Centro para la investigación de prácticas organizativas en el ámbito social

ENTRE EL ORDEN Y LA RIGIDEZ:

EFECTO DE LOS PROTOCOLOS EN EL TRABAJO DE NUESTROS EQUIPOS

Publicación 7_abril 2026 / Protocols

innova

El **Centro para la investigación de prácticas organizativas en el ámbito social** quiere poner a disposición de referentes de equipos y de instituciones la recopilación de los contenidos generados en las actividades de reflexión sobre herramientas organizativas propias del ámbito social.

En esta séptima temática nos centramos en los protocolos internos, aquellos instrumentos de gestión utilizados en los servicios a la persona para poder ordenar y coordinar las tareas, garantizar un servicio de calidad, definir criterios compartidos, entre otros.

Como todos estos instrumentos de gestión, los protocolos se diseñan con el conocimiento previo que se tiene de la tarea, pero no pueden anticipar todo aquello que emergerá en su desarrollo. Aquí exploramos tanto los efectos buscados como los no anticipados a la hora de trabajar en la práctica con los protocolos, así como aspectos a tener en cuenta para su mejor contribución al funcionamiento de los equipos.

Situaciones compartidas por los participantes:

⇒ Efectos de los protocolos elaborados en contexto de pandemia para resolver emergencias sociales y organizativas en los Servicios Sociales de un Ayuntamiento.

⇒ Diferencia y combinación de protocolos por exigencia externa (instrucciones de la concertación de servicios y requerimientos ISO) y por decisión propia (prioridades, organización interna).

⇒ Protocolos de despliegue de profesional sanitario en situaciones de emergencia en territorios en conflicto.

⇒ Diferenciación entre protocolos según sean de gestión, estratégicos o de intervención en una entidad de atención a la mujer.

⇒ Protocolos creados por el propio equipo en un departamento de asesoramiento jurídico de protección a la infancia.

⇒ Diseño de protocolos como soporte a los servicios sociales desplegados por el municipio.

⇒ Diferencia entre protocolos sanitarios y procedimientos de trabajo en una fundación de enfermedades neuro-degenerativas.

⇒ El uso de los protocolos en emergencias habitacionales dentro de los Servicios Sociales de un municipio.

Preguntas sugeridas a partir del diálogo:

- ¿Cómo revisar y actualizar los protocolos regularmente y no esperar a tener que elaborarlos de forma urgente ante incidencias?
- Demasiada regulación limita la creatividad y demasiada poca puede generar ansiedad al profesional si no se siente suficientemente acompañado. ¿Qué grado de regulación de la tarea es necesario, qué límites son necesarios de establecer?
- ¿Qué espacios tenemos para revisar los protocolos y su grado de vigencia en el momento presente?
- La actitud que tenga la figura reguladora del protocolo puede ayudar a su aceptación. ¿Qué grado de rigidez-flexibilidad tiene? ¿Cómo reacciona cuando alguien se salta el protocolo o cuando no se cumplen los indicadores?
- ¿Cómo anticipar qué profesionales o qué colectivos de profesionales necesitan más protocolos o menos? ¿O qué sentido le dan a cada uno? (ej: en un departamento jurídico los profesionales más jóvenes no suelen utilizarlos igual que los de más experiencia)
- Cuando se diseñan protocolos para desplegar en diferentes servicios o territorios, ¿cómo los adaptamos a diferentes contextos, grados de urgencia o de necesidad?
- ¿Cuál sería el protocolo para saltarse el protocolo cuando es necesario? ¿Quién toma la decisión para compartir la responsabilidad? (Ej: el profesional solo, entre dos niveles organizativos – ej: Jefe y profesional– o de forma colegiada).
- ¿Hasta qué punto la organización deja margen al profesional para que pueda aplicar su criterio por encima del protocolo en caso necesario?

Algunos aprendizajes...

- Ante el gran número de protocolos, procedimientos, instrucciones y reglamentos, es útil diferenciar qué grado de obligatoriedad tienen y a qué finalidad responden. Ej: procedimientos de gestión administrativa, para orientarnos en la tarea (aportación más operativa), y protocolos, reglamentos o instrucciones de obligación externa (necesidad política).
- La cantidad de protocolos que se generan a menudo hace necesario disponer de un mapa o índice que ordene el conjunto y ayude a identificar más rápidamente de qué se dispone.

- A la hora de plantear la elaboración de un nuevo protocolo, es necesario tener en cuenta la capacidad de la organización para llevarlo a la práctica (según sus dimensiones, la carga de trabajo de los profesionales, etc.).
- Hay protocolos que deben aplicarse de forma más estricta según el riesgo que implica cada tarea o la rapidez con la que es necesario actuar (p.e. protocolo de emergencias o protocolo de evaluación de los casos).
- Los protocolos de obligación externa (p.e. la norma ISO) marcan una metodología, pero no obligan al contenido técnico que describe el propio Centro. Así se combina lo que exige la Generalitat con lo que es viable en el propio Centro.
- No basta con redactar el protocolo; para que sea útil es necesario hacer un seguimiento, comprobar que se utiliza y revisar si sigue estando adaptado a la realidad.
- La forma o el tono con el que se transmite un protocolo influye en su incorporación o en su rechazo. A menudo se explican muchos detalles, pero no se trabaja el sentido del mismo o se presentan como una nueva orden, como una mayor carga de trabajo o incluso como una amenaza (p.ej. se envían por correo o se tratan en reuniones de equipo con la jefa).
- Es importante prestar atención al "clima del protocolo". Los profesionales pueden sentirse amenazados por el protocolo o acompañados si perciben que alguien más también vela por su trabajo, si se les recuerda el sentido del protocolo y ven que existe un seguimiento.

<u>A la hora de elaborar el protocolo</u>

- El proceso de creación de los protocolos tendrá efectos en su incorporación por parte de los profesionales (p.e. si son participativos o no, si se elaboran con más urgencia o con más reflexión, si "viene de arriba" o se conoce el contexto que lo origina, etc.).
- Para que los protocolos sean realmente útiles, es necesario dedicarles tiempo, reflexionar sobre su sentido, pensar qué debe y qué no debe protocolizarse y cómo elaborarlo —tanto en el contenido como en la forma—.
- Aparecen dificultades en la incorporación de protocolos cuando los diseñan personas que no los llevarán a cabo ("*cuando tu realidad está escrita por otra persona*") o se utiliza un lenguaje que proviene de una perspectiva externa a la tarea principal (por ejemplo: lenguaje jurídico, de normativa de calidad, etc.).

- A menudo se crea un “grupo promotor” que elabora el protocolo con representantes de las distintas perspectivas implicadas, para asegurar su utilidad.
- Los protocolos más operativos son los que describen los mínimos necesarios, con un lenguaje claro, de lectura fácil o con imágenes para facilitar su comprensión por parte de quien debe aplicarlo (convendría aplicar el principio de “menos es más”).
- Según el grado de previsibilidad de la tarea, será necesaria mayor o menor flexibilidad en el protocolo. A mayor previsibilidad, más se puede protocolizar (p.e. protocolos para tareas de gestión).

Aportaciones deseadas de los protocolos a la tarea

- El protocolo sirve para regular y garantizar unos mínimos del servicio prestado, especialmente cuando existen diferentes perspectivas implícitas de cada profesional o cuando el equipo es demasiado grande para socializar informalmente las buenas prácticas en el día a día.
- En la atención a la persona hay tareas ordinarias que pueden estructurarse en un protocolo (p.e. protocolos higiénico-sanitarios). Pero las tareas complejas que requieren criterio profesional deben describirse mediante procedimientos mínimos y flexibles, que sirvan de guía al profesional sin limitarlo.
- También ayudan a asegurar la equidad en el servicio, establecer criterios compartidos y no dejarlo a la arbitrariedad del profesional, que puede estar influido por la relación de proyección inconsciente con la persona atendida.
- Ante situaciones generadoras de ansiedad, los protocolos permiten la contención del propio profesional y la regulación de su rol (p.e. desahucios, ayuda humanitaria).
- Los protocolos de mínimos ayudan a las nuevas incorporaciones a conocer las principales formas de actuar de la organización de manera rápida.

Efectos no deseados de los protocolos

- Los profesionales pueden “delegar” su responsabilidad en el protocolo (seguirlo “al pie de la letra” para no arriesgar con su propio criterio), y los responsables también pueden eludir su responsabilidad como referentes diseñando un protocolo.
- Los protocolos pueden utilizarse para protegerse de la ansiedad de la tarea, distanciarse del caso o de la persona atendida, llegando incluso a deshumanizar la atención.

- A menudo pueden elaborarse protocolos en exceso porque responden más a la ansiedad de los responsables (o de referentes políticos, instituciones públicas) que a la necesidad de la tarea técnica.
- Ante la inseguridad, se pueden crear protocolos demasiado extensos o detallados, que limiten la creatividad y la autonomía del profesional.
- Hay que vigilar que el criterio homogéneo no sustituya al criterio profesional en cada caso particular (no convertir el seguimiento del protocolo en el objetivo).
- Si aparentemente todo está escrito, puede disminuir la necesidad de espacios de reflexión compartida.
- Cuando todo está escrito y previsto, se puede generar una dinámica de dependencia de los equipos hacia el protocolo o hacia la figura reguladora del mismo.
- Hay que procurar que el protocolo no se convierta en la finalidad, en lugar de ser un medio para la tarea (por ejemplo: cuando la finalidad es cumplir con indicadores externos y no aportar valor al usuario).

Han participado:

Este recopilatorio ha sido elaborado por Jaume Benavent y Sandra Carrau, consultores del Instituto Innova, a partir de las reflexiones generadas en la *presentación-diálogo* del 11 de marzo con Maria Ferrer y Núria Oñoro, y en el *action-learning* del 25 de marzo de 2026. Con las aportaciones de:

> Antonia Albert, Cap de Secció Emergència Habitacional, Ajuntament Sant Cugat

> Noemí Calzado, Coordinació tècnica, Fundació AVAN

> Mercedes Collazo Alos, Responsable de Recursos Humans en ajuda humanitària i contexts de vulnerabilitat

> Marta Fabà Ortega, Directora d'Estratègia i Nous Projectes - IMSS, Àrea de Drets Socials, Salut, Cooperació i Comunitat

> Maria Ferrer Martínez, Cap de Servei de Serveis Socials de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès

> Mati González, Coordinadora de l'Equip d'Assessorament Tècnic de Família (EATAF) de Barcelona. Departament de Justícia

> Núria Oñoro Majoral, Gerent Cooperativa Magroc, CDIAP MAGROC, Terrassa.

> Núria Planchart, Cap del Servei Especialitzat d'atenció a la Infància i a l'Adolescència (SEAIA) de l'Ajuntament de Terrassa