

**CENTRO PARA LA  
INVESTIGACIÓN DE  
PRÁCTICAS  
ORGANIZATIVAS EN  
EL ÁMBITO SOCIAL**

Los servicios de atención a la persona están inmersos en una situación de tensión permanente, provocada, entre otros factores por las crisis socioeconómicas continuadas que impactan en sus usuarios potenciales, y por la progresiva reducción de los recursos destinados a este ámbito por parte de las administraciones.

A la vez, existen otro tipo de condicionantes menos evidentes que están marcando la evolución de los servicios a la persona desde hace un tiempo. Estos condicionantes están relacionados con la manera en que la organización de los servicios se ha ido conformando progresivamente a través de modelos estructurales y gerenciales estándar, que suelen emplearse en la organización de trabajos de naturaleza diferente a los de la atención a la persona.

Las perspectivas gerenciales más extendidas se orientan a la organización de tareas de naturaleza repetitiva y estructurada, es decir, tareas de las que se pueden anticipar los resultados obtenidos a partir de acciones conocidas. En cambio, la tarea de intervención social implica un proceso abierto, adaptable a lo que va emergiendo y con un resultado incierto.

**Este tipo de intervención tiene una característica que la hace singular: para prestar el servicio se requiere la colaboración activa de la persona atendida.** Esta condición implica que los resultados no dependen exclusivamente de la capacidad del profesional o profesionales que prestan el servicio, sino de las variables del contexto que rodean la prestación del mismo.

Esto plantea una situación problemática para los modelos gerenciales generales, que requieren prever el resultado, contabilizarlo para medir el rendimiento y asegurar el cumplimiento basándose en protocolos y procedimientos.

**Estos parámetros de gestión dominantes explicarían la transformación que han vivido muchas de las organizaciones de ámbito social; convertidas cada vez más en evaluadoras de situaciones y distribuidoras de recursos.** De esta manera, el modelo y la práctica organizativas habrían acabado condicionando el tipo de tarea y, finalmente en parte, la naturaleza de la identidad profesional.

El equipo de Innova suma 30 años de trabajo con profesionales de atención a la persona y en este

tiempo hemos observado una evolución muy influenciada por los modelos de *management* mencionados, que se presentan de aplicación universal independientemente de la naturaleza de la tarea o del campo de actuación. Modelos que, por su generalización, tienen menos en cuenta las particularidades de los diferentes ámbitos profesionales, de los requisitos de la tarea que se desarrolla o del tipo de profesiones que la hacen posible.

Entendemos que, a modo de ejemplo, a nadie se le ocurriría organizar un hospital como si fuera una fábrica, a pesar de que algunos han intentado aplicarles principios generales de *management*. De la misma manera que sería difícil organizar un despacho de abogados como si fuera un hospital.

En base al compromiso fundacional del Instituto Innova, nos dedicamos a áreas de conocimiento y práctica que consideramos significativas para la transformación social. En este sentido, organizamos actividades de reflexión y de intercambio de experiencias que, junto con nuestra aproximación de *Action Research* y las intervenciones que hemos realizado en instituciones del ámbito social, nos han hecho ver cómo el papel de los y las profesionales que ocupan posiciones de referencia en los equipos es clave para la buena gestión del servicio.

Las personas referentes de equipos u organizaciones, por su posición en el sistema de trabajo y experiencia, son las que pueden tener una perspectiva amplia que las predispone a identificar la tendencia que esté tomando la organización, analizar e investigar las causas y promover las transformaciones organizativas adecuadas a la transformación social que se pretende.

Es por ello que desde Innova ponemos a disposición del colectivo de referentes del ámbito de atención a la persona, junto con aquellas organizaciones de profesionales que lo deseen, el Centro para la Investigación de Prácticas Organizativas.

## El Centro

**Quiere ser un espacio de intercambio que ponga en contacto referentes de equipos u organizaciones del ámbito social, donde se propondrán herramientas de reflexión para generar un conocimiento práctico transferible a sus propios contextos de trabajo.**

La propuesta del Centro se desarrollará a través de diversos formatos —desde la organización de jornadas o sesiones regulares de reflexión e intercambio sobre experiencias organizativas hasta la publicación de documentos de trabajo— con la finalidad de:

- Extraer reflexiones de las experiencias de transformación organizativa, a través de la investigación en acción, con el objetivo de generar principios operativos adecuados a la naturaleza de la tarea de los profesionales de atención a la persona.
- Poner en común las experiencias genuinas de los referentes del ámbito que abren nuevas formas de organizar la tarea y que permitirán generar marcos conceptuales planteados como herramientas de reflexión y no como sistemas prescriptivos.
- Facilitar una reflexión crítica respecto a los modelos hegemónicos que se están utilizando actualmente.
- Difundir las reflexiones sobre las experiencias a través de publicaciones temáticas elaboradas por el equipo de Innova.

**Los contenidos generados se pondrán a disposición de otros referentes de equipos o instituciones, con el fin de establecer una red de profesionales reflexivos que puedan contar con herramientas y recursos para transformar sus organizaciones.**

### **Aproximación metodológica: investigación-en-acción**

A partir de la reflexión sobre las prácticas organizativas que se compartan en el Centro, se podrán elaborar modelos de gestión para situaciones concretas. A través de la metodología de la *investigación-en-acción*, se podrán crear guías o principios operativos entendidos como instrumentos para generar preguntas que ayuden a comprender lo que sucede en una situación concreta, teniendo en cuenta las especificidades de la organización, del equipo, de la tarea y del entorno.

Esta metodología, por tanto, no pretende generar nuevos modelos de aplicación universal ni ideales prescriptivos, y mucho menos una base de *benchmarking* sobre modelos de gestión.

El abordaje de las situaciones a través de la *investigación-en-acción* y desde una perspectiva sistémica ayudará a los participantes a tomar conciencia

de sus propios modelos implícitos de gestión y organización de equipos, así como de sus efectos sobre la tarea, los profesionales y los usuarios.

**Entendemos que esta reflexión crítica y proactiva sobre las prácticas organizativas desarrolladas puede acercar más a los participantes a proporcionar un servicio de mejor calidad y de mayor impacto en la sociedad.**

A la vez, se podrán dar las condiciones para que se generen principios operativos específicos y con un lenguaje propio, más adecuados a la naturaleza de cada tarea, sin limitarla.

En referencia a este lenguaje propio, entendemos que las palabras también crean significado en un determinado contexto de trabajo y que los modelos organizativos nunca son neutros, ya que llevan en sí mismos valores y, muy probablemente, ideologías. En este sentido, compartimos lo que defienden distintos autores respecto a que las palabras empleadas dentro de un marco organizativo acaban siendo performativas. Por ello, creemos que la revisión de los modelos, de los conceptos utilizados y la reflexión sobre las experiencias es un proceso de transformación en sí mismo.

### **Dirección del Centro**

**Jaume Benavent Guardia.** Pedagogo. Director de Proyectos de Innova. Consultor de equipos directivos de organizaciones de profesionales.

**Sandra Carrau Pascual.** Socióloga. Socia-consultora del Instituto Innova. Asesora a profesionales y referentes de equipos interdisciplinarios.

### **Comité Asesor**

**Joan Lluís Borràs Balada.** Médico oncólogo. Director adjunto del Institut d'Oncologia Catalunya Sud, Hospital Universitari Sant Joan de Reus.

**Lucía Linuesa Junquero.** Trabajadora social. Directora de Servicios Sociales, Ajuntament de Terrassa.

**Conchita Peña Gallardo.** Trabajadora social. Decana del Col·legi de Treball Social de Catalunya de 2017 a 2025. Directora del área social de la Fundació Hospitalàries a Catalunya.

**Joan Roma i Vergés.** Filósofo y psicólogo. Presidente del Instituto Innova. Consultor de organizaciones.

**Anna Soler i Farran.** Psicóloga. Directora general de la Fundació AVAN.

# innova

institut per a la innovació  
organitzativa i social

Desde 1994 el Instituto INNOVA ha estado acompañando a organizaciones e individuos en sus procesos de transición, ofreciéndoles consultoría, asesoramiento en el rol y desarrollo de capacidades, a través de una perspectiva compleja que incorpora las dimensiones tecno-estructural, psico-social, política y estratégico-existencial presentes en estos procesos.

Basándose en la metodología del aprendizaje por la experiencia, el Instituto ofrece programas abiertos regulares sobre liderazgo, nuevos marcos organizativos, consultoría, capacidades políticas y el trabajo con la diversidad.

En el ámbito social, Innova impulsa el *Centro para la Investigación de Prácticas Organizativas en el Ámbito Social*, para referentes de equipos e instituciones. En su vertiente comunitaria, co-organiza actividades de reflexión social y desarrollo de la capacidad de agencia de la ciudadanía.

[innovaccio.net](http://innovaccio.net)

## Para estar informado/a...

En el caso de estar interesado/a en conocer las actividades que el Centro vaya desarrollando durante el año, puede contactar con:

Esmeralda Bellés  
Secretaría Institut Innova  
T. 934153099  
[innova@innovaccio.net](mailto:innova@innovaccio.net)