes sociales, la salud mental, el ocio, la participación ciudadana o la violencia de género, siempre desde dinámicas que favoreciesen el diálogo intergeneracional.

Su carácter innovador radica en situar a la adolescencia y la juventud como protagonistas de un evento pensado con y para ellas, y no solo como destinatarias de intervenciones diseñadas por personas adultas. Además, la planificación se realizó de forma intersectorial, integrando salud, educación, cultura y servicios sociales.

La jornada no quedó en un evento puntual: sirvió como punto de partida para nuevos proyectos colaborativos, fortaleció la confianza entre recursos y generó una agenda compartida de retos y compromisos. De este modo, se consolidó como un hito anual en la vida comunitaria del distrito.

Objetivo principal ☑ Crear un espacio participativo y de encuentro entre jóvenes, profesionales, familias y entidades del distrito para abordar de forma conjunta las problemáticas y potencialidades de la adolescencia y juventud, fomentando la implicación activa de este grupo en la vida comunitaria.

Recursos involucrados ☑ Equipo técnico de servicios sociales y juventud; centros educativos; asociaciones juveniles; ponentes invitados; espacios municipales; materiales audiovisuales; voluntariado y colaboración interdepartamental (salud, cultura, educación).

Aspectos novedosos o creativos ☑ La innovación reside en situar a las personas jóvenes como protagonistas del diseño y desarrollo de la jornada, dándoles voz en la definición de temas y metodologías. Combina ponencias con talleres participativos, arte urbano, debates abiertos y actividades lúdicas.

Valor añadido ☑ Transforma un evento informativo en un proceso comunitario de co-aprendizaje y corresponsabilidad. Integra diferentes sectores institucionales y genera puentes entre jóvenes y administración pública desde el respeto y la horizontalidad.

Resultados o impactos ☑ Mayor implicación juvenil en iniciativas municipales; fortalecimiento de redes entre centros educativos y servicios sociales; visibilización de la juventud como agente activo; generación de nuevos proyectos colaborativos derivados del encuentro.

Posible replicabilidad ☑ Altamente replicable en otros distritos con tejido juvenil y educativo. Solo requiere coordinación intersectorial y una planificación participativa real. Puede institucionalizarse como evento anual de escucha y co-creación juvenil.

Tarjeta Familia: ayudas más ágiles y dignas

La “Tarjeta Familia” es una herramienta diseñada para canalizar apoyos económicos a familias en situación de vulnerabilidad de manera más ágil, flexible y respetuosa. Se trata de una tarjeta que funciona como medio de pago en comercios adheridos, permitiendo a las familias adquirir los productos que necesitan sin pasar por circuitos de entrega de alimentos o vales estigmatizantes.

Esta práctica busca tres objetivos principales: agilizar la gestión administrativa, reforzar la autonomía de las familias y dignificar la experiencia de recibir ayuda. Las/os trabajadoras/es sociales acompañan el proceso, acordando con la familia los criterios de uso y combinando la tarjeta con otras medidas (orientación financiera, apoyo emocional, derivaciones a empleo, etc.).

La innovación se sitúa en el cambio de lógica: la ayuda deja de consistir en “entregar cosas” para pasar a reconocer la capacidad de decisión de cada familia. Además, la coordinación con comercios de proximidad refuerza el tejido económico local y normaliza las dinámicas de consumo.

Los resultados han mostrado una mayor satisfacción de las familias, una mejor adecuación de los apoyos a las necesidades reales y una reducción de tiempos de tramitación. La tarjeta se convierte así en un instrumento material que encarna una forma distinta de relación entre servicios sociales y ciudadanía.

Objetivo principal ☑ Facilitar el acceso a ayudas económicas de emergencia y garantizar una gestión más rápida, flexible y respetuosa de las necesidades básicas de las familias vulnerables mediante una tarjeta de uso autónomo.

Recursos involucrados ☑ Fondos de ayudas municipales; acuerdos con comercios locales; sistema informático de control de gastos; personal técnico de servicios sociales; soporte administrativo para su gestión y seguimiento.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Sustituye los sistemas tradicionales de entrega de alimentos o vales por una tarjeta recargable que permite a las familias elegir sus compras libremente, preservando su dignidad y privacidad.

Valor añadido ☑ Promueve la autonomía y la responsabilidad familiar, reduce estigmas asociados a la ayuda social y simplifica la gestión administrativa. A la vez, fortalece el comercio de proximidad y la economía local.

Resultados o impactos ☑ Reducción de tiempos de tramitación, mayor satisfacción de las personas beneficiarias, mejor adecuación de la ayuda a las necesidades reales y aumento de la confianza en los servicios sociales.

Posible replicabilidad ☑ Altamente replicable en otros distritos o municipios. Requiere una estructura mínima de control y voluntad política de priorizar la dignificación de la ayuda sobre el asistencialismo tradicional.

“La Ramita”: trabajo social comunitario desde un espacio de referencia

“La Ramita” es un espacio comunitario que funciona como punto de encuentro para vecinas y vecinos del barrio, impulsado y dinamizado desde los servicios sociales. Más que un recurso físico, se concibe como un “hogar comunitario” donde se desarrollan talleres, grupos de apoyo, actividades creativas y encuentros intergeneracionales.

El objetivo principal es fortalecer el tejido social en torno a un lugar reconocible, cercano y abierto, donde las personas puedan acudir no solo cuando tienen un problema, sino también para participar, aprender y proponer. Las profesionales de trabajo social combinan allí atención directa, dinamización de grupos y acompañamiento a iniciativas que surgen de la propia comunidad.

La innovación consiste en desplazar parte de la intervención social fuera de los despachos y situarla en un entorno cotidiano, accesible y simbólicamente menos cargado. “La Ramita” rompe con la imagen del centro de servicios sociales como lugar exclusivamente asociado a la carencia, y lo transforma en un espacio de vida comunitaria.

Entre los resultados destacan la aparición de nuevas redes de apoyo mutuo, la participación de personas que antes no se acercaban a los servicios, y la generación de proyectos colectivos (huertos urbanos, grupos de crianza, actividades culturales) que perduran en el tiempo y refuerzan la capacidad del barrio para cuidarse a sí mismo.

Objetivo principal ☑ Fortalecer el tejido social del barrio creando un espacio comunitario estable y acogedor donde las personas puedan participar, expresarse y desarrollar iniciativas colectivas con acompañamiento técnico.

Recursos involucrados ☑ Un local municipal cedido como espacio comunitario; equipo de dinamización social; presupuesto para materiales y actividades; colaboración de asociaciones, centros educativos y entidades culturales del barrio.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Desplaza la atención social del despacho al territorio, integrando la intervención en la vida cotidiana. “La Ramita” funciona como un tercer lugar entre lo institucional y lo vecinal, donde las fronteras entre profesionales y ciudadanía se diluyen.

Valor añadido ☑ Convierte el acompañamiento social en experiencia comunitaria; refuerza el sentido de pertenencia; crea vínculos duraderos y visibiliza los recursos del entorno como parte de la solución, no como simple contexto.

Resultados o impactos ☑ Aumento de la participación vecinal, surgimiento de grupos autogestionados, incremento de la confianza en la administración y mejora de la cohesión social del barrio.

Posible replicabilidad ☑ Totalmente replicable si se dispone de un espacio físico estable y de profesionales con perfil comunitario. Puede integrarse en políticas de barrio o planes de desarrollo local.

Digitalización de la Atención Social Primaria

Ante la creciente complejidad de los casos y el volumen de trabajo, varios centros de servicios sociales emprendieron un proceso de digitalización de la Atención Social Primaria. El proyecto abarcó la creación de formularios electrónicos, bases de datos compartidas, herramientas de seguimiento de expedientes y la incorporación de videollamadas como formato de atención complementaria.

El objetivo era doble: optimizar tiempos de gestión para liberar más tiempo relacional y mejorar el acceso a la atención de personas con movilidad reducida, responsabilidades de cuidado o dificultades para desplazarse. La digitalización se implementó de forma progresiva, acompañada de formación al personal y de una revisión de los circuitos internos.

La innovación no reside solo en el uso de tecnología, sino en su uso al servicio de una atención más humana: se priorizaron herramientas sencillas, con un diseño centrado en la persona, y se mantuvo la opción presencial como pilar. En paralelo, se definieron protocolos de protección de datos y de confidencialidad en entornos digitales.

Los efectos se han traducido en una gestión más ágil, una mejor trazabilidad de los procesos y una mayor accesibilidad para determinados perfiles de usuarios/as. La experiencia demuestra que la transformación digital, cuando se hace con criterio social, puede ser un aliado para ampliar derechos y no una fuente adicional de brechas.

Objetivo principal ☑ Optimizar los procesos administrativos y de atención mediante el uso de herramientas digitales que mejoren la eficiencia interna y la accesibilidad ciudadana, sin perder el enfoque humano y relacional.

Recursos involucrados ☑ Software municipal; bases de datos compartidas; videollamadas; formularios electrónicos; formación específica al personal; asesoría técnica en protección de datos y soporte informático.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Integra la transformación digital con una ética de la atención centrada en la persona. La tecnología se convierte en herramienta de inclusión, no de exclusión. Se introducen canales de atención híbridos que combinan presencialidad y virtualidad.

Valor añadido ☑ Libera tiempo profesional para el acompañamiento relacional; mejora la trazabilidad de los casos y garantiza la continuidad de la atención. Amplía el acceso a colectivos con movilidad limitada.

Resultados o impactos ☑ Reducción de tiempos de espera; aumento de la eficiencia; mayor satisfacción de usuarios/as y profesionales; consolidación de una cultura digital en los servicios sociales.

Posible replicabilidad ☑ Requiere inversión inicial en equipamiento y formación, pero puede implementarse en cualquier territorio. La clave está en mantener la atención humana como eje del proceso digital.

Mediación Vecinal Comunitaria

El programa de Mediación Vecinal Comunitaria se creó para ofrecer una vía dialogada y no judicializada de resolución de conflictos en la vida cotidiana: ruidos, usos de espacios comunes, pequeños desacuerdos entre vecinos, etc. La mediación se lleva a cabo por profesionales formados en resolución pacífica de conflictos y conocedores del contexto del barrio.

El objetivo principal es prevenir la escalada de tensiones que pueden derivar en denuncias formales, ruptura de relaciones o incluso violencia, y promover una cultura del diálogo en el territorio. Las sesiones de mediación se estructuran como encuentros guiados, donde las partes implicadas pueden expresar su malestar, escuchar al otro y buscar acuerdos realistas.

La innovación está en integrar esta práctica dentro de la lógica de los servicios sociales comunitarios, entendiendo la convivencia como un factor clave de bienestar. No se trata solo de intervenir “cuando todo ha explotado”, sino de ofrecer un recurso accesible y cercano que la gente puede pedir antes de que el conflicto se cronifique.

Además de resolver casos concretos, el programa ha ayudado a mejorar la percepción de los servicios sociales como aliados en la convivencia, ha generado experiencias exitosas que circulan por el barrio y ha fortalecido las capacidades relacionales de las personas participantes, que aprenden nuevas maneras de gestionar sus diferencias.

Objetivo principal ☑ Promover la convivencia y prevenir conflictos vecinales a través de un servicio de mediación dialogada que fomente la cultura de la paz y el entendimiento mutuo.

Recursos involucrados ☑ Equipo técnico con formación en mediación comunitaria; espacios neutros de encuentro; materiales de comunicación; apoyo institucional para seguimiento de acuerdos.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Introduce la mediación en el ámbito público municipal como práctica preventiva. No solo se actúa ante el conflicto, sino que se promueven valores de convivencia y participación.

Valor añadido ☑ Reduce la judicialización de conflictos menores; promueve la autogestión comunitaria de los problemas; mejora la imagen de los servicios sociales como mediadores de confianza.

Resultados o impactos ☑ Alto porcentaje de acuerdos sostenibles; reducción de denuncias; mejora de la percepción de seguridad y convivencia; empoderamiento vecinal para resolver conflictos futuros.

Posible replicabilidad ☑ Altamente replicable con formación básica en mediación y voluntad institucional. Puede integrarse en planes de convivencia, programas de barrio o servicios de proximidad.

Asistente SIA: inteligencia artificial al servicio de la orientación social

El “Asistente SIA” se incorpora al Sistema de Información de Atención como una herramienta digital que acompaña tanto a profesionales como a ciudadanía en la búsqueda de prestaciones, recursos y procedimientos. Se trata de un asistente conversacional que traduce el lenguaje técnico en respuestas claras, ofrece rutas de acceso a trámites y facilita enlaces directos a los formularios y canales correspondientes.

El objetivo central es reducir la brecha informativa y aliviar la carga de consultas básicas que recaen sobre el personal, permitiendo que las y los profesionales dediquen más tiempo a la intervención relacional y menos a la resolución de dudas repetitivas. El Asistente SIA funciona como puerta de entrada: orienta, aclara requisitos y ayuda a la ciudadanía a entender qué recurso se ajusta mejor a su situación.

La innovación radica en aplicar herramientas de inteligencia artificial a un contexto social con criterios éticos claros: lenguaje sencillo, cuidado en la protección de datos, explicaciones paso a paso y opciones alternativas para quienes no se sienten cómodos con la tecnología. No se trata de sustituir a las personas, sino de construir un apoyo digital que mejore la experiencia de acceso a los servicios.

Los resultados más visibles se han dado en la mejora de los tiempos de respuesta, en la homogeneización de la información que recibe la ciudadanía y en la sensación de autonomía al poder encontrar respuestas sin depender siempre de una cita presencial. El Asistente SIA se convierte así en un ejemplo de cómo la tecnología puede ponerse al servicio de la inclusión y no al revés.

Objetivo principal ☑ Simplificar el acceso a la información sobre prestaciones y recursos sociales mediante un asistente digital inteligente que guíe al usuario y al profesional con lenguaje claro y accesible.

Recursos involucrados ☑ Desarrollo tecnológico en entorno SIA; equipo técnico municipal y programadores; supervisión jurídica y de accesibilidad; capacitación básica del personal.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Aplica inteligencia artificial de forma ética y pedagógica en el ámbito social. Responde preguntas, enlaza recursos y traduce el lenguaje técnico-administrativo a un registro ciudadano.

Valor añadido ☑ Reduce la dependencia de atención presencial, mejora la autonomía de la ciudadanía y optimiza el tiempo de los profesionales, que pueden centrarse en la intervención cualitativa.

Resultados o impactos ☑ Incremento de la eficiencia en la atención; homogeneización de la información; reducción de errores; satisfacción de usuarios por la rapidez y claridad del sistema.

Posible replicabilidad ☑ Escalable a toda la red municipal y adaptable a otros ámbitos (empleo, vivienda, igualdad). Requiere mantenimiento y actualización continua de contenidos.

Creación de un equipo Teams común para todo el distrito

Para mejorar la coordinación interna, un distrito decidió crear un espacio virtual compartido en Microsoft Teams donde integrar a todo el personal de servicios sociales: trabajadoras sociales, dirección, administración, perfiles técnicos especializados, etc. Este entorno digital se concibió como un “centro neurálgico” de comunicación, documentación y trabajo en red.

El objetivo era reducir la fragmentación de la información y evitar la dependencia de correos aislados, documentos que se pierden en cadenas interminables o dudas que tardan días en resolverse. En el equipo Teams se alojan procedimientos actualizados, listados de recursos, agendas de reuniones, actas, materiales de formación y canales temáticos por áreas de intervención.

La innovación de esta práctica reside en utilizar una herramienta corporativa ya disponible no solo para reuniones online, sino como espacio permanente de construcción colectiva: las personas profesionales comparten buenas prácticas, consultan casos (respetando la confidencialidad) y resuelven cuestiones operativas en tiempo real. Esto acorta distancias entre centros, servicios y perfiles.

Los efectos se observan en una mayor agilidad en la toma de decisiones, en la reducción de duplicidades y en la sensación de formar parte de un único equipo distrital, más allá de la ubicación física. El equipo Teams se ha consolidado como un soporte cotidiano que puede replicarse fácilmente en otros territorios.

Objetivo principal ☑ Fortalecer la coordinación interprofesional y la comunicación interna mediante un espacio digital compartido donde centralizar procedimientos, documentación y consultas.

Recursos involucrados ☑ Plataforma Microsoft Teams; apoyo técnico informático; tiempo de formación y dinamización; responsables de canal por áreas temáticas.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Convierte una herramienta corporativa en una comunidad profesional viva. Se aprovecha la inmediatez digital para crear aprendizaje colectivo y cooperación continua.

Valor añadido ☑ Rompe silos organizativos, facilita la actualización de información y promueve una cultura de colaboración constante entre equipos y perfiles distintos.

Resultados o impactos ☑ Mayor agilidad en la toma de decisiones; reducción de duplicidades; mayor sentido de pertenencia a un proyecto común; resolución más rápida de incidencias.

Posible replicabilidad ☑ Totalmente replicable; basta con un liderazgo técnico y reglas de uso claras. Potencial de ampliación a nivel de ciudad.

“Salud Financiera Contigo”: acompañamiento económico con mirada social

“Salud Financiera Contigo” es un programa creado para abordar una dimensión a menudo invisibilizada en la intervención social: la gestión económica cotidiana de las familias. Parte de la idea de que el sobreendeudamiento, la dificultad para organizar ingresos y gastos o el desconocimiento de derechos económicos tienen un impacto directo en el bienestar y en la autonomía.

La propuesta combina atención individual y talleres grupales. En el espacio individual se revisan de forma confidencial las cuentas, deudas, hábitos de gasto y posibilidades de mejora, ofreciendo orientación personalizada y apoyo emocional para afrontar situaciones que generan vergüenza o culpa. En los talleres, se trabajan conceptos básicos de presupuesto, ahorro, consumo responsable y acceso a prestaciones.

La innovación de este programa está en tratar la “educación financiera” desde una lógica social y no meramente bancaria, entendiendo que las decisiones económicas están atravesadas por las emociones, por la presión del entorno y por las condiciones estructurales de precariedad. Se habla de dinero sin juicio moral, buscando herramientas realistas y adaptadas a cada familia.

Los resultados se traducen en una mejor planificación de gastos, en la prevención de deudas impagables, en negociaciones más favorables con entidades financieras y, sobre todo, en una sensación ampliada de control sobre la propia vida. “Salud Financiera Contigo” muestra que cuidar la salud económica es también cuidar la salud emocional y social.

Objetivo principal ☑ Fortalecer la autonomía económica de las familias vulnerables mediante acompañamiento financiero personalizado y talleres de educación económica con enfoque social.

Recursos involucrados ☑ Servicios sociales; asesor financiero voluntario o técnico especializado; materiales didácticos; espacios de taller; ayudas complementarias.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Trata la economía doméstica como parte integral del bienestar social, abordando la gestión del dinero desde la empatía y sin estigmatización.

Valor añadido ☑ Empodera a las familias para tomar decisiones informadas y responsables; fomenta hábitos sostenibles y reduce la ansiedad financiera.

Resultados o impactos ☑ Mejora del control presupuestario; reducción del endeudamiento; aumento de la autoestima; relaciones más equilibradas con las entidades bancarias.

Posible replicabilidad ☑ Altamente replicable en cualquier distrito con personal formado o alianzas con entidades financieras éticas. Puede integrarse en programas de empleo o apoyo familiar.

Programa de Intervención Comunitaria

El Programa de Intervención Comunitaria articula la participación de entidades sociales, asociaciones vecinales, recursos públicos y ciudadanía en torno a un diagnóstico compartido del territorio. No se trata de una acción puntual, sino de un marco de trabajo estable que impulsa procesos, campañas y proyectos ajustados a los retos del barrio o distrito.

La metodología comienza con una mirada conjunta sobre la realidad: se recogen datos, se escuchan voces diversas, se identifican fortalezas y problemas. A partir de ahí, se co-diseñan acciones que pueden ir desde campañas de sensibilización hasta actividades culturales, mejoras en espacios públicos o creación de redes de apoyo mutuo.

La innovación está en comprender la intervención comunitaria no como un “complemento” de la atención individualizada, sino como una línea estratégica fundamental para transformar las condiciones de vida. El protagonismo no recae solo en los servicios sociales, sino que estos se posicionan como facilitadores de procesos donde la ciudadanía es sujeto activo.

El impacto se evidencia en el fortalecimiento del sentido de pertenencia, en la mejora de la convivencia, en la generación de proyectos que sobreviven más allá del impulso inicial y en la consolidación de alianzas entre actores que antes trabajaban de forma aislada. El programa se convierte en un marco replicable, adaptable a la singularidad de cada territorio.

Objetivo principal ☑ Impulsar la participación ciudadana y la colaboración entre entidades, recursos y administración para abordar de forma colectiva los retos sociales del territorio, fortaleciendo el tejido comunitario y el sentido de pertenencia.

Recursos involucrados ☑ Equipos de trabajo social comunitario, asociaciones vecinales, entidades del tercer sector, centros culturales y educativos, presupuesto municipal para actividades y materiales de comunicación, metodología participativa y espacios de reunión accesibles.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Consolida la intervención comunitaria como línea estructural de los servicios sociales, no como complemento puntual. Se apoya en diagnósticos participativos y acciones conjuntas, integrando la mirada técnica y la experiencia ciudadana.

Valor añadido ☑ Genera cohesión social, reduce la fragmentación institucional y promueve una visión compartida del territorio. Los proyectos resultantes surgen de la comunidad y, por tanto, tienen mayor legitimidad y sostenibilidad.

Resultados o impactos ☑ Incremento de la cooperación entre actores locales, aparición de nuevos proyectos colectivos (huertos, redes vecinales, talleres interculturales), mejora de la convivencia y mayor visibilidad del papel de los servicios sociales como agentes de desarrollo.

Posible replicabilidad ☑ Totalmente replicable si se garantiza la continuidad institucional. Requiere formación en intervención comunitaria, recursos mínimos y una coordinación estable entre áreas municipales.

Proyecto comunitario generador de redes de apoyo y conocimiento de recursos distritales

Este proyecto nace para responder a una necesidad clara: muchas personas desconocen los recursos que existen en su propio distrito y, al mismo tiempo, numerosos recursos desconocen entre sí sus respectivas ofertas. El objetivo es sencillo pero potente: conectarlos.

Se organizaron encuentros temáticos donde profesionales, entidades y vecindario se presentaban mutuamente sus proyectos; se realizaron visitas a recursos (centros culturales, asociaciones, dispositivos sociales, espacios de salud, etc.) y se habilitaron plataformas digitales para compartir información de manera ordenada y actualizada. Las propias personas usuarias participaron en algunos de estos recorridos, conociendo en primera persona qué ofrece su entorno.

La innovación de esta práctica reside en entender el distrito como un ecosistema de recursos y relaciones, y no como un mapa de dispositivos aislados. Al propiciar el conocimiento mutuo, surgen colaboraciones nuevas, derivaciones más ajustadas y una utilización más rica de lo que ya existe.

Los resultados se reflejan en la reducción del aislamiento de grupos específicos, en derivaciones más ágiles, en el surgimiento de proyectos compartidos y en una percepción más positiva del territorio como lugar con oportunidades y apoyos. La experiencia puede replicarse en cualquier distrito con una inversión relativamente modesta y alta rentabilidad social.

Objetivo principal ☑ Conectar personas, colectivos y recursos existentes en el distrito, fomentando el conocimiento mutuo, la cooperación interinstitucional y la creación de redes de apoyo vecinal.

Recursos involucrados ☑ Servicios sociales, asociaciones locales, centros educativos y sanitarios, espacios municipales, soporte digital para el intercambio de información, equipo técnico de dinamización y presupuesto para actividades.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Plantea el territorio como un ecosistema vivo de recursos que deben conocerse entre sí. Combina estrategias presenciales (encuentros, visitas, talleres) con plataformas digitales colaborativas.

Valor añadido ☑ Aumenta la eficiencia del sistema de atención al reducir duplicidades y fortalecer la derivación adecuada. Refuerza la autonomía del vecindario y de las entidades locales para gestionar sus propias redes de apoyo.

Resultados o impactos ☑ Mayor conectividad entre recursos, optimización de derivaciones, surgimiento de colaboraciones inéditas, disminución del aislamiento de colectivos vulnerables y fortalecimiento de la identidad comunitaria.

Posible replicabilidad ☑ Fácilmente replicable con liderazgo técnico y un plan de comunicación claro. Requiere mapeo previo de recursos y herramientas digitales de acceso sencillo.

Info SIA: centralizar la información para multiplicar derechos

“Info SIA” es una aplicación digital que agrupa más de 130 prestaciones y recursos procedentes de distintas administraciones, presentada de forma comprensible y con enlaces directos a los trámites correspondientes. Para los equipos de primera línea, se ha convertido en una herramienta cotidiana de orientación y consulta.

Su objetivo es doble: ofrecer a profesionales y auxiliares una base de información actualizada y homogénea, y facilitar a la ciudadanía un acceso rápido a los recursos existentes, evitando la sensación de laberinto burocrático. El diseño prioriza un lenguaje llano, filtros sencillos (por tipo de necesidad, colectivo, ámbito competencial) y la posibilidad de usarla como apoyo directo en la entrevista social.

Lo innovador de Info SIA es que centraliza información dispersa y la pone al servicio de un modelo de atención centrado en derechos. Deja de depender el acceso de “lo que sepa la profesional de turno” para basarse en una herramienta compartida que reduce desigualdades entre territorios y equipos.

Los resultados son visibles en la agilización de las derivaciones, en la disminución de errores o lagunas informativas y en la seguridad que sienten los equipos al saber que cuentan con una base común sólida. Para la ciudadanía, se traduce en una orientación más clara y coherente sobre qué puede pedir y cómo hacerlo.

Objetivo principal ☑ Simplificar y unificar el acceso a la información sobre prestaciones, recursos y ayudas sociales, tanto para la ciudadanía como para el personal técnico, a través de una aplicación digital accesible.

Recursos involucrados ☑ Plataforma digital del Sistema de Información de Atención (SIA), personal informático, técnicos de contenido, supervisión jurídica y de accesibilidad, formación al personal usuario.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Centraliza más de 130 recursos de diferentes administraciones en un lenguaje comprensible, con enlaces directos a trámites y actualizaciones periódicas. Integra en una sola herramienta la información que antes estaba dispersa.

Valor añadido ☑ Garantiza igualdad en el acceso a la información, reduce tiempos de búsqueda y mejora la calidad de la orientación profesional. Revaloriza la atención de primera línea como punto de acceso informado y confiable.

Resultados o impactos ☑ Aumento de la eficiencia en la atención, reducción de errores o derivaciones erróneas, satisfacción del personal técnico y mayor autonomía de la ciudadanía en la gestión de sus derechos.

Posible replicabilidad ☑ Altamente replicable; el modelo puede ampliarse a otros sistemas (vivienda, empleo, educación). Requiere mantenimiento constante y un equipo de actualización coordinado.

Encuentros Distritales: construir identidad de equipo ampliado

Tres veces al año, todo el personal de servicios sociales de un distrito se reúne en los llamados “Encuentros Distritales”. Estos espacios se diseñan como jornadas de intercambio, reflexión y construcción de identidad colectiva, donde conviven ponencias breves, presentación de buenas prácticas, debates abiertos y mesas de trabajo por temáticas.

El objetivo es romper el aislamiento de los equipos, alinear criterios, compartir aprendizajes y detectar retos comunes. Se invita a profesionales de distintos perfiles y, en ocasiones, a otros actores del territorio (salud, educación, entidades) para ampliar la mirada.

La innovación de estos encuentros está en reconocer que la calidad de la intervención no depende solo de protocolos, sino también de la cohesión de quienes los implementan. Los Encuentros se convierten en un “pulmón organizativo” donde se celebran logros, se abordan dificultades y se generan compromisos compartidos.

Los efectos incluyen una mayor sensación de pertenencia a un proyecto común, la circulación de experiencias inspiradoras que luego se replican, y la creación de redes informales de apoyo entre profesionales. Se trata de una práctica fácilmente exportable a otros distritos, con un alto impacto simbólico y organizativo.

Objetivo principal ☑ Fortalecer la cohesión del equipo profesional de servicios sociales, generar intercambio de aprendizajes y construir identidad colectiva a través de encuentros periódicos de reflexión y cooperación.

Recursos involucrados ☑ Dirección de distrito, personal técnico y administrativo, ponentes invitados, espacios amplios para reuniones, materiales de trabajo colaborativo y presupuesto para logística básica.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Transforma la coordinación en una práctica vivencial de aprendizaje compartido. Integra dinámicas participativas, mesas temáticas y presentación de buenas prácticas internas.

Valor añadido ☑ Favorece la comunicación horizontal entre perfiles, fomenta la innovación interna y fortalece el sentido de pertenencia al sistema público.

Resultados o impactos ☑ Mayor motivación del personal, mejora de la coordinación interprofesional, surgimiento de proyectos intercentros y consolidación de una cultura de mejora continua.

Posible replicabilidad ☑ Totalmente replicable; solo requiere planificación anual, compromiso institucional y dinamización participativa. Puede convertirse en modelo de gestión del conocimiento.

“Identificación del compromiso”: corresponsabilidad en el plan de intervención

La metodología de “Identificación del compromiso” consiste en acordar con cada persona usuaria pequeñas tareas concretas dentro de su plan de intervención: acudir a una cita, recopilar determinada documentación, contactar con un recurso, participar en una actividad, etc. Estas acciones se adaptan a la realidad de cada persona y se revisan en los encuentros sucesivos.

El objetivo no es “poner a prueba” a nadie, sino generar indicadores concretos de implicación y, al mismo tiempo, promover la sensación de agencia: la persona ve que su participación tiene efectos visibles en el avance del proceso. Los cumplimientos, los retrasos y las justificaciones se analizan de forma dialogada, sin culpabilización, para ajustar estrategias y ritmos.

Lo innovador de esta práctica es que introduce una dimensión de evaluación compartida, basada en acciones observables, que ayuda tanto a la persona como al equipo a entender qué está pasando en el proceso. Evita interpretaciones vagas sobre “falta de motivación” y permite identificar obstáculos reales: miedo, sobrecarga, dificultades de comprensión, problemas logísticos, etc.

Los resultados se han traducido en planes de intervención más realistas, en una mayor capacidad de adaptación por parte de los equipos y en un discurso de corresponsabilidad que reconoce el esfuerzo de las personas usuarias sin perder de vista las condiciones estructurales que las atraviesan.

Objetivo principal ☑ Medir y fortalecer la implicación de las personas usuarias en sus propios procesos de intervención mediante la asignación de tareas concretas y revisables.

Recursos involucrados ☑ Equipo de trabajo social, instrumentos de registro, reuniones periódicas con las personas participantes y sistema de seguimiento de acciones.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Incorpora una evaluación compartida de la adherencia al proceso, transformando la observación subjetiva en un diálogo sobre el nivel de compromiso y los obstáculos reales.

Valor añadido ☑ Promueve la corresponsabilidad y la transparencia; convierte la evaluación en un espacio de reflexión conjunta y no de control unilateral.

Resultados o impactos ☑ Planes de intervención más realistas, aumento de la adherencia, mejor comprensión mutua entre profesionales y personas usuarias, reducción de abandonos de proceso.

Posible replicabilidad ☑ Replicable con formación mínima y una actitud colaborativa. Puede adaptarse a cualquier tipo de intervención individual o familiar.

Mesa Técnica Plata y Castañar: coordinación multidisciplinar en clave territorial

La “Mesa Técnica Plata y Castañar” es un espacio de coordinación multidisciplinar que reúne a profesionales de servicios sociales, educación, salud, seguridad, entidades sociales y otros recursos del entorno, con foco en problemáticas específicas del barrio (convivencia, exclusión residencial, absentismo, violencia, etc.).

El objetivo es analizar casos y situaciones complejas desde una mirada compartida, evitando respuestas fragmentadas. En la mesa se acuerdan roles, se diseñan itinerarios conjuntos, se definen indicadores de seguimiento y se establecen canales de comunicación para reaccionar con rapidez cuando la situación lo requiere.

Lo innovador de este espacio es su enraizamiento territorial: no se trata de una coordinación abstracta, sino de una herramienta muy pegada a la realidad concreta de Plata y Castañar. Las respuestas se diseñan teniendo en cuenta la historia del barrio, sus recursos, sus tensiones y sus fortalezas.

El impacto se percibe en la mejora de la eficacia de las intervenciones, en la reducción de duplicidades, en la capacidad de anticipar conflictos y en una mayor sensación de acompañamiento integral por parte de quienes viven en el territorio. La mesa se ha convertido en un modelo inspirador de coordinación intersectorial localizada.

Objetivo principal ☒ Coordinar la actuación de diferentes sectores institucionales en torno a problemáticas específicas del territorio (convivencia, exclusión residencial, absentismo, violencia).

Recursos involucrados ☒ Servicios sociales, educación, salud, seguridad, entidades sociales locales, reuniones periódicas, actas compartidas y canales de comunicación continua.

Aspectos novedosos o creativos ☒ Apuesta por una coordinación territorial real y flexible, basada en el conocimiento local. Integra lo formal y lo informal, generando confianza entre actores que comparten territorio.

Valor añadido ☒ Optimiza recursos, evita duplicidades y ofrece respuestas rápidas y contextualizadas a las necesidades barriales.

Resultados o impactos ☒ Mejor atención a los casos complejos, reducción de tiempos de respuesta, fortalecimiento de redes profesionales y aumento de la eficacia de la intervención comunitaria.

Posible replicabilidad ☒ Altamente replicable en otros barrios; requiere liderazgo técnico, continuidad temporal y compromiso interinstitucional.

Diseñar la intervención junto a la persona y articularla con el trabajo comunitario

Esta práctica agrupa una serie de metodologías que comparten un mismo principio: la intervención no se diseña “sobre” la persona, sino *con* ella, integrando sus objetivos, expectativas, miedos, redes de apoyo y contexto comunitario. Cada plan se formula como un acuerdo entre iguales, donde se explicitan tareas, responsabilidades y tiempos.

El proceso incluye momentos de escucha profunda, identificación de recursos propios (familiares, vecinales, asociativos) y vinculación con iniciativas comunitarias que puedan reforzar el cambio (grupos de apoyo, actividades en centros comunitarios, espacios de formación, etc.). La dimensión individual y la colectiva se piensan de manera integrada.

La innovación aquí reside en desplazar el foco desde una lógica asistencial a otra de corresponsabilidad y empoderamiento, donde la persona usuaria no es un objeto de intervención, sino una protagonista con voz y capacidad de decisión. Se reconoce su experiencia vital como un saber imprescindible para definir el rumbo del proceso.

Los resultados se observan en una mayor adherencia a los planes, en una relación de mayor confianza entre equipo y persona, y en la aparición de cambios más sostenibles en el tiempo, al estar apoyados también por la comunidad y no solo por el vínculo profesional.

Objetivo principal ? Incorporar la voz de la persona usuaria como eje del diseño del plan de intervención, articulando sus objetivos individuales con recursos y dinámicas comunitarias.

Recursos involucrados ? Profesionales de trabajo social, instrumentos de planificación participativa, reuniones de seguimiento y red de recursos del entorno.

Aspectos novedosos o creativos ? Sitúa la intervención en un plano horizontal, donde la persona participa activamente en la toma de decisiones. Integra recursos personales y comunitarios en un mismo itinerario.

Valor añadido ? Mejora la motivación y la adherencia; refuerza la autonomía; humaniza la intervención al reconocer la experiencia de vida como fuente de conocimiento.

Resultados o impactos ? Procesos más sostenibles, mejora de la relación profesional-usuario, mayor coherencia entre objetivos y resultados, ampliación de redes de apoyo.

Posible replicabilidad ? Altamente replicable; solo exige tiempo y disposición al diálogo. Puede institucionalizarse como metodología estándar en atención social primaria.

Tratar a la persona usuaria como sujeto activo e igualitario

Más que una práctica aislada, se trata de un enfoque transversal que impregna el conjunto de las intervenciones. Significa considerar a la persona usuaria como un sujeto con derechos, saberes y capacidad de agencia, y no como un destinatario pasivo de recursos. En la práctica, esto se traduce en compartir información de forma transparente, explicar los márgenes de maniobra, pedir consentimiento informado y abrir espacios de decisión real.

El objetivo es democratizar la relación profesional-usuario, reduciendo asimetrías innecesarias y generando una experiencia de intervención que refuerce la autoestima y la confianza, en lugar de reproducir jerarquías o sentimientos de inferioridad. La escucha activa, el lenguaje respetuoso y la validación de la experiencia personal son componentes clave de este enfoque.

Su carácter innovador está en que cuestiona dinámicas históricas del propio sistema de servicios sociales y se alinea con una concepción de la ciudadanía como protagonista de las políticas públicas. No es solo “tratar bien” a la persona, sino reconocerla como interlocutora legítima en todas las decisiones que le afectan.

El impacto se nota en relaciones más horizontales, en una mayor participación en los procesos, en un aumento de las quejas constructivas (como ejercicio de derecho) y en un cambio progresivo de la cultura organizativa hacia modelos más democráticos de intervención.

Objetivo principal ☑ Garantizar la participación real de las personas usuarias en todas las decisiones que afectan su proceso, promoviendo un trato horizontal y respetuoso basado en derechos.

Recursos involucrados ☑ Equipos profesionales formados en enfoque de derechos y comunicación ética, materiales informativos adaptados, protocolos de consentimiento informado.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Rompe con la relación vertical tradicional entre profesional y usuario; introduce dinámicas de decisión compartida y transparencia en los procedimientos.

Valor añadido ☑ Transforma la cultura institucional, empodera a las personas usuarias y aumenta la legitimidad del trabajo social público.

Resultados o impactos ☑ Incremento de la confianza en el sistema, participación más activa, reducción de conflictos y mayor satisfacción de las personas atendidas.

Posible replicabilidad ☑ Es una práctica transversal, replicable en cualquier ámbito de servicios públicos. Requiere formación continua y compromiso ético institucional.

Trabajo Social Comunitario: acercar la intervención al entorno de vida

Bajo el paraguas del “Trabajo Social Comunitario” se agrupan aquellas prácticas que desplazan la intervención desde los despachos hacia los espacios cotidianos de las personas: plazas, asociaciones, centros educativos, locales vecinales, portales, etc. La idea es que el acompañamiento se genere allí donde transcurre la vida real, y no solo en contextos formales.

Este enfoque permite observar dinámicas que no aparecen en las entrevistas individuales, identificar recursos informales y tejer redes entre personas que comparten preocupaciones similares. Las profesionales actúan como facilitadoras de encuentros, apoyan la organización de grupos y proyectos, y ayudan a transformar conflictos en oportunidades de mejora colectiva.

Lo innovador del Trabajo Social Comunitario es que amplía el foco de la intervención más allá del “caso” y lo sitúa en el territorio, reconociendo que muchas dificultades tienen raíces estructurales y que las respuestas requieren acción colectiva. Se trata de trabajar “con” la comunidad, no solo “en” la comunidad.

Los resultados incluyen la creación de redes de apoyo mutuo, la emergencia de liderazgos vecinales, la mejora de la convivencia y la generación de iniciativas que perduran sin la presencia constante de los servicios sociales, lo que refuerza la autonomía y la resiliencia del territorio.

Objetivo principal ☑ Acercar la intervención social al entorno cotidiano de las personas, generando vínculos, redes de apoyo y proyectos colectivos que transformen la realidad comunitaria.

Recursos involucrados ☑ Profesionales con perfil comunitario, espacios de encuentro vecinal, materiales de dinamización, coordinación con asociaciones y recursos locales.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Traslada la acción profesional fuera de los despachos y convierte el territorio en espacio de intervención activa. Articula redes entre vecinos y recursos formales.

Valor añadido ☑ Aumenta la accesibilidad de los servicios, legitima la acción social en el barrio y promueve el protagonismo ciudadano.

Resultados o impactos ☑ Reducción del aislamiento, fortalecimiento de la participación vecinal, aparición de liderazgos locales y creación de redes sostenibles de apoyo mutuo.

Posible replicabilidad ☑ Totalmente replicable en contextos urbanos y rurales. Solo requiere voluntad política, espacio físico y personal formado en enfoque comunitario.

Banco del Tiempo: intercambiar horas, construir comunidad

El Banco del Tiempo se diseñó como un proyecto para fomentar el intercambio de habilidades y servicios entre vecinos y vecinas, usando como única “moneda” el tiempo. Cada persona ofrecía aquello que sabía hacer (cuidar niños, acompañar a mayores, arreglar pequeños desperfectos, dar clases, etc.) y, a cambio, podía solicitar otras actividades de la red.

Aunque la iniciativa no llegó a consolidarse plenamente en el tiempo, su diseño es un ejemplo interesante de innovación comunitaria: desafía la lógica mercantil, reconoce el valor de saberes cotidianos y genera relaciones de reciprocidad entre iguales.

El objetivo era fortalecer el tejido social, reducir el aislamiento, apoyar a quienes tienen menos recursos económicos y poner en valor habilidades que suelen quedar invisibles. Además, el Banco del Tiempo exigía una organización cuidadosa: registro de horas, gestión de ofertas y demandas, resolución de pequeños conflictos.

Pese a las dificultades de sostenibilidad, la experiencia dejó aprendizajes relevantes sobre cómo activar la solidaridad organizada y puede servir de base para futuros proyectos similares, quizá integrados en estructuras comunitarias más amplias.

Objetivo principal ☑ Fomentar el intercambio solidario de habilidades y servicios entre vecinos y vecinas, utilizando el tiempo como única moneda de valor.

Recursos involucrados ☑ Plataforma de registro de intercambios, coordinación técnica mínima, espacio físico de referencia, difusión comunitaria y grupo motor de vecinos/as.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Revaloriza los saberes cotidianos y genera redes horizontales de ayuda mutua sin mediación económica. Introduce una lógica cooperativa frente a la mercantil.

Valor añadido ☑ Promueve la solidaridad y la igualdad; reduce la dependencia institucional; visibiliza competencias personales que fortalecen la autoestima y la cohesión comunitaria.

Resultados o impactos ☑ Aunque de corta duración, generó vínculos interpersonales duraderos, intercambio real de servicios y aprendizajes sobre autogestión comunitaria.

Posible replicabilidad ☑ Fácilmente replicable si se apoya en una entidad vecinal o centro comunitario estable. Requiere gestión mínima y seguimiento inicial.

Programa Mayores en Riesgo

El **Programa Mayores en Riesgo**, desarrollado en el distrito de Fuencarral–El Pardo tras la pandemia, surge como respuesta a una realidad que se volvió visible de forma dramática: la soledad y el aislamiento de las personas mayores. A partir de los registros de atención, llamadas vecinales y observaciones del personal técnico, se detectaron múltiples casos de mayores que, aunque no cumplían criterios de dependencia, presentaban graves carencias afectivas, dificultades para realizar gestiones básicas o riesgos de exclusión social.

El programa se estructuró en tres fases: detección proactiva, acompañamiento personalizado y articulación de apoyos comunitarios. En la primera fase, el equipo técnico elaboró un mapeo de zonas con mayor concentración de personas mayores y realizó visitas domiciliarias preventivas. En la segunda, se diseñaron itinerarios de apoyo que incluían acompañamiento emocional, coordinación con salud, orientación sobre prestaciones y derivaciones a actividades comunitarias. En la tercera fase, se promovieron redes vecinales y se vinculó a las personas participantes con asociaciones, voluntariado y recursos culturales o deportivos.

La innovación radica en el enfoque preventivo: no se esperó a la demanda, sino que se salió al encuentro. Además, se integraron dimensiones emocionales, sanitarias y relacionales, entendiendo la soledad como un fenómeno complejo que requiere respuestas múltiples.

Los resultados fueron evidentes: detección temprana de situaciones graves, reducción del aislamiento, mejora del bienestar emocional y fortalecimiento de redes de apoyo. El programa se consolidó como una práctica replicable en otros distritos, demostrando que la cercanía y la escucha son las mejores herramientas contra la exclusión silenciosa.

Objetivo principal ☑ Detectar y acompañar a personas mayores en situación de aislamiento o riesgo social, promoviendo vínculos y apoyos preventivos.

Recursos involucrados ☑ Equipos de servicios sociales, voluntariado, entidades de salud, asociaciones vecinales, presupuesto para visitas y actividades, sistema de registro territorial.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Implementa la detección proactiva: los servicios no esperan la demanda, sino que se acercan a los domicilios. Integra salud, emocionalidad y redes de vecindad.

Valor añadido ☑ Aporta una respuesta integral y preventiva a la soledad no deseada, fortaleciendo la cooperación interinstitucional.

Resultados o impactos ☑ Reducción del aislamiento, mejora del bienestar emocional, aumento de la participación en actividades comunitarias y detección temprana de situaciones graves.

Posible replicabilidad ☑ Altamente replicable en otros distritos; solo requiere coordinación local y continuidad institucional.

Estrategia de Salud Mental Infanto-juvenil

La **Estrategia de Salud Mental Infanto-juvenil** nace del reconocimiento de un aumento sostenido de problemas emocionales y conductuales en la infancia y adolescencia, especialmente tras la pandemia. Lejos de limitarse a la derivación a salud mental, los equipos de servicios sociales promovieron un plan de acción integral que articula detección temprana, apoyo familiar, acompañamiento educativo y prevención comunitaria.

El proceso arranca con la creación de un comité técnico intersectorial que reúne a profesionales de servicios sociales, centros educativos, psicología infantil, enfermería escolar y entidades sociales. Juntos, elaboran un protocolo común para la detección de señales de alarma y circuitos ágiles de comunicación. Paralelamente, se realizan talleres de gestión emocional en centros educativos, grupos de apoyo a familias y formación específica al personal docente.

La innovación radica en pasar de la lógica de la derivación a la de la **corresponsabilidad institucional**: cada actor asume un papel complementario dentro de una red que aprende a detectar, contener y acompañar sin fragmentar la atención. Además, se incorporan herramientas participativas con adolescentes, que opinan sobre qué tipo de apoyos necesitan y cómo desean recibirlos.

El impacto de esta estrategia se mide tanto en el aumento de detecciones tempranas como en la disminución de crisis graves no atendidas. También en la mejora de la comunicación entre sistemas y en el fortalecimiento del tejido profesional que trabaja en torno a la salud mental infanto-juvenil. Su carácter integral la convierte en una experiencia de referencia para la construcción de políticas locales de bienestar emocional.

Objetivo principal ☑ Prevenir, detectar y atender de forma integral los problemas de salud mental en infancia y adolescencia desde la coordinación intersectorial.

Recursos involucrados ☑ Servicios sociales, centros educativos, personal sanitario, psicólogos/as, familias, asociaciones juveniles, protocolos compartidos y talleres preventivos.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Rompe la lógica de derivación unilateral, generando una red corresponsable. Integra voz juvenil y apoyo familiar en la planificación de las acciones.

Valor añadido ☑ Aumenta la detección temprana y reduce las crisis graves, incorporando a los propios jóvenes como agentes activos de su bienestar emocional.

Resultados o impactos ☑ Mejor coordinación entre sistemas, incremento de casos atendidos de forma integral, fortalecimiento de la red profesional y reducción de tiempos de respuesta.

Posible replicabilidad ☑ Altamente replicable en distritos con recursos educativos y sanitarios coordinados. Requiere liderazgo intersectorial y protocolos claros.

Tu Información, Tu Derecho

“**Tu Información, Tu Derecho**” es una campaña de información y sensibilización diseñada para empoderar a la ciudadanía en el conocimiento y ejercicio de sus derechos sociales. Nace de una constatación sencilla: muchas personas no acceden a recursos existentes porque desconocen su existencia, se pierden en el lenguaje técnico o sienten desconfianza hacia las instituciones.

El equipo impulsor elaboró materiales con lenguaje claro y visualmente atractivo, en distintos formatos (folletos, redes sociales, vídeos breves y charlas presenciales). Los contenidos se centraban en explicar qué derechos existen, cómo se solicitan, qué documentación se necesita y qué apoyos se ofrecen desde los servicios sociales. Además, se organizaron sesiones informativas en asociaciones vecinales, centros educativos y espacios de participación ciudadana.

La innovación está en situar la **información como un derecho** en sí mismo, no como un trámite accesorio. La comunicación institucional se concibe como herramienta de inclusión, traduciendo la complejidad administrativa a un lenguaje accesible, sin perder rigor ni detalle. También destaca el enfoque de proximidad: la campaña no se difunde solo en soportes digitales, sino en lugares donde la gente vive y transita.

Los resultados se reflejaron en un aumento de consultas y solicitudes bien orientadas, en la mejora de la confianza hacia los servicios sociales y en un fortalecimiento del principio de transparencia. “Tu Información, Tu Derecho” demuestra que la democratización del lenguaje es una forma de justicia social.

Objetivo principal ☑ Garantizar el acceso equitativo a la información sobre derechos sociales mediante campañas de comunicación inclusiva y accesible.

Recursos involucrados ☑ Equipo de comunicación y trabajo social; materiales impresos y digitales; charlas y redes sociales; colaboración con entidades vecinales.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Trata la información como derecho básico; traduce lenguaje técnico a lenguaje ciudadano y utiliza formatos diversos (vídeo, cartelería, encuentros).

Valor añadido ☑ Empodera a la ciudadanía, reduce la brecha informativa y mejora la relación entre administración y población.

Resultados o impactos ☑ Mayor conocimiento de prestaciones, incremento de solicitudes correctamente gestionadas, reducción de frustraciones y fortalecimiento de la confianza institucional.

Posible replicabilidad ☑ Totalmente replicable; basta con adaptar el contenido y los canales a cada territorio.

Coordinación con profesionales de residenciales privados para favorecer la vida autónoma

Esta práctica surge de una necesidad frecuente: acompañar a personas mayores que, tras una estancia prolongada en una residencia privada, desean o necesitan regresar a la vida autónoma. Para ello, los servicios sociales del distrito establecieron **canales de comunicación y colaboración permanente** con los equipos de las residencias, generando protocolos compartidos y reuniones periódicas.

El objetivo es doble: facilitar una transición segura a la vida independiente y evitar recaídas o retornos prematuros al sistema residencial. Las profesionales trabajan con las familias, con la persona interesada y con el personal de la residencia para planificar conjuntamente cada paso: búsqueda de vivienda, adquisición de ayudas técnicas, coordinación con salud, acompañamiento emocional y conexión con recursos comunitarios.

La innovación radica en romper la barrera entre lo público y lo privado, construyendo un espacio híbrido de cooperación centrado en el bienestar de la persona. Se reconoce el saber técnico del personal residencial y se integra con la red pública de apoyo.

El impacto se traduce en una reducción de ingresos innecesarios, en un mayor grado de autonomía de las personas mayores y en una mejora de la continuidad de cuidados. Esta coordinación pionera abre el camino a modelos de colaboración más fluidos entre instituciones, que podrían extenderse a otros ámbitos (salud mental, discapacidad, etc.).

Objetivo principal ☑ Facilitar la transición de personas mayores desde residencias privadas hacia una vida autónoma mediante acompañamiento coordinado y seguro.

Recursos involucrados ☑ Equipos técnicos de servicios sociales y residencias; familias; recursos de vivienda y salud; protocolos de comunicación y reuniones periódicas.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Construye puentes entre lo público y lo privado, basados en la cooperación profesional y la planificación conjunta de las salidas residenciales.

Valor añadido ☑ Garantiza continuidad de cuidados, evita recaídas institucionales y refuerza la autonomía personal.

Resultados o impactos ☑ Éxito en la reintegración comunitaria, mejora de la coordinación, reducción de ingresos evitables y mayor satisfacción de las personas mayores y sus familias.

Posible replicabilidad ☑ Replicable en cualquier territorio con residencias privadas. Requiere voluntad institucional y acuerdos marco de colaboración.

Visitas a domicilio por bloques

Con el fin de mejorar la eficacia en las visitas domiciliarias y aumentar la frecuencia del contacto con las personas usuarias, un equipo de servicios sociales rediseñó su planificación aplicando un enfoque territorial: agrupar las visitas por bloques o zonas próximas, en lugar de organizarlas de forma aislada por orden de demanda.

Este cambio aparentemente logístico tuvo un impacto mucho más profundo. Permitió ahorrar tiempos de desplazamiento, mejorar la cobertura y, sobre todo, **favorecer la presencia continuada en los mismos entornos**, fortaleciendo el vínculo entre profesionales y vecindario. Las/os trabajadoras/es sociales podían así detectar situaciones emergentes, contactar con nuevos casos y realizar un seguimiento más cercano.

La innovación reside en traducir un principio de gestión eficiente en una mejora cualitativa del acompañamiento. Las visitas agrupadas generaron, además, un conocimiento más fino del territorio y facilitaron sinergias entre casos que compartían contexto o redes.

El impacto fue claro: mayor accesibilidad del servicio, percepción de cercanía por parte de la ciudadanía y mejor detección de riesgos ocultos. Esta metodología demuestra que la innovación no siempre implica tecnología o grandes recursos, sino repensar la organización del trabajo con una lógica territorial y relacional.

Objetivo principal ☑ Optimizar recursos y reforzar la presencia territorial mediante la planificación agrupada de visitas domiciliarias en una misma zona o edificio.

Recursos involucrados ☑ Equipo de trabajo social, agenda territorial organizada, transporte institucional y registro de zonas priorizadas.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Transforma la planificación de visitas en estrategia de proximidad. Permite mayor frecuencia, ahorro de tiempo y observación contextual.

Valor añadido ☑ Aumenta la visibilidad del servicio en el territorio, refuerza la confianza de las personas usuarias y mejora la detección de nuevas necesidades.

Resultados o impactos ☑ Más visitas realizadas, seguimiento continuo, mejor conocimiento de la comunidad y optimización del tiempo profesional.

Posible replicabilidad ☑ Replicable de forma inmediata; solo exige reorganizar la planificación interna.

Jornadas con profesionales del ámbito de la salud

Las **Jornadas de Coordinación Salud–Servicios Sociales** se diseñaron para reunir, en un mismo espacio, a profesionales de ambos sistemas: trabajadores/as sociales, médicos/as, enfermeras, psicólogos/as, personal de atención primaria y hospitalaria, entre otros. Estas jornadas tienen un doble propósito: compartir información y mejorar la coordinación en casos complejos que requieren abordaje conjunto.

Cada encuentro combina ponencias breves, presentación de experiencias prácticas y mesas de trabajo mixtas donde se analizan casos reales de intervención compartida. Además, se elaboran conclusiones operativas y compromisos concretos que luego se traducen en protocolos de derivación y comunicación.

La innovación de esta práctica radica en su enfoque horizontal: se rompe la dinámica de “derivar y esperar respuesta” para instaurar una relación colaborativa entre sistemas. Las jornadas funcionan como espacios de aprendizaje mutuo, donde se comprenden mejor los límites, los lenguajes y las competencias de cada ámbito.

Los resultados han sido notables: mayor rapidez en las derivaciones, reducción de errores en la comunicación, planificación conjunta de estrategias y, sobre todo, una atención más integral y humana a las personas. La práctica ha demostrado que el conocimiento compartido y la confianza interprofesional son las mejores bases para la innovación social sostenible.

Objetivo principal ☑ Fomentar la coordinación entre los sistemas de salud y servicios sociales a través de espacios periódicos de encuentro, aprendizaje mutuo y diseño conjunto de actuaciones.

Recursos involucrados ☑ Servicios sociales y sanitarios; profesionales de atención primaria y hospitalaria; espacios de reunión; recursos para difusión y actas de seguimiento.

Aspectos novedosos o creativos ☑ Transforma la coordinación técnica en un ejercicio formativo e inspirador, donde los casos reales sirven para construir protocolos colaborativos.

Valor añadido ☑ Refuerza la atención integral, favorece la comprensión mutua entre disciplinas y genera confianza interprofesional.

Resultados o impactos ☑ Derivaciones más ágiles, mejora de la continuidad asistencial, reducción de errores de comunicación y atención más humana.

Posible replicabilidad ☑ Altamente replicable en cualquier distrito. Requiere compromiso de ambas áreas y agenda estable de encuentros.
