

## PODCAST 15 LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS SOCIALES (ABRIL 2024)

- **HENAR ARRANZ:** Decía Albert Einstein que no es posible resolver problemas de hoy con soluciones de ayer. Te damos la bienvenida una vez más a nuestro nuevo podcast calidad punto social. Mi nombre es Henar Arranz y en este capítulo vamos a hablar de la innovación en el área de los servicios sociales. Abordaremos qué aspectos componen este concepto, cómo un centro de servicios sociales puede incorporarlo a su gestión, así como la importancia y ventajas de hacerlo. Contaremos, para ello, como siempre, con las aportaciones de profesionales con experiencia en la materia.
- **JAVIER VARELA:** Soy Javier Varela. ¿Qué podemos entender hoy en día por innovación y cuáles elementos suelen relacionarse con este concepto?
- **LUIS PÉREZ:** Soy Luis Pérez, jefe del área de Innovación en la Consejería de Familia, Juventud y Asuntos Sociales. Hablar de innovación plantea un reto y es definirlo. La innovación es un paradigma. Las administraciones públicas y los servicios sociales han descubierto una nueva forma de funcionar, no es un conjunto de reglas tasadas, un conjunto cerrado y tiene distintos elementos. Creo que esa es en parte la ventaja que tiene la innovación: tiene distintas posibilidades que se pueden ir eligiendo en función de la relación previa que pueda tener la organización concretamente con estos temas, de la experiencia o de los objetivos que se plantee. En cuanto a paradigma, ¿qué elementos destacaría? Hay uno que, bueno, responde al propio concepto, que es que tiene que representar algún tipo de cambio con respecto a lo que está establecido... se diría que tiene que transformar las relaciones sociales, que tiene que transformar el sistema social, pero esto tal vez es demasiado ambicioso.

Puede ser que esa innovación consista simplemente en sistematizar determinadas intervenciones o determinadas actuaciones que se venían ya desarrollando. Puede ser que esa innovación consista en ampliar el número de personas o de colectivos que son atendidos en un determinado servicio, una determinada unidad. Puede ser que cambie el ámbito territorial... la cuestión es que la innovación no tiene tanto una exigencia conceptual en cuanto a qué es lo que tiene que cambiar respecto a lo que había antes, sino que conlleva la incorporación de algunos elementos como el hecho de que haya una participación activa de las personas que son usuarias del servicio. que, junto con la necesaria colaboración entre distintos actores públicos y privados, dan lugar a un concepto que es la cocreación de valor. Cocreación desde ese distinto enfoque, no solo de las unidades que están encargadas de la prestación de los servicios, sino que también entran a cocrear ese valor del servicio las personas que son usuarias del mismo. Entonces este es uno de esos primeros elementos.

Otro de los elementos que, a mi juicio, están presentes en ese nuevo paradigma, o juegan en ese nuevo paradigma es el concepto de evaluación. Es una evaluación que no se limita estrictamente al seguimiento de los objetivos, los indicadores y los estándares en un determinado servicio que eso es algo que creo que ya está bastante consolidado en los servicios sociales, sino que implica formularse la pregunta de para qué estoy haciendo todo esto, es decir, no un: ¿qué es lo que tengo que hacer? con unos determinados objetivos, sino en términos de teoría del cambio, es decir, con esto qué estoy pretendiendo cambiar en ese sistema social en el que la innovación pretende intervenir. Entonces es una mirada tal vez de más largo plazo que está fijándose en el impacto, en la repercusión, ya no solo en

qué se hace, sino para qué se está haciendo y cuál está siendo el resultado último. La incorporación de ese concepto de impacto me parece que es una pieza esencial.

Luego hay algunos elementos que también están generalmente muy presentes en la innovación social. Uno de ellos creo que es el uso de las tecnologías, por las posibilidades que ofrecen de hacer más eficiente la gestión. Esto digamos que sería una característica común al uso de las tecnologías en cualquier servicio, pero, en el caso de la innovación social, porque posibilitan acceder a una información, a un volumen de información y a una gestión de esa información que puede anticipar escenarios, puede facilitar una mayor previsión, por tanto, una mayor adaptación a las necesidades individuales en los servicios sociales.

Y a lo mejor cerraría esta descripción de los elementos que están en el concepto de innovación o que operan en el concepto de innovación hablando de tres, yo diría que son tres mecanismos de seguridad. Estos tres elementos vienen de la “Guía para la innovación social” que aprobó la Comisión Europea y a mi juicio tienen una función muy útil, y es la de garantizar que todo esto que hemos estado hablando hasta ahora no dé lugar a digamos algo irrealizable y es que innovación social exige que todo aquello que integremos dentro de ese concepto tiene que ser viable. Y ese concepto de viabilidad se refiere por ejemplo a si hay una subvención que ha posibilitado el desarrollo de un determinado proyecto de innovación social, esa viabilidad lo que nos diría es que esa innovación puede perdurar cuando esa subvención ya no esté financiando o soportando el proyecto. Otra es la replicabilidad, es decir, algo tal vez no sea muy innovador si está singularizado en una circunstancia, en un caso muy concreto, es decir, ante una población atendida muy específica por una unidad muy concreta y de acuerdo con un programa específico. Tal vez si esto no es replicable no pueda entrar dentro del concepto de innovación, o no deba. Y la otra cuestión es que sea escalable, es decir, si frecuentemente los conceptos, los programas o los proyectos de innovación son experiencias más o menos reducidas para controlar su impacto y poder medir adecuadamente, en la medida en que esto sea escalable quiere decir que estamos ante innovación. Por tanto, hay un conjunto de elementos que forman parte de ese paradigma y no es que se trate de elegir a la carta cuáles de estos elementos queremos incorporar porque todos ellos son innovación, pero sí que creo que permite a una organización dedicada a los servicios sociales acercarse a este concepto y probablemente ver en qué medida puede embarcarse en una nueva forma de orientar las actividades que realiza.

- **HENAR ARRANZ:** Ahora que hemos escuchado qué elementos se asocian con la idea de innovación, cabe preguntarse qué puede hacer un centro o servicio de atención social para ser más innovador.
- **MARÍA BLANCO:** Soy María Blanco, trabajadora social. Bueno, quizá el punto de partida, quizá es el más complicado, es pararse y poder reflexionar sobre las necesidades sociales que estamos abordando desde nuestro centro y cómo las estamos abordando. Innovar por innovar, quizá carece de sentido si el equipo no está implicado, si no se han detectado necesidades de cambio. Es el trabajo más arduo, pero el más interesante: detectar dónde queremos implementar los cambios, ¿hemos contado con las personas, con nuestros usuarios y usuarias del servicio? ¿sabemos si les llega, cómo les llega? Tener en cuenta a la persona es algo fundamental para incorporar la innovación. Al fin y al cabo, son los receptores de nuestras respuestas, de nuestro apoyo y requieren estar en un primer lugar,

entonces es un trabajo conjunto. Ese sería quizá el punto de partida y el más costoso para que los gestores, los usuarios, las personas implicadas estén en la misma línea, si no, al final nos podemos encontrar con muchas resistencias, quizá un empleo de tiempo que nos quite de nuestra práctica diaria y nos desvíe del objetivo. Entonces, quizá lo que puede hacer un centro de servicios para ser innovador es reflexionar sobre dónde están las necesidades, qué queremos hacer y para qué queremos hacerlo.

- **LUIS PÉREZ:** Algo que puede hacer un centro de servicios sociales para ser innovador o al menos para empezar a serlo o, al menos, para ver si puede empezar a serlo, es aplicar una especie de medidor de innovación...la cuestión: intentar ver qué está haciendo que es innovador. Una de las grandes ventajas que representa la innovación con respecto a otras formas de modernizar el funcionamiento de los servicios es que, como decíamos al principio, no es un catálogo cerrado. Entonces, puede ser que una organización esté trabajando muy bien las colaboraciones, las alianzas con instituciones públicas o privadas, pero no esté trabajando en absoluto las nuevas tecnologías. Puede ser que esté trabajando muy bien la evaluación de impacto, pero bueno, pues igual su sistema de seguimiento económico-financiero no es el mejor. Es decir, la cuestión es que seguro o es muy probable que alguna de las facetas de la innovación, sí que esté siendo trabajada adecuadamente y creo que es una buena forma de situarse en este contexto. Si a partir de esto...también se está viendo indirectamente en qué esa organización ya tiene algo de camino avanzado, creo que se genera un pequeño estímulo, es decir, no sería digamos abrir un catálogo de recomendaciones o de exigencias, sino que podría empezar por ver qué es lo que está haciendo ya y a tratar de avanzar, a partir de lo que puede tener incluso ya muy consolidado. Y la formación, desde luego, es un aspecto esencial. Hay formación que puede estar encuadrada en ámbitos diferentes a los de la innovación, pero que resultan enormemente útiles para esta materia. Y está bien, que no solo la organización, digamos que se haga el autodiagnóstico para saber cómo puntúa, hablando de forma un poco coloquial, en términos de innovación, y por tanto qué es lo que tiene ya avanzado y qué es lo que le falta por avanzar, sino, también, que haga este examen en cuanto al propio personal, por saber si las personas que trabajan en la organización están familiarizadas, al menos, con los distintos conceptos, tienen algunos conocimientos que puedan ser utilizados en el ámbito de la innovación. Bueno, creo que son exámenes que un centro de servicios sociales puede hacer, que no son especialmente costosos, que como ejercicio de reflexión interna creo que resulta conveniente en cualquier caso y que desde luego puede servir para saber cuáles son los primeros pasos a dar.
- **MARÍA BLANCO:** Efectivamente, la formación y desarrollo profesional es muy interesante poder incorporarlo en aquellos equipos que hayan hecho ese diagnóstico o hayan decidido hacer ese cambio o incorporar algunos elementos o ir incorporando gradualmente algunos elementos de innovación, porque hemos visto que en los equipos profesionales hay mucho talento y ahí hay un potencial muy muy interesante, muchas ideas con gran componente novedoso y muchas veces capacitando y llevando a cabo una instrucción para saber cómo implementar esos pequeños cambios y esas ideas en su práctica profesional obtenemos un resultado muy exitoso.
- **LUIS PÉREZ:** Esto que ha comentado María creo que es relevante. Hay personas muy capacitadas trabajando, altamente capacitadas trabajando en los servicios sociales y, desde este punto de vista, la innovación social puede representar una ventana de oportunidad para que estas personas puedan encontrar desarrollo y puedan encontrar la forma de expresarlos o de materializar, de aplicar los conocimientos y las aptitudes que tienen respecto a los temas que estamos manejando en innovación.

- **MARÍA BLANCO:** Otra de las formas en las que un centro puede incorporar la innovación en sus servicios es llevando a cabo un proyecto piloto para experimentar y probar nuevas ideas, ¿no?, a través de metodologías ágiles que aceleran el proceso y permite medir y evaluar su efectividad antes de poder, de llevarlos a cabo a gran escala o replicarlos. Como es el caso de los 10 proyectos piloto que la Comunidad de Madrid está subvencionando con cargo a los fondos MRR. Podéis ver los criterios que se han utilizado en la Orden 1471/2022, que recoge en gran parte la filosofía que aquí estamos expresando.
- **JAVIER VARELA:** ¿Por qué es importante la innovación en nuestro ámbito y qué ventajas le aporta a un centro o servicio de atención social introducirla en su gestión?
- **LUIS PÉREZ:** Tal vez se podría hablar de la importancia en dos niveles. Un nivel sería el que se refiere específicamente a la organización o al servicio concreto, y ahí la importancia derivaría del aumento en la eficiencia que aporta la innovación, los elementos que venimos comentando. Desde este punto de vista, ya se explicaría por sí sola la importancia. Pero es que además, y esto igual resulta demasiado pretencioso, pero creo que también se incardina dentro de un concepto de sostenibilidad más amplio y aquí hablaríamos de esa importancia macro o de ese otro nivel de importancia macro que guarda relación con el concepto de gobernabilidad, es decir si institucionalmente y académicamente se viene pensando en la gobernabilidad como la forma de desarrollar o una forma de desarrollar políticas públicas que tenga en cuenta el desarrollo institucional, social, medioambiental y económico de forma equilibrada, de forma ponderada; el hecho de que las organizaciones de servicios sociales actúen de acuerdo o conforme a los parámetros de la innovación creo que se inserta muy bien en ese contexto más amplio.

Entonces la importancia es doble, y un beneficio neto que tiene la asunción de la innovación en el funcionamiento de los servicios sociales es que es la excusa idónea para catalizar un montón de procesos que pueden estar en marcha, pero que las organizaciones, tanto las públicas como las privadas como las del tercer sector, a veces digamos que tienen un proceso lento de desarrollo y de puesta en funcionamiento pleno. El hecho de que exista un aliciente, un incentivo como puede ser el de la innovación, el hecho de poder hacer participe a tu organización de esa nueva forma de entender la prestación de servicios sociales o ese nuevo paradigma, como venimos comentando, genera un aliciente y pensamos que el hecho de catalizar todos esos procesos finalmente va enriqueciendo el conjunto. Por tanto, pensamos que son significativas las ventajas y aspectos positivos que tiene que los servicios sociales embarquen en esta materia.

- **MARÍA BLANCO:** Cuando un centro incorpora esta visión de la innovación en sus actuaciones, pues obtiene una mayor eficacia y un aprovechamiento de sus recursos y genera un mayor impacto en su entorno.
- **LUIS PÉREZ:** Hay algo que también hay que destacar. Sí es cierto que la capacidad de captación de recursos que las organizaciones van a tener en el futuro ya casi inmediato va a estar en parte, no digo determinada, pero sí condicionada porque asuma los principios y la filosofía de la innovación. Con esto lo que queremos decir, en resumen, es que la innovación representa un reto y una gran oportunidad para el conjunto de actores que intervienen en los servicios sociales de la Comunidad de Madrid. Por tanto, asumamos esos deberes con ilusión porque probablemente determinarán el futuro inmediato y es un futuro lleno de oportunidades.
- **HENAR ARRANZ:** Como hemos podido escuchar, el concepto de innovación, de gran amplitud, va ligado a la idea de cambio. Aspectos como la cocreación o el uso de las nuevas tecnologías, entre otros, suelen asociarse a este concepto. Un diagnóstico de su

funcionamiento y gestión puede ser un buen punto de partida para que un centro de servicios sociales incorpore la innovación en su práctica. Para ello resultará esencial tener en cuenta las personas usuarias. Introducir elementos innovadores, entre otras ventajas, aportará una mayor eficiencia en la gestión y un mayor impacto positivo en el entorno.

- **JAVIER VARELA:** Has escuchado nuestro podcast calidad punto social. Te esperamos en próximas entregas donde abordaremos diferentes temas relacionados con la calidad. Hasta el siguiente podcast. Un saludo.
- **VOZ INSTITUCIONAL (MYRIAM FERNÁNDEZ):** Subdirección General de Calidad e Innovación- Dirección General de Evaluación, Calidad e Innovación; Consejería de Familia, Juventud y Asuntos Sociales. Comunidad de Madrid.