

Servicio de Inclusión Social y Atención
a Mujeres Víctimas de Violencia Machista

**BUENAS PRÁCTICAS
EN LA ATENCIÓN A LA
INCLUSIÓN SOCIAL Y A
MUJERES VÍCTIMAS DE
VIOLENCIA MACHISTA**

2021

Servicio de Inclusión Social y Atención
a Mujeres Víctimas de Violencia Machista

**BUENAS PRÁCTICAS
EN LA ATENCIÓN A LA
INCLUSIÓN SOCIAL Y A
MUJERES VÍCTIMAS DE
VIOLENCIA MACHISTA**

2021

Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA
ORAIN
Es futuro

Autor

**Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista
Departamento de Políticas Sociales**

Edición

Diputación Foral de Gipuzkoa

Traducción

Ibon Plazaola Okariz

Diseño y maquetación

Conceita Probanza

Coordinación editorial

SIIS Servicio de Información e Investigación Social

Impresión

**Departamento de Gobernanza y Comunicación con la Sociedad.
Diputación Foral de Gipuzkoa**

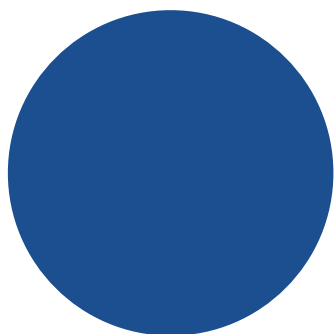
ISBN

978-84-7907-833-1

Depósito legal

D-190-2022

índice



1. PRESENTACIÓN	
MAITE PEÑA. Diputada de Políticas Sociales	5
2. CLAVES Y RETOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN INTERVENCIÓN SOCIAL: UNA MIRADA DESDE LA PRÁCTICA	
SALVADOR MANEU MARCOS JAVIER PRIETO GONZÁLEZ	7
3. DEFINICIÓN DE BUENA PRÁCTICA Y FICHA ESTANDARIZADA DE RECOGIDA DE DATOS	25
4. CATÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS	27
A/NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN, COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN DE SERVICIOS	
Una mirada a la participación de las personas usuarias, profesionales y entidades de la red de servicios de inclusión social y atención a mujeres víctimas de violencia machista. Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista / EDE Fundazioa	28
Coordinación e integración de servicios de atención a mujeres víctimas de violencia machista. Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista	37
Gizartelab. Innovación social para las transiciones. Eusko Ikaskuntza	39
La referencialidad de caso en la atención secundaria para la inclusión y su encuadre en la red. Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista	43

B/TRANSVERSALIDAD EN LA ATENCIÓN A LA INCLUSIÓN	47
Elkar-EKIN LANEAN: inclusión a través del empleo de calidad. Dirección General de Proyectos Estratégicos de la Diputación Foral de Gipuzkoa	47
Emaktiva. La empleabilidad de mujeres con dificultades de acceso al empleo. EDE Fundazioa	50
Igualdad lingüística en la red de atención secundaria. Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista / Servicio de asesoría lingüística AHIZE-AEK	57
C/INVESTIGACIÓN Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL ABORDAJE MULTIDIMENSIONAL DE LA EXCLUSIÓN	62
Mujer y exclusión residencial: análisis de la realidad guipuzcoana. Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista / Universidad de Deusto	62
Barne® Hartu: aproximación cualitativa a la entrada en el envejecimiento de las personas institucionalizadas en recursos de inclusión social. Matia Fundazioa / Adinberri Fundazioa / Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista / Fundación Hurkoa	71



PRESENTACIÓN

MAITE PEÑA

Diputada de Políticas Sociales



En 2021 llegamos a la tercera edición de las Jornadas de Buenas Prácticas, un encuentro donde poder escuchar voces de diversos profesionales. Sin duda, un foro más que interesante para compartir conocimientos y continuar aprendiendo. Con esta jornada damos seguimiento al trabajo iniciado en las ediciones de 2018 y 2019, y nos ofrece una base muy importante para compartir experiencias y conocimientos, así como para generar nuevas sinergias.

La inclusión social ocupa un lugar relevante en nuestra agenda; por eso, seguiremos trabajando para tejer una sociedad cada vez más inclusiva desde la aceptación de la diferencia como muestra de enriquecimiento. Gipuzkoa tiene los ingredientes necesarios para

combatir la exclusión social, con unas instituciones que apuestan por combatir las desigualdades sociales y un tercer sector muy fuerte con quien compartimos una mirada inclusiva.

Para construir una Gipuzkoa cada vez menos desigual y cohesionada, es necesario diseñar conjuntamente una estrategia global, y es preciso buscar respuestas innovadoras que posibiliten crear nuevas sinergias entre diferentes agentes sociales e instituciones. Para hacer frente a los retos sociales que tenemos sobre la mesa, es necesario contar con una sociedad fuerte.

Los cambios sociales y la apertura al mundo han creado grandes retos sociales y nuevas necesidades. Y, nos vemos en la obligación de preparar nuestro sistema de protección social para responder a las necesidades actuales y a las nuevas situaciones que llegarán en el futuro. Para eso, compartimos los

proyectos y buenas prácticas que se están trabajando en el territorio, para que podamos seguir creciendo.

Queremos que Gipuzkoa sea un territorio con mayores niveles de igualdad de Europa, y para eso, desde la Diputación Foral de Gipuzkoa reforzamos nuestra apuesta por la construcción compartida del futuro de Gipuzkoa, con capacidad de iniciativa, intercambio y colaboración.

Nuestra prioridad básica es garantizar la protección social, el bienestar y la convivencia comunitaria, considerando la evolución de las necesidades sociales y la provisión eficiente de prestaciones y servicios. Todo ello, de una forma colaborativa y co-participada, desde la personalización, la activación comunitaria, la innovación, la experimentación y la evaluación participativa.

Las transformaciones sociales que se están produciendo nos presentan como retos inaplazables hacer frente al envejecimiento de la población, materializar estrategias efectivas para hacer frente a la exclusión social y reducir la brecha de las desigualdades sociales y adaptar nuestro sistema de convivencia a la diversidad en las formas de pensar y actuar.

En estrecha colaboración con diferentes agentes, desde la Diputación Foral de Gipuzkoa queremos construir

desde hoy el futuro que deseamos. Sin embargo, no se puede hablar de futuro sin hablar de las transiciones, porque el camino tiene mayor relevancia que la propia meta. Lo que hagamos hoy, repercutirá directamente en la Gipuzkoa del futuro.

Para ello, contamos con una hoja de ruta compartida y contrastada: la Agenda Gipuzkoa 2020>2030, a través de la cual impulsamos las políticas sociales de transición, desde una gobernanza colaborativa, basada en la innovación social y en la experimentación. Queremos ser un territorio que garantiza el continuo de los cuidados de las personas más vulnerables, desde la personalización y la prevención. Para ello, fortaleceremos el modelo residencial y la atención en el domicilio, seguiremos haciendo frente a la soledad no deseada e impulsando los vínculos comunitarios y el voluntariado. Con todo ello, generaremos nuevos espacios para la experimentación social: ecosistemas locales de cuidados.

Seguiremos generando nuevos entornos para el diálogo y la escucha activa; en definitiva, nuevos espacios para una participación significativa. Queremos involucrar a todas las personas, colectivos y entidades vinculadas a las políticas sociales en su diseño, evaluación y validación. ●

2

CLAVES Y RETOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN INTERVENCIÓN SOCIAL: UNA MIRADA DESDE LA PRÁCTICA

SALVADOR MANEU MARCOS

Director Sant Joan de Déu Serveis Socials Barcelona

JAVIER PRIETO GONZÁLEZ

Subdirector Sant Joan de Déu Serveis Socials Barcelona

Una vez estabilizada la crisis ocasionada por la emergencia de la covid-19, las entidades nos enfrentamos a un escenario de incertidumbre que prevé una crisis económica y social de mayor crudeza, si cabe, a la provocada por el estallido de la burbuja inmobiliaria en 2008.

La parada económica, que para algunos sectores como el de servicios ha durado más de un año, ha impac-

tado de forma más visible en la pérdida de empleo por parte de muchas personas y familias. Según la Encuesta de Población Activa (EPA), el ejercicio de 2020 cerró con 622.000 puestos de trabajo destruidos y más de 522.000 personas desocupadas más. El Gobierno ha articulado políticas temporales con la finalidad de intentar minimizar este impacto como son los expedientes de regulación temporal de empleo (ERTE) o las moratorias en el pago de hipotecas, cuya eficacia depende-

rá de la capacidad de reconstruir el mercado laboral y la ocupación de las personas, especialmente si se toma en consideración que, más allá de los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), en mayo de 2020 había 3,4 millones de personas acogidas a estas medidas —ERTE— y, por tanto, sin cuantificar como paradas o desempleadas (Tudela y Delgado, 2020).

Esta situación ha tenido otras consecuencias para la ciudadanía, más allá de las económicas. En Europa, la Organización Mundial de la Salud (OMS) cuantifica que un tercio de la población presenta problemas de salud mental por estrés y ansiedad. En España, según los resultados de la *Encuesta sobre la salud mental de los/as españoles/as durante la pandemia de la COVID-19*¹, avanzados por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) en marzo de 2021, un 6,4% de los encuestados ha sido solicitante de atención por motivos de salud mental. El mayor porcentaje (un 43,7%) por ansiedad y un 35,5% por depresión. Según datos de Sant Joan de Déu, el incremento de la demanda se ha manifestado especialmente en los servicios de salud mental infanto-juvenil, cuya demanda se ha duplicado durante dicho periodo.

Otro elemento que juega un papel importante en los procesos de exclusión es el acceso a la vivienda. El mercado ha tenido un comportamiento irregular y distinto en función de la zona del Estado español. Se ha dado una contención, incluso una reducción, en el incremento del precio del alquiler y de

la compra de vivienda. Esta variación sobre los precios no es consecuencia de políticas impulsadas por las administraciones públicas, sino una variación de la oferta y la demanda que provoca una autorregulación del mercado de la vivienda. El problema de fondo es la concepción de la vivienda como un bien de mercado. Esto provoca que se mantenga la tensión ya existente en relación con las posibilidades de acceso a una vivienda, ya sea por la economía o por los requisitos, para una gran parte de la población, como son las personas afectadas por el desempleo y los ERTE, personas migrantes y otros colectivos con especial dificultad para acceder y mantener una vivienda.

Estos tres grandes factores, sumados a la emergencia climática, al incremento de personas solicitantes de protección internacional, al envejecimiento de la población, a la brecha digital y a la llegada a nuestro país de menores migrantes no acompañados, hace que los colectivos más castigados y con mayor riesgo de exclusión social sean: la población juvenil, con mayor dificultad para el acceso al mercado laboral y a la vivienda; las mujeres, con alta precarización laboral, en situaciones de violencia durante los confinamientos o con dificultades para la conciliación laboral; las personas migrantes; y las personas de edad avanzada.

Las entidades del tercer sector deben dar un paso adelante para, junto con los servicios públicos, ofrecer una respuesta efectiva, eficiente y de calidad ante el escenario de crisis económica y social que se vislumbra en un horizonte cada vez más cercano.

1. http://datos.cis.es/pdf/Es3312marMT_A.pdf

DE LA CRISIS DEL ESTADO DEL BIENESTAR A LA CRISIS POR COVID-19

La crisis de 2007, con el estallido de la burbuja inmobiliaria, provocó que las entidades del tercer sector asumiesen un papel principal en la contención de la quiebra del Estado del Bienestar imperante hasta el momento y colapsado por la situación de emergencia ocasionada por esta crisis. El Observatori del Tercer Sector de Catalunya analizaba, en su anuario de 2011, el crecimiento del sector durante la década anterior, que realizó avances muy importantes en términos de profesionalización y especialización, como uno de los elementos clave para dicha contención. El esfuerzo de las entidades del tercer sector suplió el papel de la administración pública, que impulsó políticas de recortes en los sectores de atención a las personas de los sistemas de educación, sanidad y servicios sociales. El mismo anuario invitaba a implantar una estrategia por parte del tercer sector que estuviera fundamentada en potenciar el trabajo en red por parte las entidades, detectar nuevas necesidades sociales a través de las entidades, afrontar las limitaciones económicas, y priorizar y escoger los principales campos de actuación acordes a la misión y razón de ser de las entidades.

En esos momentos, por tanto, ya existía la necesidad de repensar la organización de las entidades, exigida por su crecimiento y la incorporación de nuevos perfiles profesionales, para favorecer la inclusión de nuevos modelos organizativos. Incluir la reflexión estratégica para clarificar la misión y

la razón de ser de la entidad se convirtió en una prioridad para reforzar las estructuras y afrontar escenarios cambiantes e inciertos. La transparencia y la rendición de cuentas ya eran procesos que se incorporaban de forma voluntariosa en algunas entidades como estrategias para construir confianza social a través de la comunicación de los valores, las actividades y algunos resultados de dichas actividades. La necesidad de avanzar en procesos de sistematización y su incorporación en la cultura de las entidades es especialmente relevante en contextos de crisis e insuficiencia de recursos financieros.

Estas indicaciones o aspectos se recogen, a nivel estatal, en el II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016, en el que se establecen como elementos clave mejorar el conocimiento y el reconocimiento del sector y evitar su mercantilización, a través del impulso de la investigación, evaluación y difusión tanto de los resultados como de los modelos metodológicos y organizativos utilizados en los campos de acción de las entidades del tercer sector.

El III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2017-2021 vuelve a insistir en esta necesidad, como un punto crítico que implica una limitada visibilidad del sector o una falta de datos estadísticos, que impactan tanto en el reconocimiento del sector como en su capacidad de hacer incidencia política. Esta nueva versión de la estrategia ya incorpora la potenciación del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y refuerza la alerta acerca del incremento de la

brecha digital como un factor más de exclusión social.

En 2017, en el marco de unas jornadas organizadas en Barcelona, «Big Data Saves lives», Meritxell Benedí, Responsable de Projectes Estratègics del Departament d'Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya, identificaba cinco retos que imperiosamente debe afrontar el sector:

► El primero se refiere a la dispersión y a la falta de homogeneización de los datos de actividad. Este discurso es reforzado por la necesidad de establecer estándares de medición que permitan identificar colectivos en riesgo y, de esta manera, poder realizar una acción pro-activa y preventiva.

► El segundo reto hace referencia a la calidad de los datos. En muchas ocasiones, los datos están incompletos, lo que, por un lado, dificulta la tarea de las entidades y, por otro, les lleva a la necesidad de buscar fórmulas de comunicación y transparencia para diluir miedos ante las garantías ofrecidas en materia de protección de datos, principalmente, de cara a que las propias personas implicadas proporcionen sus datos.

► El tercer elemento sugiere que los datos deben ser compartidos para poder tener una visión holística y total de las diferentes problemáticas y de la eficiencia de las actuaciones. Estos datos deben ser compartidos por las empresas mercantiles con las entidades del tercer sector. La disposición de datos sobre impagos en suministros o cuotas hipotecarias, por ejemplo, podría permitir una acción preventiva con tiem-

po y medios para prevenir posibles desahucios o incidir sobre la pobreza energética.

► El cuarto reto es la falta de herramientas de análisis y explotación de datos, que evidencia una falta de sistematización, coherencia y proyección de los resultados obtenidos. Recoger datos no analizables no es un resultado válido.

► Cómo quinto y último elemento están las resistencias por parte de la población atendida para proporcionar datos, derivadas del mal uso y la falta de transparencia de algunas empresas.

Durante la última década, las entidades del tercer sector han hecho innegables esfuerzos para incorporar estos elementos en su cultura organizativa. Sin embargo, existen algunas dificultades para la formalización de estos procesos de cambio que ponen en riesgo la viabilidad futura de algunas entidades, especialmente, de las de menor tamaño, que organizan su acción según modelos organizativos poco estructurados y profesionalizados y en base a un modelo de atención reactivo con proyectos de difícil escalabilidad.

Según el informe *El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico* elaborado en 2019 por la Plataforma de ONG de Acción Social (POAS), el 56,5% de las entidades se han creado entre el año 2000 y 2019. Además, la gran mayoría de estas entidades tenían un impacto local y su creación proviene de iniciativas ciudadanas impulsadas por personas afectadas por alguna necesidad y por

familiares. En concreto, el 63,9% de las entidades creadas entre 2015 y 2019 surgen de iniciativas ciudadanas. Estas entidades parten con desventaja a la hora de plantear una estructura organizativa o un impacto de sus intervenciones dado que su ámbito de actuación se acota a situaciones o necesidades concretas o a un territorio limitado, además de no disponer de los medios técnicos, profesionales o de conocimiento suficientes.

Esta realidad no implica negar el valor de la acción de estas entidades, especialmente en lo que se refiere a la movilización de la solidaridad comunitaria, la implicación de la ciudadanía a través del voluntariado y el impacto sobre el bienestar de la comunidad. No obstante, se encuentran en situación de fragilidad, ya que, en el escenario descrito de insuficiencia de financiación y entornos cambiantes en plazos temporales cada vez más cortos, tienen que hacer frente y atender nuevas necesidades que implican la necesidad de buscar fórmulas creativas para mantenerse y poner en valor su acción social.

El reto, por tanto, es doble: por un lado, avanzar en la mejora organizativa, transparencia y sistematización de la recogida y análisis de datos para la mejora continua, que será asumible por entidades de cierto tamaño o por clústeres de entidades pequeñas. Y, por otro, que en este proceso no queden excluidas las entidades o asociaciones de menor tamaño y de origen comunitario, cuyo aporte es de alto valor.

Para ello, se hace imprescindible que el tercer sector, con un peso en 2018 del 1,5% del PIB (POAS, 2019: 129)

y formado por más de 30.000 entidades en el Estado español (POAS, 2019:137), se reorganice y amplíe su mirada hacia prácticas que se conviertan en referencia, que sean escalables y puedan ser replicadas o que faciliten la transmisión del *know-how*. Es importante, asimismo trabajar de forma colaborativa, en red, entre las entidades y la administración pública, sistematizando su acción para, en definitiva, transitar de la gestión de una problemática social concreta hacia la mejora de la situación de las personas atendidas de forma eficaz y eficiente.

En esta línea, el sector de acción social tiene la responsabilidad de explicar y trasladar, de manera rigurosa, los resultados y el impacto de sus intervenciones para que la ciudadanía entienda el valor de la inversión pública, además de garantizar la prestación de servicios de calidad y los derechos de las personas atendidas.

ELEMENTOS CLAVE DE UN PROCESO DE TRANSICIÓN Y SISTEMATIZACIÓN. LA EXPERIENCIA DE SANT JOAN DE DÉU, SERVEIS SOCIALS BARCELONA

La Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (OHSJD) es una organización internacional especializada en la atención de colectivos vulnerables a través de la prestación de servicios sanitarios y sociales. Sant Joan de Déu, Serveis Socials (SJD-SS) de Barcelona forma parte del área social de la OHSJD en el Estado español, junto con otros centros de la orden especializados, principalmente, en la atención a colectivos en situación de sinhogarismo. No obstante, también dirigen su atención a personas en situación

de dependencia, protección internacional, infancia, salud mental y familias vulnerables. La OHSJD es una organización privada sin ánimo de lucro con una fuerte vocación de servicio público. La prestación de servicios se realiza de forma coordinada y colaborativa con las administraciones públicas.

La acción social de SJD-SS se concreta en el acompañamiento a personas sin hogar, a través de facilitar el acceso a una cartera de servicios especializados. Inició su actividad en 1979, con la apertura del segundo albergue en la ciudad de Barcelona y se concertó con el Ayuntamiento a principios de los años ochenta, fruto de la voluntad de la entidad para trabajar en red y de forma coordinada con las administraciones públicas.

Hasta 1992, SJD-SS realizaba una atención centrada en la emergencia, a través de la cual las personas atendidas accedían y realizaban estancias breves y recibían una atención con elementos normativos y de control que priorizaba la gestión del equipamiento respecto de la atención al proceso particular de cada persona, entre otras circunstancias. En 1992, esta entidad empezó un tímido proceso de mejora organizativa, incorporando profesionales o una unidad de atención paliativa para enfermos y enfermas de VIH, e incluyendo a la atención herramientas informáticas para el seguimiento de las personas atendidas. El modelo de atención empezaba a plantearse desde una óptica de proceso de recuperación de las personas, aunque en la práctica, la rigidez normativa del centro y un equipo profesional muy limita-

do, en número y formación, impedían todavía la conciliación de la gestión del centro con las necesidades de las personas atendidas.

En 2007, la OHSJD decidió potenciar la acción social que desarrolla realizando una inversión en la profesionalización de los centros sociales, no solo en SJD-SS en Barcelona, sino en todos los centros presentes en su territorio de influencia y, principalmente, en los centros para la atención a personas sin hogar en Valencia, Murcia y, posteriormente, en Mallorca y Lleida. La finalidad de la inversión no era otra que la de potenciar la acción social poniendo a la persona y sus valores en el centro. La hospitalidad, el respeto, la calidad, la responsabilidad y la espiritualidad están muy presentes en toda la actividad que desarrolla esta Orden, constituyendo, junto a su misión, los parámetros marco que guían la acción social.

La mejora organizativa implica un cambio estructural en la entidad. Este cambio conllevaba componer un modelo de atención social y de cuidado a los profesionales; un modelo organizativo y de gestión que garantizase la calidad de los servicios prestados, principalmente, de cara a las personas atendidas.

EL MODELO DE GESTIÓN: DE UN MODELO REACTIVO A LA MEJORA CONTINUA

Una de las dificultades existentes en el tercer sector es la falta de tiempo. Falta de tiempo para pensar, para planificar. El tiempo se usa en la acción, en la atención a las demandas, en la gestión

inmediata. Esta limitación plantea una clara dificultad: ¿cómo saber que lo que hacemos es válido si no podemos pensar y planificar correctamente?

La importancia de esta cuestión es clave dado que el trabajo que desarrollan las entidades del tercer sector se dirige a la atención a personas en situación de vulnerabilidad, con lo que los posibles errores o fallos del sistema tienen graves consecuencias en el bienestar de las personas solicitantes de atención. Por otra parte, la financiación del sector proviene de fondos públicos, donaciones o aportaciones privadas que confían que el destino de la financiación será una mejora del bienestar de algunos colectivos.

La responsabilidad con la que trabajan las entidades sociales, las personas atendidas y quienes confían su dinero a estas entidades debe estar enfocada a:

- ▶ Desarrollar una acción de calidad, que garantice la protección de los derechos de las personas atendidas y que ofrezca la posibilidad de que las personas puedan desarrollar sus proyectos vitales en condiciones dignas.
- ▶ Generar un discurso que permita explicar el impacto de la financiación sobre las personas atendidas y en relación con su misión institucional. Avanzar en la medición del retorno social que generan los recursos públicos.
- ▶ Aplicar medidas correctivas y de mejora a la acción social para ajustarla constantemente al impacto de los factores que dificultan la vida de las personas atendidas, además de incorporar la mirada preventiva.

Por ello, es necesario un modelo de gestión y organización de las entidades que vele por el correcto desarrollo de la acción social y que permita a todos los profesionales de la entidad tomar decisiones enfocadas a la mejora y adaptación continua.

El ciclo de mejora continua PDCA —por sus siglas en inglés de las etapas *plan*, *do*, *check* y *act*— o ciclo de Deming² es el sistema más aplicado para dar respuesta —y confianza— sobre el modelo de atención. Este ciclo —Planificar, Hacer, Verificar, Actuar— es de aplicación en todas las actividades de la entidad: desde la acción del voluntariado o de los profesionales de la atención directa hasta la labor de los equipos directivos en la gestión de la organización. La incorporación formal de este ciclo requiere enfocar la organización hacia la mejora continua y para ello es necesario dotarla de herramientas para garantizar su aplicación.

En el caso concreto de SJD-SS, iniciamos la incorporación formal del modelo de gestión ISO 9001:2015 en 2008. La norma ISO ofrece un marco normativo para la sistematización y aplicación del ciclo para la mejora continua. No obstante, la implantación de un sistema de calidad facilita pero no garantiza la aplicación de un modelo evolutivo de mejora continua. El principal riesgo es el de provocar una organización con procedimientos que limiten en exceso la agilidad en la toma de decisiones y en la aplicación de cambios (Corrales, 2016). Guindeo *et al.* (2017) aportan elementos asimilables para los proce-

2. <https://www.beetrack.com/es/blog/ciclo-de-deming-etapas-ejemplos>

sos de innovación, al minimizar el riesgo identificado:

- ▶ La organización debe ser tratada como un sistema vivo, por lo que requiere de flexibilización y adaptación.
- ▶ Debe incrementarse la autogestión por parte de los profesionales con mayor capacidad para decidir sobre su área de responsabilidad.
- ▶ Se requieren profesionales íntegros, responsables y motivados.
- ▶ La organización debe ofrecer un marco de confianza y no de control. Ni la evaluación ni las mediciones deben ser elementos de control, sino elementos para la mejora y promoción profesional.

PLANIFICAR: DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA «A STRATEGY ON ONE PAGE»

La planificación estratégica permite realizar un análisis de la situación actual para proyectar objetivos y acciones a futuro (a tres o cuatro años) para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés o *stakeholders* (Sainz de Vicuña, 2012). El uso de esta herramienta de gestión permite:

- ▶ Definir un proyecto sólido de futuro.
- ▶ Identificar y definir objetivos a medio o a largo plazo.
- ▶ Desarrollar la acción de forma planificada y minimizar el impacto de los cambios de contexto.
- ▶ Definir responsabilidades y organizar funciones dentro de la organización.
- ▶ Profesionalizar la gestión.

El proceso para la realización de un plan estratégico implica la definición o revisión de la misión, la razón de ser o la visión, es decir, establecer hacia dónde queremos ir. El análisis de la situación debe concretarse en la identificación de los elementos internos, referentes tanto a las fortalezas como a las debilidades, y de los elementos del contexto o externos, que aluden a las amenazas y oportunidades (análisis DAFO).

En SJD-SS, desarrollamos el primer plan estratégico de la entidad para el período comprendido entre 2010 y 2014. El resultado de dicha aplicación fue aceptable, pero no satisfactorio. La definición de una primera versión de la misión y visión de la organización, así como el diagnóstico de la entidad y de su entorno, se realizaron de forma participativa entre todos los y las profesionales de la entidad. La misión se concretó en este primer plan como: **«acoger y atender a personas en situación de necesidad. Acompañarlas respetando su dignidad, cuidándolas y promoviendo su calidad de vida».**

El diseño de los objetivos, las acciones y el camino a seguir, por su parte, no se realizó de forma participada, por lo que al final del período no se habían cumplido los objetivos ni desarrollado las acciones establecidas. La organización siguió un camino acorde a la misión, visión y valores, pero alejada de la estrategia planteada. La falta de pensamiento estratégico, con profesionales enfocados exclusivamente a la atención directa y sin experiencia en diseñar y actuar de forma planificada con mirada a medio plazo y con herramientas de gestión, fue otro elemento

que impidió el desarrollo de dicho plan.

El siguiente plan estratégico se desarrolló para el período 2018-2021. Si bien en el anterior periodo, entre 2014 y 2018, se avanzó en elementos como la definición del modelo de atención o la profesionalización de la acción, esta nueva versión ha dado unos resultados más satisfactorios. La implicación de los y las profesionales o la claridad y el realismo de las propuestas han facilitado el impulso y la aplicación del plan estratégico. No obstante, el estallido de la crisis sanitaria de covid-19 en marzo de 2020 replanteó las acciones de dicho plan por el cambio de contexto y la situación de emergencia, siendo difícil un cumplimiento integral de él.

De las dificultades en la aplicación de dichos planes se extraen unos aprendizajes que vienen reforzados por autores como Xavier Marcet (2018):

- ▶ La estrategia requiere de pensamiento estratégico para que sea una herramienta y no un documento más.
- ▶ La estrategia son las personas. Las personas que forman parte de la organización deben compartir el propósito, o la misión, para la viabilidad de su aplicación.
- ▶ La velocidad del cambio en los contextos y personas es tan rápida que la planificación estratégica se debe realizar a corto plazo, por el riesgo de obsolescencia.

En este contexto, la misión de SJD-SS evolucionó, incorporando elementos clave, a saber: **«acoger y acompañar de forma integral a personas en riesgo o situación de pobreza y exclusión so-**

cial, acorde con la misión de la Orden y el carisma de San Juan de Dios, con el propósito de promover oportunidades de desarrollo personal y social para que puedan llevar a cabo sus propósitos vitales».

Con todos estos aprendizajes, se ha desarrollado el plan estratégico 2022-2024, construido en base a la metodología «Strategy on One Page», creada por Harvard University³. Se trata de una metodología de elaboración participativa que ha permitido mejorar la incorporación del pensamiento estratégico en la organización y disponer de un plan realista y ajustado al contexto actual.

Así, de este último proceso se ha actualizado la misión de SJD-SS con el propósito de acompañar a personas que no disponen de un hogar para crear oportunidades para una vida digna, que queda redactada de la siguiente forma: **«impulsar oportunidades de desarrollo personal y social para que personas y familias en situación de vulnerabilidad social puedan llevar a cabo proyectos vitales propios de forma autónoma y en comunidad, atendíéndolas y acompañándolas de forma integral**, y acorde con la misión de la Orden y el carisma de San Juan de Dios, para así contribuir a crear una sociedad más justa».

3. <https://hbr.org/2011/06/strategy-on-one-page>

HACER: DEL ASISTENCIALISMO A LA ATENCIÓN INTEGRAL CENTRADA EN LA PERSONA

Un modelo trata de una serie de principios de acción respecto a una situación o experiencia. Ofrece, además, una idea general del por qué se usan dichos principios. Especifica metas y objetivos hacia las cuestiones a las que va dirigida la acción, así como métodos y técnicas que han de emplearse para ello. Debe contemplar, además, las condiciones ambientales y los recursos utilizados para poder cumplir con los objetivos (Lutz, 1970).

La formalización de un modelo de atención en las entidades señala la manera de hacer. Los avances en la organización, gestión y planificación deben ir de la mano de una clara identificación del modelo de atención. Debe ser compartido e incorporado por parte de todos los y las profesionales de la entidad.

Existen numerosos modelos de atención en trabajo social: el modelo funcional, de crisis, centrado en la tarea, de gestión de casos, sistémico o humanista (Duque, 2013). La decisión de qué modelo aplicar impacta sobre todos los procesos de la entidad y sobre la misión de esta. El proceso debe ser reflexivo y participativo para garantizar su aplicación.

En SJD-SS se realizó un proceso participativo con todos los y las profesionales, el voluntariado y las personas atendidas de la entidad para definir nuestro modelo de atención en paralelo al proceso de mejora organizativa. Como resultado inicial decidimos aplicar el modelo de atención integral centrado en la perso-

na (ACP), a través del cual el énfasis se pone en la importancia de la relación de confianza que se establece con la persona atendida, en construir una relación asistencial que facilite la colaboración, la autorresponsabilidad y la inclusión del otro en el proceso de atención. Se transforma la atención para favorecer que la persona atendida sea «propietaria» de su proceso de acompañamiento. El modelo ACP implica poner la persona en el centro y todos los recursos y atención se modulan en base a sus deseos y propósitos (Guilera *et al.*, 2021).

Esta apuesta provocó una revolución en la gestión de los propios centros residenciales. Los albergues para personas sin hogar eran concebidos como lugares para la atención de emergencia donde se primaba la dirección en los procesos de intervención social frente a la persona atendida. La temporalidad de la estancia en muchas ocasiones no era acorde a los procesos que necesitaban las personas atendidas y el resultado de la intervención se basaba en indicadores de eficiencia de la gestión (rotación, tiempo de estancia). La apuesta por el cambio en el modelo de atención implicaba, por tanto, superar estos elementos y pasar a indicadores sobre la mejora de la situación de la persona (autonomía, recursos, salud).

El replanteamiento de todos los proyectos asistenciales para el cumplimiento de este modelo implicó una serie de retos en diferentes áreas de la entidad:

► **Infraestructuras:** los albergues para personas sin hogar se reconvirtieron en centros residenciales de inclusión (CRI),

donde todas las personas atendidas disponen de habitación individual o los servicios tradicionales (lavandería, ropero) han evolucionado para ofrecer la posibilidad de autogestión por parte de las personas atendidas.

Asimismo, se da inicio a proyectos y a una atención basada en viviendas como fórmula para la normalización de la vida de las personas atendidas con todas las condiciones para favorecer su autonomía y capacidades.

► **Procesos:** los procesos de gestión se revisaron y redefinieron el sistema de evaluación para incorporar indicadores de mejora de la situación de la persona atendida. Los procesos establecen una metodología de acompañamiento rigurosa respecto a todo aquello que implica a la persona atendida y que garantiza el acceso a derechos básicos. La persona atendida debe contar con espacios para participar, estar informada y disponer del contenido de su plan de acompañamiento o plan de trabajo.

► **Herramientas:** un programa informático que facilite el proceso de registro, acompañamiento y explotación de datos para evaluar el estado de las personas atendidas en diversos momentos, y así, incorporar mejoras o correcciones al trabajo realizado por los equipos o detectar, de forma rigurosa, los recursos necesarios.

► **Comunidad:** se incorpora la comunidad a los procesos de acompañamiento. Más allá del valor de la participación de las personas voluntarias, se establece una relación bidireccional con los territorios donde están presentes los centros

residenciales. Se busca la participación activa de las personas atendidas, profesionales y voluntarios en las actividades o espacios de decisión de los barrios.

La estrategia para la apertura de nuevos centros tiene presente a la comunidad y plantea diversas acciones enfocadas a minimizar las resistencias que puedan existir ante la apertura de un centro residencial para personas sin hogar. La comunidad debe vivir como una oportunidad el hecho de disponer de recursos para la atención a las personas más vulnerables.

► **Trabajo en red:** para ofrecer una atención integral, se deben crear alianzas que garanticen la calidad de la oferta especializada por áreas. Por ejemplo, con entidades de inserción laboral para los procesos de búsqueda de empleo y formación, con centros sanitarios para la atención en salud.

► **Profesionales y voluntarios:** el cambio de modelo implica una transformación del papel de los y las profesionales. Hasta el momento, gestionaban servicios asistenciales y deben reconvertirse en profesionales que acompañan, están al lado de las personas atendidas. Esto implica un cambio de cultura, que debe ser acompañado de formación técnica acerca de herramientas o métodos para garantizar la aplicación del modelo. Igual de importante es la formación sobre aspectos filosóficos, éticos y de estilo de atención. La aplicación del modelo tiene un fuerte impacto para la posición asistencial de los y las profesionales. La aplicación del modelo ACP implica que las decisiones son de la persona atendida, además de que se

garantiza su derecho a participar y estar informada del proceso y el plan de trabajo. Sin embargo, no existe dicha cultura de transparencia y, hasta el momento, el plan de trabajo o la información de la persona atendida se identificaba como propia de la organización o del profesional. También es necesaria la incorporación de la supervisión de equipos y de los casos como guía para ir adecuando la aplicación del modelo.

Los y las profesionales son el principal valor y recurso de las entidades sociales. Así, la entidad tiene la responsabilidad de facilitarles los recursos y las herramientas para el correcto desempeño de su trabajo, para que este sea de la mayor calidad y rigor metodológico posible.

Los voluntarios siguen teniendo un valor fundamental en la organización, pero sus funciones también se acotan y no forman parte directa del acompañamiento formal y metódico a las personas. Sus espacios de atención se basan en la gestión de servicios o de la participación en actividades relacionales y de ocio.

La evolución del modelo de atención social ha permitido a SJD-SS ampliar su cartera de servicios y diversificar la atención de diferentes colectivos en situación de sinhogarismo.

VERIFICAR: DE LA INTUICIÓN A LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Evaluar es recoger y analizar sistemáticamente una información para poder determinar el valor o mérito de una in-

tervención. Implica asumir una mirada hacia la construcción de conocimiento a partir de un conjunto de datos, valoraciones o evidencias que logran recogerse de forma sistemática, centrandose la mirada en los efectos producidos o generados por las políticas, planes, programas, proyectos y servicios sociales en los cuales los individuos, las familias, los grupos, las comunidades y las organizaciones logran hacerse partícipes (González y Calcetero, 2009).

Evaluar es investigar el resultado de los procesos, de la atención ofrecida:

- ▶ Genera conocimiento sobre las prácticas realizadas, que permite y facilita replicarlo en los parámetros que se han considerado. Aporta reconocimiento al sector social y facilita la generación de sinergias entre entidades con una misma finalidad.
- ▶ Facilita la toma de conciencia de qué elementos de la práctica deben ser modificados para mejorar el resultado esperado. Permite ofrecer una atención de calidad a las personas atendidas.
- ▶ Profesionaliza la práctica, garantizando unos servicios de atención a las personas en constante revisión y atentos a los cambios que puedan producirse. Mejora el reconocimiento tanto de los y las profesionales como de las profesiones de atención social.
- ▶ Genera conocimiento sobre el impacto del contexto sociopolítico y económico sobre la ciudadanía, permitiendo acciones de incidencia política.

El proceso de evaluación debe ser sistematizado para que sea eficiente y

debe tener unas consecuencias para que sea efectivo. Las consecuencias de la evaluación, además, deben ser planteadas en positivo, ya que es una herramienta de mejora y no un instrumento de control.

Los elementos a evaluar en relación con la atención social son:

- 1.** Eficiencia del proyecto: evaluación del diseño y sostenibilidad económica. La evaluación de la gestión realizada de un proyecto o programa de atención a personas es fundamental para valorar si su viabilidad depende del diseño, de la metodología o de los procesos establecidos, especialmente en proyectos nuevos o de poco recorrido. Esta evaluación, según Roman (2017), ofrece una orientación sobre la necesidad de proponer mejoras sobre los recursos disponibles (*inputs*), así como en la forma en que se coordina y organiza el desarrollo de la acción.
- 2.** Cumplimiento de objetivos: evaluación del impacto de la acción sobre el problema. Los objetivos de los proyectos y programas asistenciales deben estar diseñados para hacer frente al problema que motiva el desarrollo de la acción. La meta que se desea conseguir con el despliegue de recursos y acciones (*outputs*).
- 3.** Resultados de la atención: evaluación del impacto sobre las personas atendidas. Evaluación del bienestar o mejora de la situación de las personas atendidas como resultado directo. Esto nos permitirá modular

y nutrir las acciones y actividades ofrecidas por los proyectos, la orientación del acompañamiento social, el modelo de atención y la necesidad de recursos para la atención. Se evaluará el cumplimiento de la misión y el bienestar generado en las personas atendidas (*outcomes*).

La medición implica, por tanto, un proceso complejo de sistematización y de incorporación en la cultura de la organización. Esta complejidad aumenta por dos factores:

- ▶ La falta de herramientas de evaluación, de indicadores estandarizados, de escalas de medición validadas o de estudios o investigaciones para poder sistematizar de forma ágil. En la atención a personas en situación de sinhogarismo existen algunas herramientas de evaluación del impacto, como el Outcome Star⁴, pero que son complejas de aplicar.
- ▶ La falta de cultura de esta sistematización en las organizaciones, que implica la participación de todos los y las profesionales. A profesionales de atención directa se les debe facilitar las herramientas para poder realizar la evaluación del impacto de su acompañamiento, que permita mantener la calidad y la calidez de la atención a las personas.

En esta línea, en SJD-SS desarrollamos un programa informático para facilitar el registro a los y las profesionales, con el objetivo de sistematizar la recogida

4. <https://www.outcomesstar.org.uk/>

da de indicadores. Este ha sido un elemento clave para realizar un salto cualitativo en la recogida de datos en los tres planos descritos anteriormente (eficiencia del proyecto, cumplimiento de objetivos y resultados de la atención).

La construcción y el consenso en relación con los indicadores y las herramientas de evaluación han generado una mejora sistematizada y continua que permite evaluar la evolución tanto de la práctica como de los objetivos y los proyectos y, en consecuencia, una mejora y evolución de la organización y de las competencias de los y las profesionales.

Sin embargo, recoger datos no es medir. Para medir, hay que interpretar y, en el caso de las personas en situación de sinhogarismo, están afectadas tanto por factores internos (formación, salud, relaciones sociales) como por externos (vivienda, empleo, políticas sociales) que, además, son cambiantes y dinámicos (Cabrera y Rubio, 2008). Por ello, cobra especial relevancia incorporar elementos cualitativos a la evaluación para la interpretación de los resultados. Los y las profesionales deben aportar este valor. Mientras que lo cuantitativo ayuda a dimensionar la situación, lo cualitativo dimensiona el impacto. Un sistema de evaluación riguroso y sistemático permitirá a las organizaciones limitar riesgos y potenciar prácticas que puedan desencadenar procesos de innovación.

ACTUAR: DE LA CORRECCIÓN A LA INNOVACIÓN

Existen múltiples definiciones sobre innovación social, ya que múltiples autores han desarrollado la idea de la

innovación. Vernis, Gutierrez, Mumford o Christensen, entre otros. El concepto de innovación social concebido como «el proceso o resultado de introducir un cambio para la mejora o el progreso de un conjunto de individuos que interactúan entre sí para conformar una comunidad», nos parece la definición más adecuada para el tercer sector (Bueno y Pizarro, 2011: 210).

Según Vernis (2009), para el desarrollo de procesos de innovación deben darse los siguientes factores:

- ▶ Personas con capacidad de innovar.
- ▶ Participación de las personas atendidas en los procesos de innovación.
- ▶ Redes y alianzas entre los sectores público, privado y social.
- ▶ Un ecosistema que permita un marco legislativo para el desarrollo de la innovación.
- ▶ Una referencia global y local para que sea escalable y replicable.

Innovar socialmente es incorporar una metodología para la aplicación de un modelo asistencial que esté en constante revisión y se base en los resultados obtenidos, permitiendo la aplicación de nuevas fórmulas de atención que se adapten y adecúen al momento y situación de las personas atendidas de forma constante.

Una de las últimas innovaciones incorporadas a la metodología de atención es el Housing First, un modelo de intervención que propone la atención directa a personas sin hogar de forma incondicional y sin criterios de exclusión. Al contrario, se dirige a personas sin hogar en una situación más crítica.

Este modelo ha irrumpido en el sector como una estrategia definitiva para solucionar el sinhogarismo.

El Housing First es un ejemplo de innovación, además, por la forma en la que se ha construido:

► Es una fórmula muy sencilla y fácil de entender: un hogar para una persona sin hogar. Tiene un alto significado también por lo que representa en relación con el acceso a derechos y dignidad.

► Existe una guía práctica (*Guía Housing First. Europa*)⁵ y se han establecido ocho principios básicos para su aplicación, principios que, de una manera muy sencilla, explican los requisitos para aplicar la metodología. Además, están reconocidos y son aplicados por aquellas entidades que llevan a cabo el Housing First.

► En el relato, se han incorporado datos validados en países como Canadá y EEUU, pero también son significativas las experiencias de Portugal, Finlandia, Francia, Irlanda, España y de otros muchos países que ya están aplicando esta metodología⁶.

► Existen herramientas para evaluar la aplicación del modelo.

► Se han realizado investigaciones cualitativas⁷ y mediciones de impacto

5. <https://housingfirsteurope.eu/assets/files/2016/11/Gui%CC%81a-Housing-First-Europa.pdf>

6. <https://housingfirsteurope.eu/countries/>

7. Por ejemplo, el proyecto de Housing First de la Ciudad de Barcelona, gestionado por SJD-SS y Suara – Pere Claver, incorporaba la evaluación tanto cuantitativa como cualitativa. <<https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/ca/bones-practiques-socials/projecte-pilot-primera-llar-house-first>>.

Por su parte, Hogar sí, es una entidad que

con excelentes resultados. Esto hace que incluso, en ocasiones, se cuestionen otro tipo de prácticas que también han tenido muy buenos resultados.

► Existe un *hub* a nivel europeo (Housing First Europe Hub)⁸ para facilitar la formación y la incorporación del modelo a entidades y/o administraciones.

El modelo de Housing first es innegablemente una fórmula idónea para solucionar la situación de muchísimas personas en situación de sinhogarismo. Las personas atendidas presentan resultados por encima del 90% de retención de vivienda. Un dato con un importante valor cuantitativo, pero aún mayor cualitativo por la difícil situación de las personas atendidas.

La irrupción de esta metodología ha generado un debate en el sector sobre si el Housing First es la solución definitiva y única para la atención al sinhogarismo. Los resultados indican que, siendo una muy buena fórmula, debe convivir con otros modelos de atención que siguen teniendo validez para muchas personas sin hogar. El problema radica, sin embargo, en que los defensores de modelos alternativos al Housing First no disponen de datos o investigaciones sistematizadas que permitan argumentar y debatir los potentes argumentos que se han construido para esta nueva metodología.

también ha impulsado su evaluación. <<https://hogarsi.org/evaluacion-housing-first-espana/>>.

8. El Housing First Europe Hub es una plataforma europea cuyo objetivo es desarrollar y promover el Housing First en Europa. Se centra en las actividades conjuntas para compartir el aprendizaje y para ampliar el Housing First. <<https://www.feantsa.org/en/network/2018/05/01/housing-first-europe-hub>>

En la realidad concreta de SJD-SS, aplicamos el Housing First en un total de 45 viviendas y 25 de ellas pertenecen al proyecto Primer la Llar del Ajuntament de Barcelona. El impacto de la metodología sobre la situación de las personas atendidas ha sido espectacular. Desde 2015, el 95% de las personas atendidas siguen en la vivienda. El resto volvió a ser atendido en un centro residencial para evitar una situación de calle, mejorando en estos recursos su situación. El periodo de la covid-19 ha sido la época más dura para las personas que residen en las viviendas de estos programas: el 60% señalaba haber atravesado una situación muy dura de soledad, al ser viviendas individuales. En los centros residenciales, donde se trabajan dinámicas convivenciales y de relación, este porcentaje no llegaba al 10%.

Otro de los impactos en el resto de proyectos de la entidad es aprovechar el conocimiento que nos ha aportado Housing First como una oportunidad para mejorar nuestro modelo de intervención, aplicando una adaptación de los principios rectores en proyectos como el de vivienda compartida que está dando excelentes resultados.

Las entidades del tercer sector han sido innovadoras en la aplicación de soluciones a problemas complejos, pero estas han sido reconocidas como prácticas innovadoras en pocas ocasiones. La búsqueda de soluciones puede darse con la creación de nuevas soluciones, pero también con la adaptación de ideas o fórmulas ya existentes que buscan la mejora sobre los procesos, la atención directa o los servicios.

En la realidad actual de incertidumbre socioeconómica y en un contexto cambiante en el que están aflorando nuevas formas de exclusión (brecha digital) o nuevos grupos de población en riesgo de exclusión social y residencial grave (mujeres, jóvenes, familias), se convierte en necesidad imperante que las entidades continúen estimulando y aplicando su creatividad a la hora de desarrollar acciones para abordar graves problemas sociales. Es necesario, además, sistematizar y organizar dicha acción para poner en valor los resultados y poder replicarla en otros territorios, por otras entidades o para otros colectivos.

CONCLUSIONES

Se señalan a continuación, para terminar, las principales conclusiones que están presentes en las ideas recogidas en las páginas precedentes:

- ▶ Las organizaciones del tercer sector deben organizarse y sistematizar su acción para poder afrontar retos e incertidumbres futuras con garantías y evitar la mercantilización del sector.
- ▶ La planificación estratégica debe centrarse en cuestiones nucleares y orientar a las organizaciones a medio plazo, dejando para planificaciones a corto plazo todos aquellos aspectos más operativos, que son susceptibles de verse alterados de forma rápida.
- ▶ El contexto actual de crisis sanitaria, de llegada de personas solicitantes de protección internacional, del mercado laboral o del de vivienda, implica un escenario futuro de alta complejidad so-

cial para las personas y comunidades, que deben recibir una respuesta efectiva y eficiente por parte de administraciones públicas y entidades.

► La sistematización de la gestión de las entidades y de los modelos de atención debe contemplar la rigurosidad metodológica, con sistemas de evaluación sostenibles.

► La cooperación y el trabajo en red entre las entidades deben favorecer la mejora y la especialización de la práctica asistencial, así como la dilución de la dispersión de las organizaciones y de la acción. La complejidad de la situación actual y, específicamente, de las realidades de pobreza y exclusión obliga a cooperar para poder aprovechar el conocimiento experto de cada organización. Cooperar es un imperativo ético si realmente todas las entidades trabajamos con un propósito compartido.

► Es necesario involucrar a las universidades en la práctica asistencial para establecer y mejorar las métricas de medición, investigar sobre la práctica profesional para la mejora continua, así como mejorar las competencias de

los futuros profesionales de la acción social.

► La innovación social, como elemento para la aplicación de medidas de mejora, es una estrategia para dar valor a la acción profesional y garantizar la oferta de servicios de calidad. Se debe iniciar la incorporación de medidas de digitalización e inteligencia artificial que faciliten la gestión de los procesos y los análisis de datos en contextos cada vez más complejos y con más variables. Los directivos deben asumir innovación como un elemento nuclear de su trabajo.

► Los y las profesionales de las entidades tienen el reto y la oportunidad de participar en un proceso de transformación del sector hacia la profesionalización, sistematización y mejora del aporte científico de las disciplinas de la acción social. Por otro lado, las entidades del tercer sector deben incidir para la mejora de los convenios colectivos del sector.

► Los sistemas de financiación de las entidades deben mejorar para potenciar estructuras de gestión y soporte a los equipos de atención directa. ●

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bueno, E. y Campos, F. Pizarro Escribano (2011). «Innovación social como fuente de soluciones a problemas sociales: concepto y modelo explicativo». *Sociedad y utopía: Revista de Ciencias sociales*, n. 37.
- Cabrera, P. J. y Rubio, M.J. (2008). «Las personas sin hogar, hoy». *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, n. 75.
- Carmona, J.L. y Pozuelo, M.A. (2021). *La demanda d'atenció urgent de salut mental infantojuvenil s'ha doblat amb la pandèmia. Quins han estat els canvis i com ens hem adaptat a la nova realitat des d'un servei d'urgències*. Portal SOM Salut Mental 360.
- Ciclo de Deming: ejemplos, etapas, importancia, ventajas y desventajas*. Beetrack.
- Corrales, Á. (2016). *Implantación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en empresa de certificación en ensayos no destructivos*. Proyecto Fin de Carrera / Trabajo Fin de Grado, E.T.S.I. Industriales (UPM).
- Duque, A.V. (2013). *Metodología de intervención social, palimpsestos de los modelos en trabajo social*. Manizales, Universidad de Caldas, Editorial Epilogos.
- Folia Consultores S.L. (2012). *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*. Plataforma de ONG de Acción Social
- Gómez, M.L. (coord.) *et al.* (2020). *El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico*. Plataforma de ONG de Acción Social y Plataforma del Tercer Sector, 2020.
- González, C. y Calcetero, J.R. (2009). «Evaluación de impacto social: una estrategia de investigación para Trabajo Social». *Revista Tendencias y Retos*, n. 14.
- Guilera R. *et al.* (2021). *La atención integral en San Juan de Dios*. Ediciones San Juan de Dios.
- Guindeo L. *et al.* (2017). *Un recorrido por 47 empresas sociales: Inspiración y aprendizaje*. BBVA, ESADE. Instituto de Innovación Social.
- Housing First Europe: Countries (2021). *Housing First Europe Hub*.
- Housing First Europe Hub (2018). *Feantsa, Y-Foundation*.
- Kitwood, T. (1997). *Dementia reconsidered: the person comes first*. Open University Press.
- Lutz, W. *Modelos de Intervención en la Práctica del Trabajo Social con Individuos y Familias*. Mimeo. Escuela Graduada en Trabajo Social, Universidad de Río Piedras; Puerto Rico.
- Marceñ, X. (2018) *La estrategia son las personas*.
- Plataforma de ONG de Acción Social (coord.) (2017). *III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2017-2021*. Plataforma de ONG de Acción Social.
- Pleace, N. (2016). *Guía Housing First Europa*. Bruselas, European Federation of National Organisations Working with the Homeless.
- Román, S. (2017). *Output vs outcomes: la gran diferencia*. OBS Business School.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica (3a. ed.)*. Madrid, Esic.
- Tjan, A.K. (2011). *Strategy on One Page*. Harvard Business Review.
- Tudela, A. y Delgado, A. (2020). «Casi 3,4 millones de personas en ERTE, pendientes de la prórroga del estado de alarma». *Datadista*, 5 de mayo.
- Vernis, I. y Domenech, A. (2009). «Innovación social local a través del Mercado en las organizaciones de la sociedad civil en Latinoamérica». *Revista Española del Tercer Sector*, n. 13.

3

DEFINICIÓN DE BUENA PRÁCTICA Y FICHA ESTANDARIZADA DE RECOGIDA DE DATOS

Entendemos por buena práctica una experiencia o intervención que se ha llevado a la práctica durante un tiempo suficiente para ser valorada, ha tenido un buen funcionamiento, ha producido buenos resultados y se considera que puede ser replicada en otras organizaciones con un éxito equivalente. Por ello, se

considera que debe ser conocida y compartida a fin de que el conjunto de la Red Foral de Inclusión Social y Violencia Machista de Gipuzkoa pueda beneficiarse de la experiencia acumulada y las lecciones aprendidas.

Para la recogida de datos, se ha tomado como base la misma ficha estandarizada que se utilizó en el anterior libro de buenas prácticas (cuadro 1).

Cuadro 1. Ficha estandarizada para la recogida de datos

Campo	Descripción
Denominación	Nombre de la buena práctica.
Entidad	Entidad responsable.
Fecha de inicio	Fecha en que se comenzó a desarrollarse o en que se pusieron en marcha sus elementos más significativos.
Tiempo de desarrollo o implementación	Periodo de tiempo que lleva desarrollándose o en el que se desarrolló, en caso de que haya finalizado.
Resumen	Resumen de sus principales características.
Grupo destinatario	Colectivo o colectivos de personas a las que se dirige.
Objetivo	Resultado esperado.
Lugar o cobertura geográfica	Municipio(s), comarca(s) u otros ámbitos geográficos en los que se ha desarrollado.
Partes implicadas	Además de la entidad y los grupos destinatarios, otras entidades, instituciones o colectivos que se han implicado.
Metodología	Planteamiento metodológico utilizado.
Elementos que convierten la experiencia en novedosa y buena práctica	Aspectos especialmente significativos para considerar que es una buena práctica novedosa.
Eficacia	Información cuantitativa o cualitativa que permite valorar su eficacia.
Beneficios para las partes interesadas	Beneficios obtenidos por las diferentes partes interesadas (usuarios y usuarias, entidad, otras entidades, asociaciones, instituciones).
Lecciones aprendidas y factores de éxito	Principales lecciones aprendidas y factores que han contribuido de manera más significativa a los resultados positivos.
Transferibilidad	En qué medida se considera que es replicable. En qué tipo de organizaciones o sectores se considera que es especialmente replicable. Principales sugerencias para aquellas entidades que se planteen replicarla.
Referencias documentales	Referencias de artículos, libros, vídeos y páginas web en las que consultar la buena práctica o aspectos relacionados con ella.
Autoría de la ficha	Nombre, apellidos y cargo de la persona o personas que han redactado la ficha.
Datos de contacto	Dirección de correo electrónico de la persona de referencia para cualquier consulta referida a la buena práctica.

Fuente: elaboración propia.



CATÁLOGO
DE
BUENAS
PRÁCTICAS

A/ NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN, COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN DE SERVICIOS

A/ UNA MIRADA A LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS USUARIAS, PROFESIONALES Y ENTIDADES DE LA RED DE SERVICIOS DE INCLUSIÓN SOCIAL Y ATENCIÓN A MUJERES VÍCTIMAS DE VIOLENCIA MACHISTA

Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista

EDE Fundazioa

Fecha de inicio: noviembre 2020.

Tiempo de desarrollo o implantación: cinco meses.

Resumen

Teniendo presente el modelo de intervención propio del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista, se tenía la firme intención de darle continuidad a la mejora de la participación de las personas usuarias, de los y las profesionales y de las personas responsables de centros, programas y entidades sociales adscritas a dicho servicio foral.

Para ello, el Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista encargó la redacción de un informe que reflexionara y sistematizara los mecanismos de participación actuales e identificara y valorara nuevas posibilidades para ayudar a preservar, ampliar, mejorar o escindir dichos mecanismos en el caso de que fuera necesario. Además, se consideraba necesario incluir en este proyecto un planteamiento conceptual sobre cómo entender la participación de las personas en situación de exclusión social.

Esto ha supuesto realizar una recopilación, depuración, síntesis y análisis de información relativa al tema incluyendo tres dimensiones:

- Dimensión micro: en el proceso de intervención.
- Dimensión meso: en el proceso de diseño organizativo y de los servicios.
- Dimensión macro: en las políticas públicas y marcos de referencia.

Y, tres niveles:

- Nivel básico: informar.
- Nivel medio: contrastar, pedir opinión y escuchar.
- Nivel alto: decidir conjuntamente.

Así, este proyecto ofrece una imagen que da cuenta de las actuales formas de participación de las personas, desde las usuarias hasta las responsables de las entidades, en los diferentes niveles anteriormente mencionados.

El proceso se ha orientado a promover que las personas reflexionaran sobre los factores facilitadores y obstaculizadores en relación con su participación e identificaran recomendaciones que orienten su mejora en el futuro.

Grupo destinatario

Cuatro han sido los grupos de participantes en el estudio:

1. Las personas usuarias.
2. El personal técnico profesional.
3. Las personas responsables de los centros y programas.
4. Las personas responsables de las entidades sociales.

Objetivo

El proyecto pretende analizar la participación, como principio clave del modelo de atención, en el marco del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista, y con el fin de orientar su desarrollo y mejora.

Por ello, el trabajo se ha organizado para responder a tres grandes interrogantes, siendo éstos los 3 objetivos pretendidos:

1. **¿Cómo se recoge la participación en el actual marco teórico, normativo, político y estratégico?**

Se ha realizado un acercamiento a los marcos actuales de referencia en materia de participación de las personas en situación de exclusión y víctimas de violencia.

2. **¿Qué iniciativas o mecanismos de participación se están desarrollando y cómo los valoramos?**

Se ha obtenido una fotografía sobre la percepción que tienen las personas usuarias, el personal profesional, las personas responsables de centros y programas y las responsables de entidades en torno a la participación ejercida en relación con el itinerario de intervención de las personas usuarias, con el diseño y gestión de los centros y programas y con las políticas públicas del Servicio Foral.

3. ¿Cómo podemos mejorar y qué cambios podemos acometer para impulsar la participación ajustada al modelo que queremos desarrollar?

Una vez identificadas las conclusiones del análisis se han definido las propuestas de mejora que se pudieran implementar para reforzar la participación en el proceso de intervención; para promover la participación en la orientación de los servicios; y para asegurar la participación en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas sociales.

Lugar o cobertura geográfica

Gipuzkoa.

Partes implicadas

- Responsables del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista del Departamento de Políticas Sociales de la Diputación Foral de Gipuzkoa;
- Personas en situación de exclusión o riesgo y mujeres víctimas de violencia machista (personas usuarias de los servicios);
- Profesionales técnicos de centros y programas del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista (profesionales de intervención);
- Responsables de centros y programas del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista (responsables intermedios);
- Responsables de entidades sociales que gestionan centros y programas del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista (responsables de entidades).

Metodología

En cuanto a las técnicas de recogida de información, cabe destacar que se han combinado técnicas cuantitativas y cualitativas. Concretamente se ha llevado a cabo una revisión documental, se han aplicado cuestionarios (4 modalidades), y se han realizado dos grupos de discusión.

- Revisión documental: se han consultado diferentes referencias de interés para contextualizar el trabajo (marco normativo, investigaciones previas, planes, modelo de intervención o informes).
- Grupos de discusión: se han organizado dos grupos de discusión on line con el objetivo de incorporar la visión evaluativa y diagnóstica del personal con mayor responsabilidad en la gestión y dirección de las entidades proveedoras del servicio foral. Esto ha permitido recoger su valoración sobre algunos aspectos en relación con el trabajo que desarrollan desde el servicio foral y también, su visión en torno a las necesidades actuales y los retos futuros en este ámbito.
- Cuestionarios específicos: se ha remitido un cuestionario específico *on line* vía email a los cuatro grupos de destinatarios diferentes: a las personas usuarias,

al personal técnico profesional, a las personas responsables de los centros y programas y a las personas responsables de las entidades. Con estos cuestionarios se ha recogido información en relación con la percepción de su participación en los diferentes mecanismos actuales de participación y se les ha pedido que indiquen fortalezas y debilidades de los mismos.

Se han obtenido un total de 846 respuestas. La siguiente tabla muestra la distribución de los cuestionarios en función del grupo destinatario y del sexo de las personas que han respondido a cada uno ellos. Del total de estas respuestas, el 71,2% corresponden a personas usuarias —602 de 846—.

Tabla 1. Distribución de la muestra en función del grupo destinatario y el sexo de las personas que han respondido a los cuestionarios

Grupo destinatario	Respuestas (n°)	Sexo	Respuestas (n°)	%
Personas usuarias	602	Mujer	219	37,0
		Hombre	359	61,0
		Prefiero no decirlo	8	1,0
		Sin contestar	16	—
Personal profesional	182	Mujer	130	72,0
		Hombre	44	24,0
		Prefiero no decirlo	6	3,0
		Sin contestar	2	—
Personas responsables de centros o programas	46	Mujer	30	65,0
		Hombre	16	35,0
		Prefiero no decirlo	0	0,0
Personas responsables de las entidades	16	Mujer	9	60,0
		Hombre	5	33,0
		Prefiero no decirlo	1	7,0
		Sin contestar	1	—

Fuente: elaboración propia.

A la hora de construir tanto los cuestionarios como los guiones de trabajo para los grupos de discusión, este ha sido el árbol categorial para identificar las cuestiones sobre las que se ha buscado información:

FIGURA 1

Árbol categorial para la recogida de información



Fuente: elaboración propia.

El árbol de categorías permite visualizar de forma rápida toda la estructura de categorías y subcategorías del objeto de estudio.

- Una de las preguntas ha versado sobre qué se entiende por participación (1).
- Algunas preguntas han ido dirigidas a conocer los procesos de intervención de las personas usuarias, sus dificultades y mejoras (2) (dimensión MICRO).
- Otras han preguntado sobre la planificación y evaluación de la entidad y sobre el diseño de los servicios y programas junto con sus dificultades y mejoras (3) y (4) (dimensión MESO).

- Y, las últimas preguntas han estado enfocadas a identificar las dificultades y mejoras de los diseños de las políticas del servicio foral, los espacios y las redes que convoca dicho servicio (5), (6) y (7) (dimensión MACRO).

Las siguientes figuras reflejan, por su parte, el ejercicio de ordenar la tipología de perfiles o personas sujeto a las que se ha preguntado (personas usuarias, profesionales, responsables de centros y programas y responsables de entidades), con las dimensiones MICRO (intervención individual: en azul), MESO (diseño organizativo de servicios: en naranja) y MACRO (políticas: en verde). Y, las categorías: (1) Concepto de participación, (2) Proceso de intervención, (3) Planificación y evaluación de la entidad, (4) Diseño del Servicio/Programa, (5) Diseño de políticas del Servicio Foral, (6) Espacios que convoca el Servicio Foral y (7) Redes.

FIGURA 2

Tipología de perfiles o personas sujeto en relación con las dimensiones y las categorías



Elementos que convierten la experiencia en novedosa y buena práctica

Son varios elementos los que pueden tenerse en cuenta para señalar que este proceso de evaluación ha sido una buena práctica, entre otros los más significativos son:

- Enfoque de escucha previa: el planteamiento de acercamiento al objeto de interés se ha realizado asegurando que se da voz a las y los diferentes agentes y personas señalados con anterioridad. Se ha evitado desde el Servicio Foral acometer nuevas líneas de desarrollo de la participación sin asegurar esta escucha previa.
- Partir de un marco previo: se ha tratado en todo momento de enmarcar el proceso en el marco actual de referencia. Tanto a nivel teórico, como normativo, político y estratégico.
- Amplitud de mirada: se ha realizado un enfoque de multidimensionalidad en el análisis de la participación tomando como referencia diferentes niveles y dimensiones.
- Planteamiento metodológico: se ha realizado desde un planteamiento metodológico sencillo, breve y poco costoso económicamente. No siempre es necesario realizar procesos costosos y largos para revisar y mejorar las políticas públicas y apuestas estratégicas.
- Amplitud de la mirada en las personas y agentes participantes: el perfil de las personas que han aportado su valoración y análisis ha sido muy diverso. Desde las personas usuarias hasta las personas responsables de las entidades, pasando por profesionales y mandos intermedios.
- Implicación de las personas participantes: el número de personas participantes en el proceso ha sido muy elevado. 602 personas usuarias, 182 profesionales, 46 responsables de centros o programas y 16 responsables de entidades. Lo que muestra compromiso e interés en el objeto de análisis.
- Ajuste previo de la metodología: se ha realizado un pre-test previo que validará las herramientas y técnicas de recogida de información.
- Investigación aplicada a la acción: el proceso no se queda en un análisis del objeto de estudio, sino que incorpora orientaciones concretas de actuación que se pueden llegar a implementar.

Eficacia

El proceso ha dejado resultados y productos que permitirán darle continuidad y seguimiento posterior:

- Se cuenta con un marco de referencia respecto a la participación.
- Se diseñó un mapa de iniciativas o mecanismos de participación de las entidades.
- Se abrieron espacios de reflexión conjunta para compartir, intercambiar experiencias, debatir y proponer mejoras.
- Se realizaron 50 recomendaciones de actuaciones posibles a desarrollar.

Beneficios para las partes interesadas

Entre los beneficios que este proceso ha dado están los aprendizajes generados, el intercambio de experiencias, las reflexiones compartidas, las recomendaciones de actuación y especialmente, el fortalecimiento de la relación entre el Servicio Foral y la Red de servicios de inclusión social y atención a las mujeres víctimas de violencia machista en cuanto a la importancia que se le da a la participación de todas las personas, especialmente de las personas usuarias de los servicios de responsabilidad pública.

Lecciones aprendidas y factores de éxito

Los principales factores que han contribuido de manera significativa al buen resultado de esta práctica son los mismos que se han señalado anteriormente en el apartado que se han citado los elementos que han convertido el planteamiento en novedoso y de buena práctica.

Esta experiencia ha permitido comprobar la importancia que para mejorar y optimizar las intervenciones que la administración pública realiza tiene estrechar lazos entre los diferentes agentes involucrados desde una óptica lo más amplia posible.

Concretamente tener en cuenta las aportaciones de los diversos perfiles a la hora de analizar y orientar un área de actuación permite, por un lado, obtener una visión de la realidad más completa y, por otro lado, identificar posibles alianzas en relación con la puesta en marcha de acciones de mejora.

A nivel metodológico dos aprendizajes. Por un lado, el hecho de que los cuestionarios tuvieran que ser cumplimentados vía on line ha dificultado la participación sobre todo de algunas de las personas usuarias (por no disponer de ordenadores, conocimientos informáticos mínimos, o capacidad de comprensión del cuestionario...). Para solventar esta situación se ha ofrecido la posibilidad de rellenar los cuestionarios también en formato papel. Por otro lado, las personas usuarias tienen perfiles muy diversos y esa pluralidad ha complejizado, en algunos casos, este tipo de encuestación. Así algunas de las personas usuarias han tenido que rellenar el cuestionario con el acompañamiento del personal profesional porque les ha sido difícil entender y responder a las preguntas.

Transferibilidad

Esta práctica puede ser replicable tanto en otras administraciones públicas del ámbito de la inclusión social como por el propio Servicio Foral ante otras temáticas de interés en desarrollar actuaciones de revisión y mejora.

Entre las sugerencias de mejora para aquellas entidades que se planteen replicar esta buena práctica cabe destacar:

- Revisar adecuadamente las herramientas y su nivel de comprensión por todos los perfiles a los que se dirige.
- Compaginar formatos *on line* con formatos en papel o presenciales.

- Valorar dar soporte técnico en la cumplimentación de los cuestionarios liberando a los equipos profesionales y evitando el sesgo que puede darse por ser figuras de referencia de las personas usuarias las que les acompañan en la elaboración de las respuestas.
- Asegurar que se realiza una devolución de los resultados de la participación a la vez que se adopta un compromiso de seguimiento de las orientaciones de acción y de comunicación de las actuaciones finalmente previstas para poner en marcha.

Referencias documentales

EDE Fundazioa: <<https://edefundazioa.org/>>

Autoría de la ficha: Jaime García (EDE Fundazioa) y
Rocío Salazar (EDE Fundazioa).

Datos de contacto: Jaime García
<jgarcia@edefundazioa.org>
Rocío Salazar
<rsalazar@edefundazioa.org>
Tel.: 94 400 99 99



COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN DE SERVICIOS DE ATENCIÓN A MUJERES VÍCTIMAS DE VIOLENCIA MACHISTA

Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista

Fecha de inicio: 15 de enero de 2021.

Tiempo de desarrollo o implantación: 10 meses.

Resumen

Creación de un espacio con entidad propia y con dinámica de reflexión y trabajo mensual entre los agentes que asumen la atención de la violencia machista de responsabilidad foral en Gipuzkoa, de cara a fortalecer su sentimiento de red única y promover la mejora y evaluación continua de sus intervenciones.

Grupo destinatario

- Directo: entidades proveedoras de servicios forales de atención a la violencia machista.
- Indirecto: las mujeres que hacen usos de estos servicios.

Objetivo

Son dos los objetivos principales:

1. Promover las acciones de mejora post evaluación a través de la actualización y apropiación del modelo de intervención.
2. Fortalecer el trabajo colaborativo y visión compartida de red.

Lugar o cobertura geográfica

Gipuzkoa.

Partes implicadas

- Entidades proveedoras de servicios forales de atención de la violencia machista.
- Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista.

Metodología

Creación de un espacio de reflexión-trabajo mensual entre entidades proveedoras y la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Elementos que convierten la experiencia en novedosa y buena práctica

El elemento principal que convierte a esta experiencia en novedosa para Gipuzkoa es la propia creación de un espacio de trabajo técnico, estable y no ligado a una tarea o reto temporal, entre estos agentes.

Eficacia

Esta experiencia contribuye a cambiar y mejorar, entre otros, los siguientes elementos:

- Mejora del conocimiento mutuo personal y organizacional entre las profesionales participantes que ha redundado en una reducción de la probabilidad de situaciones de conflicto o aumento de tensión en la atención de los casos.
- Poder contar en enero de 2022 con un modelo de intervención no solo foral, sino compartido y trabajo con la red de entidades proveedoras.
- Emergencia de nuevas ideas para realizar en común, de las cuales una ya se ha realizado: una formación conjunta sobre mujer e interculturalidad.

Beneficios para las partes interesadas

Entre los beneficios principales se encuentran el conocimiento mutuo, la comunicación más eficaz y promoción de una vivencia de ser una red única de atención.

Lecciones aprendidas y factores de éxito

Invertir tiempo presencial en conocerse, estar y pensar juntas disminuye la probabilidad de conflictos de tipo destructivo en una red de atención, al tiempo que aumenta la de la promoción de la eficiencia y mejoras en la misma.

Para algunas cuestiones específicas que se vayan a trabajar en espacios-proceso como este, es de gran ayuda contar con una consultoría externa que dinamice el trabajo en torno a algún objetivo concreto para distinguirlo del funcionamiento ordinario.

Transferibilidad

Se trata de una experiencia fácil de replicar para las administraciones públicas que ofrecen sus servicios a partir de proveedores externos.

Referencias documentales

No constan.

Autoría de la ficha: Iker Usón González. Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista.

Datos de contacto: Iker Usón González: <iuson@gipuzkoa.eus>.

GIZARTELAB. INNOVACIÓN SOCIAL PARA LAS TRANSICIONES



Eusko Ikaskuntza

Fecha de inicio: octubre de 2019.

Tiempo de desarrollo o implementación: desde 2019, sigue desarrollándose.

Resumen

GizarteLAB es un laboratorio ágil que busca impulsar transiciones basadas en la gobernanza experimental y el desarrollo de comunidades de transición (la ciudadanía aprende de la ciudadanía).

GizarteLAB tiene el objetivo general de formar en competencias de transición a la ciudadanía para afrontar los cambios ligados a la transición demográfica y la transición ecológica. Las competencias de transición desarrollan la inteligencia colectiva, la inteligencia emocional y la inteligencia estratégica en la ciudadanía. Las cuatro competencias claves que desarrolla GizarteLAB son:

- competencias de anticipación,
- competencias de resolución de problemas,
- competencias de evaluación por personas usuarias, y
- competencias de comunicación social.

GizarteLAB se posiciona como un laboratorio social que opera como una interfaz entre la ciudadanía y las entidades públicas (ayuntamientos), mejorando la capacidad de gobernanza social e implementación local de las políticas de transición.

Grupo destinatario

El Proyecto tiene tres poblaciones clave:

- Las personas de la franja de edad entre los 45 y 55 años de edad.
- Los alcaldes y alcaldesas y concejales de los Ayuntamientos.

Objetivo

GizarteLAB tiene un triple objetivo:

1. Trabajar con la ciudadanía para desarrollar y/o reforzar las competencias de transición.
2. Mejorar la relación entre ayuntamientos y ciudadanía gracias al desarrollo de un laboratorio social (GizarteLAB) para trabajar retos locales.
3. Guiar Comunidades de Transición en la implementación de proyectos ciudadanos para el impulso de las políticas locales de transición (demográfica y ecológica).

Lugar o cobertura geográfica

- Espacio Territorial: Euskal Herria (soportes virtuales).
- Espacio Local: Legazpi, Orio Laudio, Beasain, Deba y Bergara.

Partes implicadas

- Gobierno Vasco.
- Diputaciones Forales.
- Ayuntamientos.

Metodología

El programa utiliza metodologías ágiles y prototipado rápido que recuperan el aprendizaje adquirido por experiencia vital de las personas ciudadanas.

En la fase de Talleres para el desarrollo de las competencias de transición, se implementan los módulos diseñados para tal fin. Los grupos de trabajo son seleccionados según el protocolo establecido y con el soporte del propio ayuntamiento. Los módulos son los siguientes:

- Módulo 1. Mapas de Vida.
- Módulo 2. Mapas de Sociales.
- Módulo 3. Mapas de Futuros.
- Módulo 4. Acción Piloto por prototipado rápido.

En la fase de Desarrollo de Comunidades, se realiza un seguimiento basado en metodologías ágiles (Agile Coach y Project Manager).

Elementos que convierten la experiencia en novedosa y buena práctica

- Competencias de transición. La transición se encuentra instalada en las agendas de políticas públicas, pero poco desarrollada en la propia ciudadanía. Las transiciones exigen nuevas competencias, no solo en los gestores de políticas públicas sino también en la propia ciudadanía.
- Público destinatario. Existen pocos espacios de integración experimental entre la ciudadanía y los gestores de políticas a nivel local para el desarrollo conjunto de experiencias innovadoras ligadas a la transición. GizarteLAB no promueve el desarrollo de la innovación social por conocimiento experto, sino la innovación social por conocimiento experiencial.
- Laboratorio ágil. Existen pocas metodologías que conecten las tres inteligencias (emocional, colectiva y anticipatoria) sobre la base de metodologías ágiles y prototipado rápido de soluciones para la transición basada en una ciudadanía activa.
- Gobernanza experimental. Este tipo de gobernanza permite crear nuevos espacios de cooperación y colaboración entre ciudadanía y gestores de políticas públicas a nivel local, mejorando el capital social (confianza social, confianza institucional), la innovación social (basada en la experimentación) y la innovación pública (basada en las comunidades de transición).

Eficacia

Aunque siempre existe margen de mejora y trabajamos constantemente para adecuar el modelo y optimizar todo lo aprendido, la experiencia sigue siendo positiva.

Más allá de las encuestas de satisfacción (8,5/10), de las valoraciones tanto internas como externas y de la impresión general tanto de participantes como de ayuntamientos⁹, pensamos que la alta tasa de permanencia (90%) y el alto grado de compromiso adquirido por las personas participantes, permiten valorar positivamente su eficacia.

Beneficios para las partes implicadas

Las personas participantes en la fase de sensibilización y capacitación en competencias de Transición obtienen un doble beneficio: por una parte, desarrollan o recuerdan competencias y habilidades útiles frente a los cambios acelerados y los retos del futuro; y, por otra, se vuelven conscientes de formar parte de una comunidad o una red que reporta beneficios a todo su entorno.

Las instituciones, por su parte, mejoran su visibilidad y su relación con la ciudadanía impulsando acciones de gobernanza experimental para implementar políticas participativas y eficaces.

Lecciones aprendidas y factores de éxito

Desde que GizarteLAB inició su camino en 2019, son muchas las lecciones aprendidas y los factores que han contribuido al desarrollo positivo del proyecto.

- 1.** Anticipación: la anticipación es una de las claves de nuestro proyecto. Tratamos de aprender a adelantarnos a las tendencias y de prever los cambios para actuar de la forma más adecuada y exitosa.
- 2.** Participación: en un contexto en el que se reclama participación ciudadana en multitud de ámbitos, creemos que las personas deben aprender a participar, a respetarse y a convivir, pensando en la comunidad.
- 3.** Aprendizaje experiencial: uno de los factores del éxito de GizarteLAB es el aprendizaje experiencial. En el marco de este tipo de conocimiento y aprendizaje, se desarrollan teorías de alcance medio, aprendizaje experiencial y vivencial, conectando la anticipación, la reflexión y las emociones.
- 4.** Público objetivo: otro de los factores diferenciadores es el público objetivo. Las políticas públicas se orientan a otros colectivos (mayores, jóvenes, niñas/niños), obviando las necesidades y potencialidades de la población adulta. Al ser un colectivo que dispone de poco tiempo (trabajo, cuidado de hijos/as y de padres/madres) y muchas responsabilidades, es preciso ofrecer un programa interesante y eficaz.

9. <https://www.youtube.com/watch?v=QyHegzOB0EA>

5. Competencias: las competencias de transición y las habilidades sociales son las estrellas de GizarteLAB. Es necesario trabajarlas para anticiparnos a los retos del futuro.
6. Territorialidad: algo que ya intuíamos pero que hemos corroborado es que no es lo mismo hacer frente a los retos del envejecimiento en el ámbito rural que en el urbano, y tampoco lo es hacerlo en una comarca u otra.
7. Género: la feminización del envejecimiento y del sector de los cuidados es algo que no admite duda. Este es un aspecto que también hemos de tener en cuenta a la hora de anticiparnos a un escenario a medio plazo y que requiere también del desarrollo de competencias de transición.

Transferibilidad

La propia temática que aborda el proyecto, el diseño de laboratorio ágil y la metodología experimental y participativa hacen de GizarteLAB un proyecto totalmente replicable en cualquier localidad y/o entidad.

Una vez definido el reto concreto o enfoque del tema por parte de la entidad solicitante, queda en sus manos la creación y la convocatoria del grupo. Mientras, el equipo de GizarteLAB adapta el programa de talleres y lo personaliza para adecuarse tanto al reto como al grupo.

Referencias documentales

Gizartelab. Innovación Social para la Transformación divergente: <<https://www.eusko-ikaskuntza.eus/eu/proiektuak/gizartelab/pr-60/>>

Vídeo GizarteLab: Trantsizioetarako gaitasunak esploratu: <<https://youtu.be/rZrX-HCJkMxQ>>

Vídeo Gizartelab: <<https://youtu.be/QtyHegzOB0EA>>

Vídeo Gizartelab Laudio 2020: <<https://youtu.be/BPNQu3ApQ64>>

Vídeo Solasaldiak: <<https://www.eusko-ikaskuntza.eus/eu/solasaldiak/auxkin-galarraga-javier-castro/ea-0759002001C/>>

Autoría de la ficha: Koro Muro Arriet (Eusko Ikaskuntza). Responsable del proyecto GizarteLAB.

Datos de contacto: Koro Muro
<koro.muro@eusko-ikaskuntza.eus>,
Javier Castro (consultor social)
<jcastro@socinnova.net>.



LA REFERENCIALIDAD DE CASO EN LA ATENCIÓN SECUNDARIA PARA LA INCLUSIÓN Y SU ENCUADRE EN LA RED

Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista

Fecha de inicio: inicio en febrero de 2021 y todavía en proceso de implantación.

Tiempo de desarrollo o implantación: seis meses.

Resumen

La forma en la que se organizaba el Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista de la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG) condicionaba absolutamente el tipo de intervención que se ofrecía a las personas atendidas en los distintos recursos y programas del servicio.

Así pues, se vio que resultaría imposible aplicar el modelo de atención centrado en la persona que se pretendía si la Diputación Foral de Gipuzkoa no incorporaba la referencialidad de caso y si, para ello, no atendía los perfiles adecuados. Se consideró que la forma de lograrlo era asignar un o una profesional de la Administración Pública a cada persona usuaria para que se ocupara de su caso y asumiera la responsabilidad de todo el recorrido de esa persona en el departamento.

Grupo destinatario

Personas usuarias del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista, tanto las beneficiarias de los centros residenciales como de otros programas, que estén en situación de exclusión o hayan sufrido violencia machista.

Objetivo

- Garantizar a las personas usuarias una atención de calidad y la posibilidad, si así lo desean, de tener contacto con su profesional de referencia en materia de exclusión.
- Que la administración asuma la responsabilidad pública de los casos y que sea ella la que se ocupe, junto a la persona usuaria, de su proceso de atención e inclusión a partir de los retos y objetivos establecidos conjuntamente.
- Conocer los casos en su totalidad para que la intervención sea integral, y no como hasta ahora, es decir, por programas.

Lugar o cobertura geográfica

Gipuzkoa.

Partes implicadas

- Diputación Foral de Gipuzkoa: servicios proveedores de atención a personas en situación de exclusión y víctimas de violencia machista y otros servicios sociales.
- Personas usuarias en situación de exclusión.
- Organizaciones sociales del tercer sector: centros residenciales para personas en situación de exclusión social y víctimas de violencia machista, y entidades y programas responsables de su gestión.
- Servicios sociales básicos y servicios municipales de atención primaria, que son quienes se ocupan de atender los casos en su primera fase y de intervenir cuando las personas usuarias se encuentran todavía en su comunidad. La responsabilidad e intervención de muchos de los casos se comparten con la Diputación Foral.
- Osakidetza, Salud Mental, Lanbide, Educación y Justicia, entre otras instituciones con peso en la evolución de la situación de cada persona.

Metodología

Nuestro planteamiento se basa en la metodología de la Investigación-Acción Participativa (IAP), cuyo propósito es implicar activamente tanto a las personas usuarias como a los y las profesionales que participan en la intervención.

A través de dicha metodología, por un lado, se ha pretendido evaluar el modelo de intervención de los y las profesionales hasta el momento en que se decidió cambiar de metodología y plantear los cambios que hay que hacer para su adecuación al modelo basado en la persona. Tras la realización de los cambios metodológicos, por otro lado, se ha buscado impulsar y fomentar el derecho de las personas usuarias para conocer a los y las profesionales que se ocupan de sus casos y para que estos defiendan sus opiniones, intereses y objetivos. Tomar en consideración los puntos de vista de las personas usuarias y, en general, garantizar su participación es totalmente necesario para lograr una intervención eficaz.

Elementos que convierten la experiencia en novedosa y buena práctica

La Diputación Foral de Gipuzkoa no aplica modelos como el mencionado en ninguna otra área. La Administración foral se encarga de la gestión de recursos y, normalmente, son las organizaciones las que tienen conocimiento de los casos, por lo que son ellas las que se encargan de su atención y de la toma de decisiones, aunque la responsabilidad final siempre recae sobre la Administración pública.

Además, muchas veces en los procedimientos de recepción se valora más la adecuación de los recursos que las necesidades de asistencia de las personas. La Administración se encuentra muy lejos de la gente y normalmente las personas usuarias no tienen un o una profesional a quien puedan dirigirse para hablar de sus necesidades o preocupaciones y para plantear sus quejas o cualquier otra consideración. Las administraciones de atención secundaria de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) tampoco aplican esta metodología de trabajo.

Eficacia

Este nuevo modelo de gestión e intervención empezó a aplicarse hace tan solo seis meses y, por lo tanto, está en plena fase de experimentación y desarrollo, razón por la que todavía no contamos con ningún dato objetivo o cuantitativo que nos permita medir su eficacia. No obstante, el proceso puesto en marcha hasta el momento nos muestra, entre otras cosas, que el modelo implementado es más eficaz para garantizar los derechos de las personas usuarias y ofrecerles una atención personalizada, reducir las dificultades de los y las profesionales y buscar soluciones en común, así como lograr que la organización del servicio sea más eficiente.

Beneficios para las partes interesadas

Teniendo en cuenta que la experiencia lleva en marcha más de seis meses, ya podemos apreciar sus ventajas. El principal beneficio es que las personas usuarias cuentan ya con su profesional de referencia. De hecho, los y las profesionales ya se han puesto en contacto con las personas usuarias para concretar y desarrollar sus procesos de inclusión social, y están atendiendo directamente sus llamadas para ocuparse del desarrollo de los objetivos definidos en común.

Con respecto a las intervenciones, el nivel de conocimiento de los casos de los y las técnicos de la Diputación Foral es ahora mayor que el que tenían antes. Cuentan con una información más general, completa y personalizada de los casos, lo cual, como es evidente, facilita su relación con las personas usuarias y también con los municipios. Gracias a ello, las intervenciones son ahora mucho más adecuadas y eficaces, ya que se adaptan mejor a las necesidades de cada persona.

Además, este nuevo modelo de gestión e intervención facilita una organización más concreta, más profunda y mejor adaptada a las necesidades de los recursos y programas disponibles, debido a un mejor conocimiento de las necesidades y de las prioridades organizativas para los próximos años.

Las organizaciones que integran la red foral del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista perciben que el servicio es ahora más cercano a las personas usuarias, que las responsabilidades están más compartidas y que, desde la puesta en marcha de este modelo de intervención, muchas de las decisiones se toman de manera más coordinada con la Administración pública, aunque sea esta la responsable última de tomar la decisión final. Los y las profesionales de las organizaciones implicadas consideran también que el nuevo modelo les resulta más útil para situar mejor a las personas usuarias, puesto que ahora las personas atendidas conocen al técnico o técnica de la Administración que se ocupa de su caso, y para plantear más fácilmente el grado en que la responsabilidad de la toma de decisiones les corresponde a los y las profesionales de las entidades o a la Diputación Foral.

Para terminar, se ha intensificado la coordinación con los Ayuntamientos. En este sentido, se pretende dar continuidad a la responsabilidad y/o seguimiento fragmentado preexistente. Y, más aún, impulsar una intervención coordinada, hasta

Llegar a una intervención conjunta, es uno de los objetivos, en la que cada administración, desde su nivel, pueda poner en marcha medidas y actuaciones de una u otra intensidad.

En definitiva, el modelo de gestión e intervención que se ha implantado busca convertirse en un medio de integración para un mejor y más eficaz tratamiento de la complejidad.

Lecciones aprendidas y factores de éxito

Se suprimen las dificultades y la competitividad entre profesionales, y, en la medida de lo posible, se buscan soluciones de manera participativa para situar a la persona en el centro de la intervención.

Se garantizan mejor los derechos de las personas, que ahora pueden defenderlos directamente ante un o una profesional de la Administración. Como las personas participan directamente en el diseño de sus planes de vida, se trabajan los objetivos que ellas mismas se hayan marcado previamente, lo cual facilita que se asuman responsabilidades en el proceso y que la intervención cobre sentido. Todo ello permite el trabajo en común entre el o la profesional y la persona usuaria.

Transferibilidad

Se trata de un modelo de funcionamiento que puede implantarse tanto en la Administración pública como en las entidades privadas.

Referencias documentales

Guía operativa del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista.

Guía del área de organización y gestión del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista.

Documento del modelo de intervención del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista.

Autoría de la ficha: Nekane Zabaleta. Psicóloga de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Datos de contacto: Nekane Zabaleta: <nzabaleta@gipuzkoa.eus>.

B / TRANSVERSALIDAD EN LA ATENCIÓN A LA INCLUSIÓN

ELKAR-EKIN LANEAN: INCLUSIÓN A TRAVÉS DEL EMPLEO DE CALIDAD

**Dirección General de Proyectos Estratégicos de la
Diputación Foral de Gipuzkoa**



Fecha de inicio: la estrategia de inclusión social Elkar-Ekin se presentó en el año 2016. En el marco de dicha estrategia, en 2019 se puso en marcha el plan ELKAR-EKIN LANEAN, una iniciativa para el fomento de la inclusión por medio del trabajo dirigida a colectivos en situación de exclusión o en riesgo de estarlo.

Tiempo de desarrollo o implantación: en 2020, en plena pandemia, se revisó la estrategia de inclusión por medio del trabajo dirigida a los colectivos en situación de exclusión o en riesgo de estarlo, cuyo desarrollo está previsto que dure hasta 2023.

Resumen

Para lograr por medio de un empleo de calidad la inclusión social de los colectivos que lo tienen más difícil, esta estrategia nos exige un tratamiento transversal que vaya más allá de lo puramente departamental. Además de trabajar con las personas para ofrecerles una carrera profesional personalizada, también es necesario que los y las agentes consideren la inclusión como un factor más de competitividad, ya que, una vez que concluya su formación, estas personas requerirán una salida profesional adecuada.

La estrategia busca dar respuesta al reto territorial que supone el modelo de gobernanza colaborativa para que Gipuzkoa sea un territorio lo menos socialmente desigual posible. Para lograrlo, es especialmente importante que la definición e implantación de la estrategia se realice en colaboración con los distintos agentes económicos y con las organizaciones del tercer sector.

Es igualmente importante trabajar la capilaridad del territorio con el objetivo de que la estrategia llegue a toda Gipuzkoa. Para ello, la Diputación Foral de Gipuzkoa ha apostado por las redes comarcales de inclusión social y empleo.

Grupo destinatario

- Personas que se encuentran en situación de exclusión social.
- Jóvenes de entre 16 y 23 años con bajo nivel de formación.
- Mujeres víctimas de violencia de género.

- Personas desempleadas mayores de 45 años.
- Personas en situación de desempleo crónico.

Objetivo

- Doblar el número de empresas de inclusión social del territorio.
- Poner en marcha 450 nuevos proyectos.
- Orientar la carrera profesional de 4.000 personas y desarrollar las competencias transversales y técnicas de 2.500 de ellas.
- Fomentar la creación de 3.500 nuevos empleos.

Lugar o cobertura geográfica

Gipuzkoa.

Partes implicadas

- Organizaciones del tercer sector.
- Agentes económicos y empresas del territorio.
- Agencias de desarrollo.
- Administración pública en todos sus niveles, Gobierno Vasco y ayuntamientos.

Metodología

Resulta necesario, si se quieren alcanzar los objetivos finales, considerar y desarrollar la estrategia de manera transversal, puesto que, en última instancia, no se trata de una materia que pueda ser trabajada por un único departamento o una única administración, sino que, al contrario, es necesario trabajar codo con codo con el sistema y avanzar en el modelo de gobernanza colaborativa.

Además de permitir que la estrategia llegue de manera homogénea a todo el territorio, la capilaridad territorial en red aprovecha la colaboración y las sinergias entre los distintos sectores sociales y económicos.

Elementos que convierten la experiencia en novedosa y buena práctica

Uno de los elementos más importantes de la estrategia es su propio modelo de desarrollo, ya que se trata de una forma de trabajo que nos permite hacer frente al reto de implicar ámbitos muy distintos de manera transversal.

Eficacia

El trabajo en red ha permitido que las organizaciones del tercer sector y los agentes económicos se conozcan y emprendan juntos proyectos de gran importancia. La transversalidad del proyecto, por su parte, ha supuesto la conciliación de políticas sociales y de enfoques y puntos de vista de naturaleza económica.

Beneficios para las partes interesadas

El objetivo es ofrecer nuevas oportunidades de aprendizaje y de formación a las personas beneficiarias, y hacerlo de manera coordinada, para que aumenten sus oportunidades de acceso al mercado laboral.

Lecciones aprendidas y factores de éxito

Aunque la transversalidad del proyecto y la necesidad de compartir objetivos entre los distintos agentes hagan que al principio parezca que se avanza lentamente, lo cierto es que el hecho de que todos y todas compartan una misma visión de futuro conlleva grandes beneficios a la hora de concretar la estrategia definida en común, lo cual hace que aumenten las posibilidades de tener éxito en la consecución de dichos objetivos.

Transferibilidad

Unificar perspectivas de política social y económica y trabajar de manera transversal es algo que puede aplicarse y extrapolarse a otro tipo de sectores. Sin embargo, el desarrollo de la capilaridad territorial implica la necesidad de crear, fortalecer y desarrollar previamente una red de agentes y de ámbitos de trabajo de confianza.

Referencias documentales

Documento en el que se recoge la estrategia Elkar-EKIN LANEAN: < http://www.behagi.eus/files/informes/estrategia-elkar-ekin_cas.pdf>

Autoría de la ficha: Unai Andueza. Director de Proyectos Estratégicos de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Datos de contacto: Unai Andueza: <uandueza@gipuzkoa.eus>

B/

EMAKTIVA. LA EMPLEABILIDAD DE MUJERES CON DIFICULTADES DE ACCESO AL EMPLEO

EDE Fundazioa

Fecha de inicio: Emaktiva nace en 2015 como un proyecto experimental de inclusión socio-laboral dirigido, íntegra y exclusivamente, a mujeres en situación de violencia machista y/o vulnerabilidad social, promovido por EDE Fundazioa y Suspergintza Elkartea.

Tiempo de desarrollo o implantación: inició su desarrollo en Bizkaia en 2015, implantándose también en Gipuzkoa a partir de 2020.

Emaktiva cuenta con financiación del Fondo Social Europeo (FSE), encuadrándose en la Estrategia del Programa Operativo del FSE 2014-2020 del País Vasco y con la aprobación por parte del Departamento de Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco de la ampliación de la cofinanciación del FSE para Emaktiva para el período 2021, 2022 y 2023.

Cuenta además con la cofinanciación de la Diputación Foral de Bizkaia, Diputación Foral de Gipuzkoa y Lanbide.

Resumen

Emaktiva es un proyecto singular e innovador dirigido a mujeres con especiales dificultades de acceso al empleo, en situaciones de vulnerabilidad social y/o que han sufrido situaciones de violencia machista.

Se ha desarrollado un modelo de atención socio-laboral con una mirada feminista donde el empoderamiento personal, social y socio-laboral de las mujeres es clave.

Son tres los ejes inspiradores del proceso metodológico.

FIGURA 3

Ejes inspiradores del proceso metodológico

EMPODERAMIENTO

+

EMPLEABILIDAD

+

OPORTUNIDADES

=

INCLUSIÓN ACTIVA

Fuente: elaboración propia.

- Empoderamiento: las mujeres en el centro de la intervención, protagonistas activas de propio proceso de cambio. Búsqueda de un cambio personal y social real y duradero; rompiendo estereotipos y barreras sexistas de acceso al empleo; trabajando en la autoestima, la recuperación de la confianza, la toma de decisiones propias y en positivo y la autonomía.
- Empleabilidad: mejorando su capacitación laboral a través del diseño de planes individualizados de empleabilidad con itinerarios formativos (certificados de profesionalidad); y entrenando las competencias técnico-profesionales, transversales y digitales.
- Oportunidades: promoviendo la implicación de las empresas en los procesos de inserción socio-laboral; generando relaciones y compromisos estables; búsqueda de alternativas innovadoras de colaboración con Emaktiva.

Grupo destinatario

Emaktiva es un programa destinado a mujeres en situaciones difíciles, porque son quienes tienen mayores barreras para el acceso y permanencia en el mercado laboral. Los requisitos para participar en Emaktiva son:

- Pertener a un hogar receptor de ayudas sociales.
- Tener responsabilidades de cuidado de otras personas en solitario (familias monoparentales) sin red social de apoyo y con especiales dificultades de conciliación de su vida familiar y profesional.
- Estar o haber estado en situación de violencia sexista.
- Presentar riesgo de pobreza y exclusión.
- Encontrarse con otros problemas sociales que afecten o dificulten su inserción socio laboral, relacionados con vivienda, educación, integración social o salud.
- Encontrarse fuera del mercado laboral: por edad, por formación, por dedicarse o haberse dedicado a la crianza, etc.

Objetivo

La finalidad del programa es promover el empleo inclusivo en Gipuzkoa de mujeres en situación de dificultad, de riesgo o exclusión y/o violencia machista, a través del diseño y puesta en marcha de un programa integral y especializado que dé respuestas innovadoras a las necesidades personales, socio-laborales y económicas del colectivo destinatario. Para ello, se siguen varias vías:

- Potenciando las competencias transversales de las mujeres más alejadas del mercado laboral para mejorar su empleabilidad y conseguir su inserción sociolaboral a través de un servicio personalizado.
- Activando y / o mejorando las capacidades y recursos de las mujeres para asumir la plena responsabilidad y sentirse protagonistas de sus propias vidas, poder tomar sus propias decisiones de forma autónoma, desde un enfoque feminista.

- Promoviendo el compromiso social de las empresas guipuzcoanas con proyectos de inserción socio-laboral de colectivos en situación de desventaja laboral, especialmente de mujeres víctimas de violencia machista.
- Visibilizando la situación de desventaja laboral y riesgo de exclusión que sufren las mujeres en situación de riesgo de exclusión y/o violencia machista.

Lugar o cobertura geográfica

Bizkaia y Gipuzkoa.

Partes implicadas

Es un programa cofinanciado por el Programa Operativo del País Vasco 2014-2020 del Fondo Social Europeo, Lanbide Servicio Vasco de Empleo, y las Diputaciones Forales de Bizkaia (Departamento de Empleo, Inclusión Social e Igualdad) y Gipuzkoa (Departamento de Proyectos Estratégicos).

Además, se cuenta con la colaboración de diferentes agentes de los territorios de Bizkaia y Gipuzkoa: entidades sociales, municipales, otros agentes comarcales y el tejido empresarial.

Metodología

El proyecto contempla un modelo de intervención socio-laboral especializado dirigido a un perfil muy específico: mujeres con especiales dificultades.

El modelo de intervención socio-laboral de Emaktiva, a través de la articulación e interconexión de sus tres ejes inspiradores, persigue generar una inclusión activa de las mujeres en la sociedad, abordando cuestiones que van más allá de la mejora de la empleabilidad, como son: la promoción de su autonomía económica, autonomía personal y toma de decisiones propias; generación de relaciones personales positivas; reducción del aislamiento social; y promoción de su participación social.

El enfoque del modelo va por tanto más allá de proporcionar recursos a mujeres que demandan ayuda, sino que espera generar un cambio personal y social, a través del cual la mujer será el centro de la propia intervención y la principal protagonista de su propio proceso. Se trabaja, por tanto, en aspectos personales y sociales, no solo en lo relacionado con lo laboral, para facilitar un adecuado tránsito al mundo laboral.

Por último, las líneas metodológicas son:

- Proceso de acompañamiento integral.
- Análisis de situaciones desde la perspectiva feminista.
- Metodología individual y grupal.
- Metodología activa y participativa.
- Acompañamiento flexible, dinámico y generador de confianza.
- Enfoque en competencias digitales.
- Coordinación interna y con otros servicios y recursos.
- Modelo de colaboración y generación de relaciones con empresas.

FIGURA 4

Modelo de intervención socio-laboral de Emaktiva



Fuente: elaboración propia.

Elementos que convierten la experiencia en novedosa y buena práctica

Emaktiva pretende dar una respuesta diferente y complementaria a los recursos ya existentes. Este programa surge desde la preocupación ante la especial situación de vulnerabilidad de algunas mujeres a la hora de enfrentarse a su incorporación en el mundo laboral.

En Emaktiva se ofrece atención laboral especializada desde una perspectiva educativa y de acompañamiento social orientada a la mejora de su empleabilidad y a la búsqueda de empleo.

Los principales elementos en este sentido son:

- 1.** Especialización. Modelo de trabajo e intervención orientado y especializado en la atención a mujeres en situación de vulnerabilidad social y/o violencia sexista y con un enfoque feminista.
- 2.** Integralidad. Las dimensiones que se abordan en los procesos de acompañamiento socio-laboral son por tanto:
 - Dimensión personal: empoderamiento, autoestima, toma de decisiones
 - Dimensión socio-laboral: acceso y permanencia en el mercado laboral
 - Dimensión socio-relacional: abordaje de situaciones de aislamiento social (escasez o debilidad de redes familiares, etc.
 - Dimensión económica: herramientas para hacer frente a situaciones de exclusión del empleo, pobreza económica y dependencia de prestaciones sociales.
- 3.** Flexibilidad para adaptarse a situaciones vitales difíciles o para que puedan finalizar sus itinerarios.
- 4.** Inclusión activa, como metodología de intervención.
- 5.** Concienciación a las empresas y promoción de la generación de oportunidades laborales en las empresas vascas. Trabajo continuo y directo con las empresas del entorno buscando modelos de colaboración alternativos y estables en el tiempo.
- 6.** Enfoque feminista y centralidad en la persona. Ruptura de estereotipos y barreras sexistas. Colocando a la mujer (la vida) en el centro, se interviene desde la situación social (y no personal), atendiendo a los condicionantes de género y desde los principios de la economía feminista, dotando a las mujeres de la conciencia de género necesaria, apropiándose éstas de su propio proceso de reconstrucción personal. Se toma conciencia sobre la división sexual del trabajo y la división de tareas y la organización social, diferenciada por el hecho de ser mujer u hombre.
- 7.** Reducción de la brecha digital y alfabetización digital de las mujeres, desde un enfoque de género.
- 8.** Desarrollo de redes de cooperación multiagente, con entidades sociales, agentes generadores de empleo y tejido empresarial, en clave de cohesión social y, especialmente, en las referidas a mantener un sistema de protección social garantista que no obvie que el fin último es la inclusión plena.
- 9.** Equipo multidisciplinar y con formación en igualdad.

Eficacia

Desde su nacimiento en 2015 hasta la fecha, se ha intervenido con casi 500 mujeres, con una media de inserciones del 35%. Si bien, el 100% de las mujeres identifican una mejora de su empleabilidad y de sus competencias para la búsqueda y acceso al empleo.

FIGURA 5

Logros de Emaktiva



Fuente: elaboración propia.

Beneficios para las partes interesadas

El programa va mucho más allá de la inserción laboral, poniendo el peso en la recuperación de la confianza de las mujeres, en su mejor empleabilidad y en la adquisición de competencias cualificadas y transversales y de habilidades personales y sociales.

En este punto recogemos las competencias, los conocimientos, la titulación, las habilidades, las experiencias prácticas y los valores que aprenderán las mujeres participantes a lo largo del proceso de acompañamiento realizado en 2021. Concretamente se trabajarán:

1. Empoderamiento personal y social con enfoque feminista.
2. Competencias técnico-profesionales.
3. Competencias transversales.
4. Competencias digitales básicas.

Lecciones aprendidas y factores de éxito

- Trabajo en red con otras entidades que trabajan con el colectivo.
- Apuesta estratégica de las administraciones públicas.
- Mirada feminista en todo el proceso.

- Mujeres como protagonistas de sus propios procesos de cambio y mejora personal y laboral.
- Implicación de empresas comprometidas socialmente y/o con la igualdad.
- Flexibilidad en los procesos de acompañamiento.
- Integralidad, mirada a todos los ámbitos de las mujeres participantes (dimensión personal, relacional, laboral, económica).

Transferibilidad

El modelo Emaktiva nace con una intencionalidad de transferibilidad del mismo. Las entidades sociales que trabajan en el ámbito del empleo inclusivo de las mujeres pueden ver en el modelo Emaktiva una herramienta útil para el trabajo que realizan cada día con las mujeres que acompañan.

Hay que tener en consideración que el enfoque feminista de la intervención ha de ser una premisa de partida en todas y cada una de las acciones a desarrollar y que esto requiere de un conocimiento previo y de una mirada feminista en todos los ámbitos de la intervención.

Referencias documentales

Emaktiva: <<https://emaktiva.org/>>

Vídeo Emaktiva – Piedra a piedra: <<https://youtu.be/dx3NnEMraVc>>

Hemos recogido la experiencia de cuatro mujeres que han estado con nosotras estos últimos años (en Bilbao y Donostia). Este nuevo vídeo recoge todo lo que nos identifica y que presenta esta nueva etapa de Emaktiva que empezamos en 2021.

En 2019, por otra parte, Emaktiva fue finalista en la Convocatoria de Buenas prácticas de Innovación e Inclusión social organizada por la European Network of Innovation for Inclusion (Red Europa de Innovación para la Inclusión)²⁰, cuya finalidad es construir un ecosistema más innovador e inclusivo, ayudando a distintas organizaciones a desarrollar con éxito programas de empleabilidad y emprendimiento a través del intercambio de buenas prácticas y participación en programas europeos.

Emaktiva también recibió el Reconocimiento Meninas 2021, otorgado por la Delegación del Gobierno a entidades y personas por su lucha contra la violencia de género.

Autoría de la ficha: Begoña Gavilán. Coordinadora de Empleo Inclusivo EDE Fundazioa

Datos de contacto: Begoña Gavilán: <bgavilan@edefundazioa.org>

20. <http://www.europeannetforinclusion.org>

IGUALDAD LINGÜÍSTICA EN LA RED DE ATENCIÓN SECUNDARIA

B/

Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista

Servicio de asesoría lingüística AHIZE-AEK

Fecha de inicio: 2018.

Tiempo de desarrollo o implantación: de 2018 hasta la actualidad (el proceso ha sufrido varias interrupciones).

Resumen

Nuestra iniciativa consiste en la oferta de asesoramiento al Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista y a las entidades que trabajan en la red Elkar-EKIN para ayudarles a garantizar que se respeta la igualdad lingüística en todos los programas y servicios que se ofrecen en la red de atención secundaria.

En el año 2017, la Dirección General de Igualdad Lingüística de la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Foro del Euskera promovieron la creación de la iniciativa Putzuberry con el objetivo de explorar las posibilidades para intervenir en los demás departamentos de la Diputación. Uno de los elegidos fue el Departamento de Políticas Sociales. Las relaciones establecidas para la ocasión dieron pie a la presente iniciativa.

La dinámica echó a andar en el año 2018 gracias a la colaboración entre los servicios de asesoría lingüística Ahize-AEK, Elhuyar y Emun. Nos proponíamos fundamentalmente conocer el grado del uso del euskera en las organizaciones que conforman la red, establecer los pasos a dar en el futuro, incrementar la presencia de los temas de los que se ocupa el sector en los medios de comunicación en euskera, y acercar las experiencias de revitalización del euskera al ámbito de la inclusión social.

Entre los años 2019 y 2020, la iniciativa dio un par de pasos más. Por un lado, además de proponer ciertas mejoras a las entidades, se recopiló información acerca de la competencia lingüística de las personas usuarias y profesionales. Estos datos nos permitieron crear indicadores para la realización del seguimiento del grado de desarrollo del proceso. Por otro lado, se consideró indispensable que fuera el propio Servicio el que avanzara e impulsara la iniciativa, para lo cual se diseñó un plan partiendo del diagnóstico inicial y se acordaron con las entidades las instrucciones que se debían seguir tanto en la red como en el Servicio.

En el año 2021, procedimos a la implantación del plan y de las instrucciones. En estos momentos, se prevé que el equipo de trabajo del Servicio participe en la iniciativa ALET de formación, y se están traduciendo todos los documentos de referencia. Además, se ha puesto el foco en la atención primaria que ofrecen las entidades

que forman parte de la red, se les ha proporcionado información y ofrecido formación, y se ha asesorado a cuantas instituciones han querido avanzar en el proceso.

Grupo destinatario

Esta iniciativa pretende ayudar a las entidades que ofrecen sus programas y servicios en el marco de la red Elkar-Ekin a incorporar la gestión lingüística en sus actividades, para lo cual se ha considerado imprescindible que el Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista contribuya a avanzar en tal sentido, dé ejemplo e impulse el proyecto. Así pues, los destinatarios de la iniciativa son el Servicio y la red, tanto individuos como instituciones.

El Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista atiende fundamentalmente a personas en exclusión social. Según un estudio realizado en 2019, de las 6.598 personas usuarias 784 eran hablantes de euskera. A pesar de que no contamos con todos los datos y de que la lengua de preferencia de la mayoría de las personas usuarias no sea el euskera, lo cierto es que el número de quienes sí quieren usarla va en aumento. Hoy en día, suponen el 12% de las personas usuarias. Queremos ofrecer a las personas usuarias de algunos de los programas y servicios de la red que no son hablantes de euskera la posibilidad de aprender la lengua y poner a su servicio una serie de herramientas de sensibilización para ayudarles en su proceso de inclusión social.

Objetivo

El objetivo de la iniciativa es que las entidades que forman parte de la red avancen e incorporen la gestión lingüística en el proceso de mejora continua de sus servicios y programas.

Lo que se pretende es concienciar de que las lenguas son herramientas de inclusión, de que ser capaz de entender y hablar la(s) lengua(s) de una comunidad es uno de los medios más importantes para relacionarse e integrarse en ella. Las lenguas están implicadas en todas las dimensiones humanas y permiten la adquisición de los conocimientos sociales y culturales necesarios para cualquier proyecto de socialización. La competencia comunicativa repercute en la autoestima de la persona y le ayuda a construir relaciones de confianza y amistad. Las lenguas oficiales de Gipuzkoa son el euskera y el castellano, aunque la primera se encuentra en situación de minoría en varios lugares y ámbitos de la sociedad. A pesar de ello, en la mayoría de los pueblos hablar euskera es un medio importante para conseguir una vida digna, alquilar una vivienda, hablar acerca de la situación personal en los medios de comunicación locales o entablar relaciones personales.

Por tanto, los servicios y programas de atención que pretendan ayudar eficazmente a todas aquellas personas que están en situación de exclusión social o en riesgo de estarlo en el futuro deberían incluir entre sus objetivos el de adquirir una competencia lingüística básica en las dos lenguas oficiales de nuestra provincia. Para ello, deberían destinarse al euskera por lo menos los mismos medios que se

destinan al castellano. Para las personas que se encuentran en situación de desamparo, es de gran importancia percibir que se concede importancia a su lengua.

Como muchas de las entidades que forman parte del programa Elkar-EKIN ofrecen sus servicios en nombre de la Diputación, es necesario que respeten su política lingüística y acepten avanzar en su aplicación. Siguiendo lo establecido en el Estatuto de Autonomía de Euskadi y en la Ley del Euskera que se deriva de él, las personas usuarias deben ser libres de dirigirse a la Administración en euskera o castellano y de ser atendidas en cualquiera de ambas lenguas, según sus propias preferencias.

Lugar o cobertura geográfica

Gipuzkoa.

Partes implicadas

- Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista y Dirección General de Igualdad Lingüística de la Diputación Foral de Gipuzkoa.
- Entidades que forman parte de la red Elkar-EKIN.
- Servicios de asesoría lingüística.
- Servicios de euskera de los municipios en los que desarrollan sus actividades las entidades de la red.
- Otras instituciones del sector cultural vasco (euskaltegis, asociaciones a favor del euskera, Clúster de Sociolingüística...).

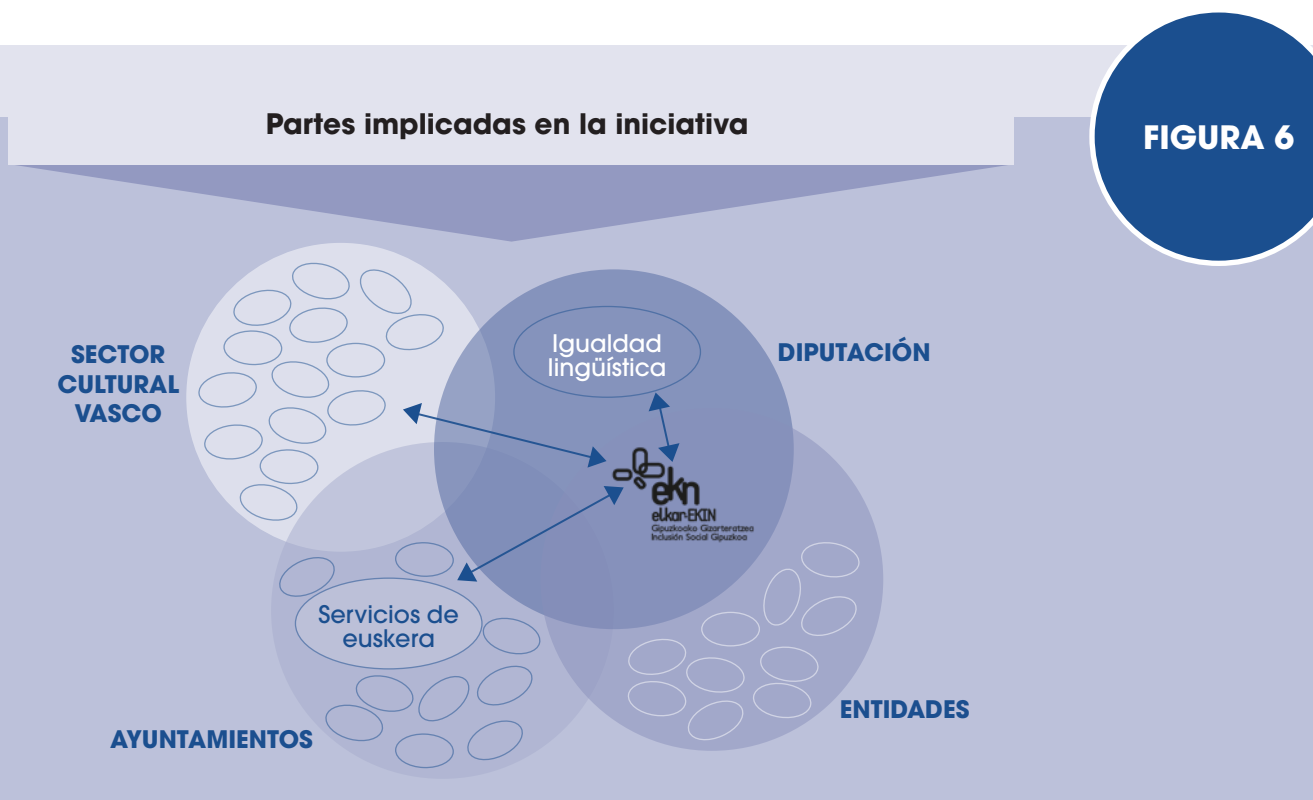


FIGURA 6

Fuente: elaboración propia.

Metodología

Al contar con medios limitados, se ha decidido que en las 3 o 4 reuniones que se celebrarán al año participen todas las entidades. Las entidades deberán aprovechar las reuniones para escucharse, aportar información, ofrecer herramientas y proporcionar modelos, evaluar posibilidades y acordar procedimientos.

Para incidir en el uso, es necesario garantizar un mínimo de competencia, crear un contexto que permita la sensibilización respecto al tema y la protección e institucionalización de un comportamiento favorable.

Se quiere proporcionar a las entidades que forman parte de la red Elkar-EKIN información acerca de las instituciones y administraciones que trabajan en materia de igualdad lingüística y propiciar su colaboración, además de realizar convocatorias de subvenciones, cursos, etc.

Elementos que convierten la experiencia en novedosa y buena práctica

- Se trabaja la igualdad lingüística con todas las entidades, aunque todavía no se haya concretado la función que debe desempeñar el Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista.
- El equipo directivo financia y solicita ayuda a un servicio de asesoría.
- Se pone en relación a entidades de la Administración pública y de la sociedad, y se les ofrece la oportunidad de aprender mutuamente. Se trata de un camino de dos direcciones: por un lado, se propicia un acercamiento del ámbito de la igualdad lingüística al de la exclusión social, pero, por otro, se consigue que las instituciones favorables a la igualdad lingüística se interesen por las personas que se encuentran en situación de exclusión.

Eficacia

- Se han establecido indicadores para conocer el número de personas usuarias vascohablantes.
- Algunas instituciones han puesto en marcha medidas concretas y han mejorado su atención. Además, las entidades tienen mayor conciencia del problema de la igualdad lingüística.

Beneficios para las partes interesadas

- Se están adoptando medidas para que la atención primaria pueda ofrecerse en euskera.
- Se han organizado unas jornadas sobre la incorporación del euskera en los servicios de inclusión social, que se han aprovechado para trabajar la capacitación lingüística en esa lengua.
- Una de las entidades ha colaborado con una organización del sector cultural vasco en la elaboración y presentación de un proyecto a Etorkizuna Eraikiz.
- Una de las entidades ha participado en las jornadas ENPRESAREAN.

- Se han puesto en marcha vías de financiación para la realización de actividades que permitan a las personas usuarias desarrollar su competencia lingüística.
- Se está traduciendo la documentación que se utiliza en el Servicio, y se pretende fomentar su utilización en euskera.
- Las personas profesionales del proceso estratégico del Servicio se han inscrito en el programa ALET, y se han organizado cursillos de formación para las personas trabajadoras de las entidades.
- Se ha creado un glosario técnico sobre el tema.

Lecciones aprendidas y factores de éxito

- La ejemplaridad de la Diputación y su impulso son factores clave.
- La activación de un triple liderazgo favorece el cambio: autoridad y apoyo de la Diputación, ayuda de expertos ajenos a la red y liderazgo entre iguales.
- La dedicación de tiempo y recursos sirve para introducir el tema en las agendas de las distintas entidades.
- Hay que dedicar tiempo, espacio y recursos suficientes a los aspectos más importantes. No basta con la voluntad individual.

Transferibilidad

- Se propone una metodología para el trabajo con las redes-entidades que no priorizan la igualdad lingüística.
- Permite incidir en las redes que ofrecen sus servicios en nombre de la Diputación.

Referencias documentales

III Jornadas de Buenas Prácticas en la Atención a la Inclusión Social: <<https://www.youtube.com/watch?v=kD472FL06os>> (Inicio: 3:47:30 – Final: 4:06:42)
Jornadas GIZAKUNTZAK: <<https://www.youtube.com/watch?v=-YGgkLrlsHY>>
Plan 2020-2023 par la incorporación de la igualdad lingüística en la gestión del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista.
Instrucción para la gestión de la igualdad lingüística elkar-EKIN de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Autoría de la ficha: Araitz Muguruza Eizagirre y Mikel Urdangarin Montero.
Servicio de asesoría lingüística AHIZE-AEK.

Datos de contacto: Araitz Muguruza Eizagirre
<araitz-m@aeek.eus>
Tel.: 688693477
Mikel Urdangarin Montero
<mikel-u@ahize.aek.eus>
Tel.: 630889429

C/ INVESTIGACIÓN Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL ABORDAJE MULTIDIMENSIONAL DE LA EXCLUSIÓN

C/ MUJER Y EXCLUSIÓN RESIDENCIAL: ANÁLISIS DE LA REALIDAD GUIPUZCOANA

Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas
de Violencia Machista

Universidad de Deusto

Fecha de inicio: enero de 2021.

Tiempo de desarrollo o implantación: seis meses.

Resumen

La pandemia sanitaria actual, la crisis económica, la precariedad de empleo y las políticas de austeridad aplicadas por los gobiernos desde hace unos años han agravado las desigualdades sociales. Este proceso de pérdida y ruptura de vínculos sociales se está dando, además, en un entorno donde predomina el individualismo y pérdida de sentimiento de colectividad. Todo esto genera una sociedad insegura y desigual, dando lugar al aumento de las situaciones de exclusión social. Sin embargo, estas desigualdades sociales y situaciones de exclusión tienen formas muy diversas. Uno de los factores determinantes es, sin lugar a duda, la desigualdad de género. Lo cierto es que el patriarcado que predomina tanto en la sociedad como en el sistema provoca que la estructura social esté construida desde el sesgo masculino, dando lugar a las desigualdades de género, que también son visibles en la realidad de la exclusión social y residencial.

Por ello, se podría confirmar que las mujeres en sus itinerarios vitales se encuentran con ciertas dificultades concretas que las sitúan en situaciones de vulnerabilidad, lo cual aumenta sus posibilidades de sufrir procesos de exclusión social y resi-

dencial. Es por todo esto que la forma de intervenir en los casos de exclusión debe tener en cuenta estas características específicas de las mujeres, para poder así realizar intervenciones integrales y personalizadas. Es decir, la mirada de género debe estar presente en el abordaje de los procesos de exclusión, por lo que es necesario tenerla presente también en los modelos de atención diseñados.

De este modo, con el objetivo de conocer cuáles son las necesidades de las mujeres en situación de exclusión social, se ha realizado un estudio para analizar la realidad de la exclusión a diferentes niveles.

Para ello, se han realizado los siguientes estudios:

- Analizar todas las valoraciones realizadas por la Diputación Foral de Gipuzkoa en los últimos cuatro años a las personas que han solicitado la valoración de la exclusión social.
- Analizar los cuestionarios realizados a las personas sin hogar y exclusión residencial atendidas en los servicios que tiene al Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia y en los dispositivos especiales activados durante el confinamiento por la pandemia de covid-19.
- Estudiar las necesidades especiales de las mujeres en situación o riesgo de exclusión social en Gipuzkoa.
- Analizar oportunidades de mejora y realizar propuestas de mejora de servicios dirigidos a mujeres en situación de exclusión social en Gipuzkoa, teniendo en cuenta la disponibilidad y adecuación de los mismos.

Grupo destinatario

Mujeres que se encuentran en recursos residenciales de Gipuzkoa.

Objetivo

Estudiar las necesidades específicas y diferenciales de las mujeres en exclusión social, específicamente de las mujeres en exclusión social residencial, en Gipuzkoa.

Lugar o cobertura geográfica

Gipuzkoa.

Partes implicadas

- Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista.
- Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Deusto.
- Entidades del Tercer Sector.

Metodología

El estudio se ha realizado combinando diferentes análisis, con el fin de realizar un estudio integral sobre la realidad de las mujeres en exclusión residencial. De este modo, el análisis comienza ofreciendo un plano general de la realidad guipuzcoa-

na de la exclusión social y termina analizando la realidad concreta de las mujeres que se encuentran en situación de exclusión residencial. Para ello, se han llevado a cabo diferentes investigaciones, algunas mediante la metodología cuantitativa y otras, en cambio, aplicando la metodología cualitativa.

- Se ha realizado un primer análisis con el fin de estudiar los datos sobre las valoraciones de la exclusión social realizadas en los últimos cuatro años. Este estudio, por lo tanto, permite tener una visión general de la situación guipuzcoana en términos de exclusión social. La muestra consta de 1.313 casos, que son el total de personas que desde el año 2017 han solicitado la valoración de la exclusión social. De este modo, el Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista de la Diputación Foral de Gipuzkoa ha facilitado los datos registrados sobre las solicitudes de valoración de la exclusión social realizadas en los últimos cuatro años en formato de Microsoft Excel, para poder realizar esta investigación. Estos datos recabados de forma cuantitativa han sido posteriormente analizados desde una perspectiva de género, lo cual ha permitido, además de conocer la realidad general de la exclusión social, tener en consideración la brecha de género que existe en las realidades de exclusión social.

La siguiente tabla recoge un resumen de los datos obtenidos a partir del análisis de las valoraciones realizadas.

Tabla 2. Resumen del análisis de las valoraciones realizadas mediante el Instrumento Técnico de Valoración de la Exclusión Social en Gipuzkoa (del 01.03.2017 al 16.03.2021)

N=1.313 personas

RESUMEN DE DATOS			
Indicadores	Datos		
	Mujer	Hombre	Total
Número de solicitudes	324	989	1313
Edad	31-45	18-30	18-30
Comarcas solicitantes	Donostialdea	Donostialdea	Donostialdea
Situación administrativa	Irregular (74%)	Irregular (57%)	Irregular (61%)
Presencia de discapacidad	36%	25%	28%
Grado de discapacidad entre las personas con discapacidad	50% - 70%	50% - 70%	50% - 70%
Nivel de exclusión de las personas valoradas	1º Exclusión social leve	1º Riesgo de excl. Social (crit. 2)	1º Exclusión social leve
	2º Exclusión social moderada	2º Exclusión social leve	2º Riesgo de excl. Social (crit. 2)
Marco de derivación	Residencial (65%)	Residencial (58%)	Residencial (60%)

Fuente: elaboración propia a partir de documento interno del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista (2021).

- En segundo lugar, con el fin de ir concretando el objeto de estudio, se ha estudiado la realidad de las personas que se encuentran en situación de exclusión residencial, concretamente, de las personas que, en la clasificación ETHOS, se agrupan como personas sin techo (pernoctando en espacios públicos) o sin casa (en alojamientos temporales, instituciones o albergues). Este estudio se ha llevado a cabo mediante el análisis tanto cuantitativo como cualitativo de los datos obtenidos en los cuestionarios realizados a personas que pernoctaron en un recurso la noche del 6 al 7 de mayo de 2020. En este caso, la muestra consta de 404 personas, esto es, todas aquellas personas que la noche del 6 a 7 de mayo de 2020 se encontraban en recursos residenciales. Estos datos han sido registrados mediante un cuestionario que se les ha realizado a todas las personas que la noche del 6 al 7 de mayo se encontraban en un recurso de la Diputación Foral de Gipuzkoa, para el estudio que realiza Kale Gorrián cada cuatro años sobre la situación de las personas en situación de exclusión residencial grave en la CAPV.

En segundo lugar, la siguiente tabla recoge un resumen de los resultados obtenidos a partir del análisis de la realidad de las personas en situación de exclusión residencial.

Tabla 3. Análisis sobre la realidad de las personas en situación de exclusión residencial, de las que pernoctaron la noche del 6 al 7 de mayo de 2020 en alguno de los servicios residenciales de la Diputación Foral de Gipuzkoa
N=404 personas

RESUMEN DE DATOS			
Indicadores	Datos		
	Mujer	Hombre	Total
Datos sociodemográficos y situación administrativa			
Personas alojadas en los recursos	102	302	404
Edad	36-50	18-25	36-50
Nacionalidad	Extranjera (56%)	Extranjera (67%)	Extranjera (64%)
Alojamiento: antecedentes y situación actual			
Tiempo en situación de exclusión residencial	3 años <	3 años <	3 años <
Motivos que originan la situación de exclusión residencial	1º Relacionales	1º Económicos	1º Económicos
	2º Económicos	2º Relacionales	2º Relacionales
	3º Violencia machista	3º Situación administrativa	3º Situación administrativa
Pernocta en calle	31%	70%	60%
Relaciones familiares y sociales			
Red familiar	84%	84%	84%
Soledad en el día a día	23%	34%	31%
Nivel de estudios, actividad e ingresos			
Nivel de estudios	Estudios secundarios (39%)	Estudios primarios (42%)	Estudios primarios (41%)
Actividad laboral	25%	29%	28%
Estado de salud y atención sanitaria			
Percepción del estado de salud	Regular (36%)	Buena (35%)	Buena (34%)
Enfermedad diagnosticada	50%	41%	43%
Tipo de enfermedad mental más habitual	Trastornos y enfermedades mentales	Trastornos y enfermedades mentales	Trastornos y enfermedades mentales

Fuente: elaboración propia a partir de documento interno del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista (2021).

- Con el fin de concretar y conocer específicamente la realidad de aquellas personas que viven la cara más extrema de la exclusión residencial, se ha estudiado la realidad de las personas que se encuentran en situación de calle, pernoctando en la vía pública. Para ello, se han estudiado los datos obtenidos en la investigación que cada cuatro años realiza el grupo de trabajo Kale Gorrian, esto es, los mismos datos estudiados en el análisis previo dirigido a todas las personas que se encuentran en situación de exclusión residencial, pero poniendo el foco únicamente en aquellas personas que se encuentran en situación de sinhogarismo; estudiando a las personas sin hogar de manera aislada.

Por otro lado, estos datos han sido complementados mediante el análisis de los datos recabados en los cuestionarios realizados por parte del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista, dirigidos a personas que se encuentran en situación de sinhogarismo. Este año, debido al estado de alarma declarado por la pandemia del covid-19, ambos cuestionarios se han realizado, durante la noche del 6 al 7 de mayo de 2020, a las 61 personas que se encontraban en los servicios residenciales guipuzcoanos habilitados para ofrecer espacios donde las personas que se encuentran en situación de calle tuviesen un lugar donde poder llevar a cabo el confinamiento. De este modo, han sido las mismas personas las que han contestado ambos cuestionarios, logrando de esta forma información más completa sobre la realidad de las personas estudiadas.

La siguiente tabla, por su parte, recoge los principales datos obtenidos a partir de este análisis de las personas en situación de sinhogarismo.

Tabla 4. Análisis de la realidad de las personas en situación de sinhogarismo, de las que pernoctaron la noche del 6 al 7 de mayo de 2020 en los recursos residenciales habilitados por la Diputación Foral de Gipuzkoa por motivos de COVID-19
N=61 personas

RESUMEN DE DATOS	
Indicadores	Datos
Datos sociodemográficos y situación administrativa	
Personas alojadas	61
Edad	1º 18-25 (30%)
	2º 36-50 (26%)
Nacionalidad	Extranjera (57%)
Lugar de nacimiento	África (59%)
Alojamiento: antecedentes y situación actual	
Tiempo en situación de exclusión residencial	1-3 años (44%)
Motivos que originan la situación de exclusión residencial	1º Situación administrativa
	2º Problemas económicos
	3º Problemas relacionales
	4º Problemas laborales
Percepción de la situación social	Regular (39%)

(...)

RESUMEN DE DATOS	
Indicadores	Datos
Alojamiento: antecedentes y situación actual	
Recurso residencial más frecuentado	Albergue o centro de acogida nocturna
Satisfacción con los Servicios Sociales	Baja
Satisfacción con el recurso	Alta
Pernocta en calle	90 %
Rechazo social	41 %
Relaciones familiares y sociales	
Red familiar	75 %
Tipo de relación más habitual	1º Amistades
	2º Familia
Tipo de apoyo recibido	Emocional
Soledad en el día a día	44 %
Nivel de estudios, actividad e ingresos	
Nivel de estudios	Estudios primarios (41 %)
Actividad laboral	23 %
Estado de salud y atención sanitaria	
Percepción del estado de salud	Muy buena (30 %)
Enfermedad diagnosticada	51 %
Tipo de enfermedad mental más habitual	Trastornos y enfermedades mentales

Fuente: elaboración propia a partir de documento interno del Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista (2021).

- Los últimos dos análisis van dirigidos al estudio focalizado sobre la realidad de las mujeres que se encuentran en situación de exclusión residencial, concretamente en recursos de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Por ello, en estos últimos estudios, en los cuales se ha aplicado también una metodología tanto cuantitativa como cualitativa, se pretende recoger, por un lado, la percepción que tienen las propias mujeres usuarias de los servicios sobre la atención que reciben; y, por otro lado, la percepción de los profesionales que trabajan con ellas. Esto permite identificar las necesidades especiales de las mujeres que se encuentran en situación de exclusión residencial. Para ello, se ha entrevistado a 19 mujeres en los recursos donde ellas se alojan, siendo estos recursos exclusivos para mujeres (tres centros dirigidos a mujeres y cuatro pisos con apoyos). Al mismo tiempo, se ha realizado un cuestionario a dieciséis profesionales que trabajan con estas mujeres, el cual se les ha hecho llegar por correo electrónico.

Por último, se facilita la siguiente tabla que refleja los datos obtenidos del análisis de la realidad de las mujeres en situación de exclusión residencial.

Tabla 5. Análisis de la realidad de las mujeres que se encuentran en recursos residenciales de la Diputación Foral de Gipuzkoa, desde la perspectiva de las propias mujeres
N=19 personas

RESUMEN DE DATOS	
Indicadores	Datos
Datos sociodemográficos y situación administrativa	
Edad	31-45
Lugar de nacimiento	1º África
	2ºCAPV/España
Situación social	
Dificultad para pedir ayuda	El 42% dice que ha sido muy difícil pedir ayuda. Otro 42% no ha respondido a esta pregunta por no ser las que han solicitado ayuda.
Pernocta en calle	42%
Experiencia en centro de atención nocturna	37%
Sentimiento sobre la propia situación	Tranquilidad
Percepción sobre el desempeño de habilidades	Buena
Actividad e ingresos	
Ocupación	63%
Vía de ingresos económicos	Prestaciones económicas (74%)
Red social	
Agente de apoyo	Equipo educativo (58%)
En relaciones del día a día (con quién pasan la mayor parte del tiempo)	1º Soledad
	2º Compañeras del recurso
Confianza hacia el equipo educativo	Sí (89%)
Comunidad	
Sentimiento de pertenencia	37%
Considerar beneficiosas las actividades comunitarias	68%
Seguridad y empoderamiento	
Consideran seguros los espacios	84%
A favor de espacios únicamente femeninos	32%
Mejora sobre la autopercepción	68%

Fuente: elaboración propia.

Elementos que convierten la experiencia en novedosa y buena práctica

- Esta investigación permite conocer la realidad de la exclusión social desde los datos más generales hasta los más concretos.
- Posibilita conocer la realidad de la exclusión residencial mediante un análisis diferencial entre mujeres y hombres.

- Permite conocer y evaluar la forma en la que viven la ayuda que se les ofrece las propias mujeres atendidas en el servicio, así como las profesionales que trabajan con ellas.
- Proporciona información para poder valorar opciones de mejora para ofrecer una atención de mayor calidad.

Eficacia

Al tratarse de una investigación, su aplicación práctica reside en los posibles aprendizajes que los y las profesionales del tercer sector y de la administración pública puedan obtener de los datos y reflexiones recogidos en el estudio con el objetivo de mejorar sus servicios.

Beneficios para las partes interesadas

- Amplía el conocimiento sobre la realidad de la exclusión social, teniendo presente una mirada de género.
- Posibilita repensar la forma en la que se desarrolla la atención a las personas en situación de exclusión social, y concretamente la atención dirigida a las mujeres.
- Mejorar la atención ofrecida a las mujeres que se encuentran en situaciones de exclusión social.

Lecciones aprendidas y factores de éxito

Se ha demostrado que el género influye de manera directa en la forma en la que se desarrollan los procesos de exclusión social, siendo muchos los factores diferenciales.

Asimismo, hay que destacar que la participación e implicación de todos los agentes implicados en la investigación ha sido fundamental para obtener la información pertinente para llevar a cabo el estudio.

Transferibilidad

Se considera que este estudio sirve como base para iniciar otros hilos de investigación, en los que poder profundizar en aspectos más concretos.

De igual modo, sería favorable que tanto los profesionales del tercer sector como los de la administración pública se pudieran beneficiar de los datos y reflexiones obtenidos mediante este estudio, realizando de esta forma mejoras en el servicio.

Referencias documentales

Asociación Bizitegi (2019). *Estudio sobre la realidad de las mujeres en situación de exclusión residencial*. Vitoria-Gasteiz, Departamento de Empleo y Políticas Sociales, Eusko Jaurlaritzza-Gobierno Vasco.

Damonti, P. (2014). *Una mirada de género a la exclusión social. VII Informe sobre exclusión y desarrollo social en España*. Serie: Documento de Trabajo. Madrid, Fundación FOESSA, Cáritas Española Editores.

- Departamento de Empleo y Políticas Sociales (2018). *IV Plan Vasco de Inclusión 2017-2021. Euskadi, Territorio Inclusivo*. Vitoria-Gasteiz, Eusko Jaurlaritzza-Gobierno Vasco,
- Departamento de Empleo y Políticas Sociales (2018). *Estrategia Vasca para Personas sin Hogar 2018-2021*. Vitoria-Gasteiz, Eusko Jaurlaritzza-Gobierno Vasco.
- Departamento de Políticas Sociales (2016). *Plan Elkar-EKIN de Inclusión Social de Gipuzkoa 2016-2020*. Donostia-San Sebastián, Diputación Foral de Gipuzkoa.
- Díaz Gorfinkiel, M. y Elizalde San Miguel, B. (2019). *Análisis sobre desigualdades de género en la sociedad actual. VIII Informe sobre exclusión y desarrollo social en España*. Serie: Documento de Trabajo n. 1.6. Madrid, Fundación FOESSA, Cáritas Española Editores.
- Diputación Foral de Gipuzkoa (2016). *Aurre! I Plan Foral para enfrentar la violencia contra las mujeres en Gipuzkoa*.
- Diputación Foral de Gipuzkoa (2020). *III Plan Foral para la Igualdad de Mujeres y Hombres en Gipuzkoa 2020-2023*.
- Fernández, G. (coord.) (2019). *VIII Informe sobre exclusión y desarrollo social en España*. Madrid, Fundación Foessa, Cáritas Española Editores.
- Servicio de Protección a Mujeres Víctimas de la Violencia Machista e Inclusión Social (2014). *Modelo de intervención en inclusión social, atención a mujeres víctimas de violencia machista y urgencias sociales*. Donostia-San Sebastián, Departamento de Políticas Sociales. Diputación Foral de Gipuzkoa.
- SIIS Centro de Documentación y Estudios (2016). *La exclusión residencial grave en la CAPV desde una perspectiva de género*. Serie: Informes n. 37. Vitoria-Gasteiz, Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.
- SIIS Centro de Documentación y Estudios (2019). *IV Estudio sobre la situación de las personas en situación de exclusión residencial grave en la CAPV 2018*. Vitoria-Gasteiz, Departamento de Empleo y Políticas Sociales, Eusko Jaurlaritzza-Gobierno Vasco.

Autoría de la ficha: Oihana Bellido e Iker Usón.

Datos de contacto: Iker Usón
<iuson@gipuzkoa.eus>
Oihana Bellido
<oihana.bellido@gmail.com>



BARNE® HARTU: APROXIMACIÓN CUALITATIVA A LA ENTRADA EN EL ENVEJECIMIENTO DE LAS PERSONAS INSTITUCIONALIZADAS EN RECURSOS DE INCLUSIÓN SOCIAL

Matia Fundazioa

Adinberri Fundazioa

Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista

Fundación Hurkoa

Fecha de inicio: noviembre 2019.

Tiempo de desarrollo o implantación: 2019-2020.

Resumen

El objeto de este estudio consistiría en describir de forma sincrónica una experiencia actual de una situación de vulnerabilidad social abordada institucionalmente como una situación de exclusión en personas que envejecen. Se ha buscado conocer sus demandas presentes y las que imaginan para el futuro, el sentido otorgado a la propia biografía y al momento vivido, y la influencia que, estos relatos que vertebran la conciencia de estas personas respecto a su situación, tiene sobre su comprensión del envejecimiento y las necesidades y expectativas que puedan manifestar ante él.

Grupo destinatario

La población diana son todas las personas de 60 y más años residentes en Gipuzkoa que están en proceso de exclusión social desde una perspectiva multidimensional del constructo y aquellas personas con itinerarios vitales de exclusión que se encuentran en proceso de envejecimiento. Se incluye la perspectiva de género en el análisis de los perfiles, las necesidades y las propuestas de acción.

Objetivo

El objetivo general de este proyecto es realizar un diagnóstico de situación y necesidades de diversas realidades en torno a la exclusión y el envejecimiento teniendo en cuenta la perspectiva de género. En concreto, se trata de conocer la situación de personas mayores en relación con variables relevantes relativas a la exclusión social, y conocer cómo envejecen personas excluidas en diferentes situaciones en

Gipuzkoa. Además, se identificarán las necesidades de las realidades estudiadas y se diseñarán propuestas de acción para la identificación de fórmulas de atención y acompañamiento en los diversos procesos de exclusión.

Se trata, en definitiva, de incorporar la dimensión de la edad a las iniciativas que se están desarrollando desde el Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista de Gipuzkoa.

Lugar o cobertura geográfica

Gipuzkoa (trabajo de campo realizado en Donostia y Pasaia).

Partes implicadas

- Matia Fundazioa.
- Adinberri Fundazioa.
- Servicio de Inclusión Social y Atención a Mujeres Víctimas de Violencia Machista.
- Fundación Hurkoa.
- Emaús Fundación Social.

Metodología

Exploración, desde la perspectiva cualitativo-estructural, en torno a los recursos y las competencias de las que disponen, de cara al afrontamiento de su envejecimiento, personas institucionalizadas por razón de una diversidad de situaciones caracterizadas por la vulnerabilidad. Tal explicación se ha trazado de forma estricta y única mediante el ejercicio interpretativo de los testimonios de las personas entrevistadas (doce entrevistas personales y tres grupos triangulares), ahondando en la comprensión de los universos simbólicos a través de los cuales se piensan a sí mismas en la situación que afrontan.

Elementos que convierten la experiencia en novedosa y buena práctica

En cuanto a práctica investigativa, su carácter novedoso radicaría en la casi total ausencia de investigación sociológica desde una perspectiva cualitativa que ponga en relación el fenómeno del envejecimiento con el de la exclusión social, habitualmente trabajados por separado. Ello permite construir conocimiento y otorgar entidad a una realidad, la combinación de ambos fenómenos, ante la cual se carece de políticas y recursos orientados a la singularidad de esta problemática. Se espera, en consecuencia, que contribuya a paliar esta carencia, debida precisamente al escaso conocimiento con relación a la especificidad de las necesidades que asolan a las personas que envejecen en recursos de inclusión social, el énfasis del abordaje cualitativo.

Eficacia

No aplicable dado que se trata de una investigación y su pragmática reside en las posibles prácticas que las entidades destinatarias puedan extraer de su lectura. El

producto de sus resultados podría evaluarse con el paso de los años en la medida en la que las recomendaciones establecidas permeen en las planificaciones y programas que el sector desarrolle al respecto.

Beneficios para las partes interesadas

Las entidades destinatarias disponen de un profuso análisis con relación a la experiencia de las personas usuarias de sus servicios que abre la posibilidad de replantear su oferta de forma más ajustada a las necesidades de las personas (mayores y en situación de exclusión) hacia las que se dirige.

Lecciones aprendidas y factores de éxito

La investigación ha tratado de explorar la experiencia, las competencias y los requerimientos de las personas que envejecen en recursos de inserción social. La intención era identificar en qué modos su situación decanta necesidades singulares de cara a su futuro, tanto respecto a otros grupos poblacionales de su misma edad como con relación a personas institucionalizadas de edades diferentes.

Las personas entrevistadas han manifestado compartir dos situaciones vinculadas a la misma que demarcan su excepcionalidad y su entidad como grupo investigable a partir de una carencia multidimensional que rebasa lo económico: 1) la vivencia de una brecha biográfica que hizo estallar las estructuras vitales básicas a partir de las cuales se pudo otorgar en otro tiempo un sentido a la propia presencia en el mundo y 2) la consecuente, aunque sólo a partir de la lógica administrativa, supervisión institucional de sus vidas.

Ambos fenómenos confluyen la definición de una situación de ajenidad ante la propia situación que bloquea la capacidad de imaginar el propio envejecimiento y, en consecuencia, establecer planificaciones que permitan anticipar la diversidad de problemáticas que este acarreará de por sí. Dada la vulnerabilidad de base que ya presentan estas personas (por las enormes carencias declaradas de capitales económicos, sociales y simbólicos que permitan afrontar con ciertas garantías el propio envejecimiento), este bloqueo de la imaginación de futuro no hace sino debilitar más aún la posibilidad de que puedan construir escenarios adecuados a las necesidades por venir y garanticen una mínimas condiciones de bienestar mientras se atraviesa ese trance.

Frente a la posibilidad de ofrecer respuestas institucionales a la carencia definida, se encuentra asimismo la existencia de un profundo vacío institucional expresado en la falta de reconocimiento de la especificidad de una situación que combina dos factores, exclusión y envejecimiento, tradicionalmente trabajados de forma separada. No existe ningún recurso específico para las personas mayores en situación de exclusión social.

A tales efectos, la rigidez administrativa expresada en la incomunicación entre los distintos ámbitos de la función pública incita a recomendar el establecimiento de programas que alienten la coordinación multisectorial de forma que el fenóme-

no de la exclusión social deje de ser asumido de forma estricta por un solo campo administrativo en pos de ofrecer un acompañamiento por parte de diferentes áreas (envejecimiento y exclusión a la cabeza, pero también educación, hacienda, cultura, etc en cuanto ámbitos indispensables de cara a dar cobertura a la complejidad de las problemáticas que requieren ser atendidas en las vidas de las personas) que permita hacer efectiva la aplicación de un modelo de atención centrado en la persona en el cual sean las instituciones las que se adapten a las necesidades de las personas y no al revés, como actualmente sucede.

Transferibilidad

En cuanto proyecto de investigación con una metodología perfectamente replicable, la posibilidad de realizar nuevas investigaciones que tomen el testigo y continúen profundizando en la perspectiva de las personas mayores en situación de exclusión social en torno a su propia experiencia resulta no sólo posible sino también altamente recomendable. Queda mucho por conocer respecto a las problemáticas que han sido abordadas y la posibilidad de construir un cuerpo de conocimiento sólido con relación a las necesidades específicas que encierra envejecer desde una situación de mayor vulnerabilidad se presenta como un reto ineludible si se pretende edificar futuros modelos de intervención capaces de ajustarse a los requerimientos de las personas.

La investigación realizada se ha limitado a abordar en su trabajo de campo una muestra constituida por personas ya institucionalizadas. Quedan, por lo tanto, muchas formas de exclusión social no identificadas por las instituciones que ameritarían una explicación rigurosa en pos de comprender la diversidad que encierra.

Referencias documentales

Documental basado en los resultados de la investigación: <https://www.youtube.com/watch?v=hN8lz_xV068&ab_channel=Matia>

Proyecto completo con informes cuantitativo, cualitativo y revisión bibliográfica: <<https://www.matiainstituto.net/es/proyectos-de-investigacion/proyectos/barner-hartu-hacia-una-sociedad-inclusiva-para-las-personas>>

Autoría de la ficha: Daniel Prieto Sancho, responsable investigación cualitativa.

Datos de contacto: Daniel Prieto Sancho: <dpsancho@ucm.es>

**BUENAS PRÁCTICAS
EN LA ATENCIÓN A LA
INCLUSIÓN SOCIAL Y A
MUJERES VÍCTIMAS DE
VIOLENCIA MACHISTA**

2021

Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa



**ETORKIZUNA
ORAIN**
Es futuro