

# Evaluación cualitativa del proyecto piloto Amunt!

Fecha: Marzo 2024



Finançat per  
la Unió Europea  
NextGenerationEU



**R** Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



**Autores/as**

Sebastià Riutort Isern

Ana Vicente Olmo

Albert Sales Campos

Barcelona, marzo 2024

# Índice

---

<b>1. Introducción: una investigación cualitativa sobre el proyecto Amunt! .....</b>	<b>5</b>
1.1. Objetivos y metodología.....	6
1.2. Técnicas de recogida y análisis de información.....	6
<hr/>	
<b>2. El proyecto Amunt! .....</b>	<b>8</b>
2.1. El contexto de un proyecto experimental .....	8
2.2. Calendario y población participante .....	9
2.3. El modelo de inclusión sociolaboral: una descripción básica .....	10
2.4. Las actividades de inclusión, los actores implicados y sus motivaciones .....	11
2.4.1. Atención social y psicológica.....	11
2.4.2. Acción comunitaria .....	12
2.4.2.Actividades de ámbito laboral.....	12
2.4.3.Actividades de ámbito educativo.....	13
2.4.4.Motivaciones profesionales para formar parte del Amunt! .....	14
<hr/>	
<b>3. Evaluación del diseño.....</b>	<b>16</b>
3.1. Puntos fuertes.....	16
3.2. Puntos débiles .....	20
<hr/>	
<b>4. Evaluación de la implementación .....</b>	<b>26</b>
4.1. Las principales dificultades que condicionan la implementación del proyecto .....	26
4.2. La colaboración intersectorial: mecanismo para la integración de servicios .....	30
4.2.1. La gobernanza del trabajo multidisciplinario .....	30
4.2.2.El sistema de información compartida.....	32
4.2.3.Los equilibrios en la colaboración intersectorial.....	34
4.3. EL itinerario personalizado: mucha flexibilidad y una difícil lógica secuencial .....	36
4.4. La aplicación particular del modelo de ventanilla única .....	39
4.5. Un análisis de las innovaciones del proyecto .....	41
4.5.1. Innovaciones en servicios .....	42
4.5.2.Innovaciones en procesos.....	44
4.5.3.Innovaciones en la gobernanza.....	46
4.5.4. Enfoque integrado e integral: el marco de actuación innovador del Amunt!! .....	48

---

---

<b>5. Evaluación de los resultados .....</b>	<b>50</b>
5.1. Resultados sobre las personas participantes.....	50
5.2. Resultados sobre los equipos profesionales y las organizaciones .....	55
<b>6. Aprendizajes y líneas de trabajo para avanzar en nuevos modelos de atención social.....</b>	<b>61</b>
6.1. Transformación de los servicios sociales y los recursos de inclusión sociolaboral.....	61
6.2. Cambios en otros servicios y recursos (especialmente, laborales y formativos) .....	66
6.3. Apuntes sobre gobernanza, diseño y gestión de proyectos de innovación .....	66
<b>7. Bibliografía.....</b>	<b>69</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>73</b>

---

# 1. Introducción: una investigación cualitativa sobre el proyecto Amunt!

El proyecto Amunt! (2022-2023) es un piloto con diseño experimental impulsado por el Ayuntamiento de Barcelona y el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones (MISSM) con el objetivo de implementar y evaluar un servicio sociolaboral nuevo para mejorar la inclusión de personas residentes en Barcelona beneficiarias del Ingreso Mínimo Vital (IMV), poniendo en práctica un modelo de atención más integral e integrado. Este modelo se ha basado, principalmente, en una única metodología de entrada y seguimiento de las personas participantes y en la oferta coordinada de actividades y servicios que habitualmente se implementan de forma sectorial.

La experiencia previa del piloto B-MINCOME, implementado también por el Ayuntamiento de Barcelona entre los años 2016 y 2019, reveló que en la evaluación de proyectos innovadores con metodología RCT es importante adoptar estrategias analíticas plurales y combinar la evaluación cuantitativa de impacto con aproximaciones cualitativas. Por eso el proyecto Amunt! preveía desde el inicio la realización de una evaluación cualitativa complementaria con el propósito de tener más capacidad explicativa y analítica sobre el modelo de inclusión sociolaboral implementado y su escalabilidad en el futuro. Esta visión tiene la finalidad última de contribuir a la mejora de las políticas públicas de inclusión social proporcionando información que facilite y fundamente su diseño o reformulación y la toma de decisiones asociada.

El presente informe contiene una evaluación cualitativa del proyecto Amunt! y se estructura en seis capítulos. Este primero de carácter introductorio presenta la investigación y su metodología. El segundo capítulo describe los elementos más característicos del proyecto desde su contexto y antecedentes hasta las características de la población participante, las actividades de inclusión realizadas, los actores implicados y sus motivaciones. A continuación, los siguientes tres capítulos concentran la evaluación propiamente dicha: en el capítulo tercero se identifican los principales puntos fuertes y puntos débiles del diseño del proyecto, en el cuarto se hace un análisis de su implementación y seguidamente en el quinto se muestran cuáles son los resultados más destacados tanto sobre las personas participantes como sobre las profesionales<sup>1</sup> y las organizaciones implicadas. Finalmente, el capítulo sexto recoge los aprendizajes más destacados y algunas líneas de trabajo a explorar para avanzar en nuevos modelos de atención social.

---

<sup>1</sup> En este informe se ha optado por emplear el femenino genérico para referirse al colectivo de profesionales implicado en el proyecto. A pesar de saber que no se ajusta a la gramática del castellano, recurrimos a esta forma porque, por un lado, prácticamente todas las personas profesionales implicadas en el proyecto Amunt! han sido mujeres y, por otro lado, para evitar tener que recorrer en exceso al desdoblamiento para referirnos a “los y las profesionales”, hecho que puede comportar una redundancia que dificulte la lectura. Sin embargo, también queremos dejar constancia que emplear el femenino genérico en este sentido no tiene ninguna voluntad de contribuir a reforzar o justificar la feminización de este colectivo profesional (el del ámbito social). Así mismo, en cuanto a la referencia a las personas participantes o usuarias, con más participación de mujeres pero no con tanto desequilibrio como en el ámbito profesional, se opta por ir combinando el uso de la expresión “las personas participantes” y el desdoblamiento (“los y las participantes”).

## 1.1. Objetivos y metodología

El objetivo general de esta evaluación cualitativa ha sido analizar el proceso de implementación de este nuevo modelo de inclusión sociolaboral. La implementación es una fase específica en la vida de una política pública que plantea retos o preguntas concretas (Lázaro y Obregón 2009). En este sentido, las preguntas de evaluación que han concretado el propósito de la investigación y han determinado cuáles son los principales interrogantes a responder se han enfocado en:

- Conocer en profundidad el contexto y las características de este nuevo modelo de inclusión sociolaboral.
- Valorar cómo ha sido el desarrollo y funcionamiento del proyecto.
- Examinar en profundidad los elementos más característicos de este nuevo modelo de atención más integral e integrado, como la colaboración intersectorial, el desarrollo de los itinerarios personalizados y la aplicación del modelo de ventanilla única.
- Identificar las principales dificultades que ha atravesado el proyecto para entender las desviaciones que haya podido haber entre la intervención propuesta en un inicio y la implementación real, así como las limitaciones de la misma intervención.
- Distinguir los principales aspectos de la intervención que son una novedad respecto a la forma habitual de intervenir.
- Conocer la valoración y la vivencia de los equipos profesionales implicados en el proyecto.

Aunque la investigación se ha centrado en la evaluación del proceso de implementación, también se ha añadido una breve evaluación de su diseño y de sus resultados. Aunque no se describe y evalúa en detalle la robustez de los fundamentos lógicos del proyecto, la evaluación del diseño efectuada identifica los puntos fuertes y débiles más destacables de este diseño y sirve para orientar la interpretación de las evaluaciones de implementación y de resultados (Blasco 2009b) que se desarrollan en los siguientes capítulos. Por otro lado, se incluye una aproximación preliminar a los resultados del proyecto. Es importante subrayar que esta evaluación de resultados es limitada porque se efectúa solo a partir de las valoraciones y opiniones recogidas entre las profesionales y no de acuerdo con las de las personas participantes ni con el conjunto de indicadores de resultados objetivables definidos inicialmente, pero que aún no están disponibles. A pesar de no tener a disposición la evaluación de impacto del proyecto, se ha considerado oportuno incorporar estas valoraciones cualitativas sobre los resultados o impactos que haya podido generar la intervención del Amunt! tanto sobre el colectivo de personas beneficiarias como sobre el de profesionales, dimensión esta última que la evaluación de impacto no recoge.

## 1.2. Técnicas de recogida y análisis de información

Para responder a estas preguntas, la investigación ha combinado principalmente métodos cualitativos con el análisis de fondos documentales. La metodología cualitativa posibilita comprender con más profundidad el contexto en el que nacen y se desarrollan las políticas públicas y recoger y situar las opiniones y valoraciones que hacen los agentes implicados –en este caso solo profesionales– respecto a diferentes elementos de su diseño e implementación y de los resultados alcanzados.

A continuación, se exponen las técnicas cualitativas empleadas en el proceso de trabajo de campo entre los meses de septiembre y octubre de 2023:

- **Jornada participativa con profesionales**

El 20 de septiembre de 2023 se celebró una sesión participativa dinamizada por el equipo del Institut Metròpoli en la que participaron 53 personas provenientes de los equipos de los diferentes operadores: el

Área de Derechos Sociales, Salud, Cooperación y Comunidad del Ayuntamiento de Barcelona, el Instituto Municipal de Servicios Sociales (IMSS), los Servicios de Acción Comunitaria (SAC) municipales, Barcelona Activa, el Consorcio de Educación de Barcelona (CEB) y las entidades sociales del programa L'àmbora participantes del proyecto. A partir de dos dinámicas de trabajo, las profesionales identificaron y valoraron las innovaciones más destacadas del proyecto y reflexionaron sobre el impacto que han tenido entre las personas participantes y sobre su aplicabilidad futura en los entornos ordinarios de trabajo. Además, esta sesión también tuvo la función de ofrecer un espacio para el cierre formal del proyecto con los equipos profesionales implicados a modo de reconocimiento del trabajo hecho y de la pertenencia a un proyecto innovador compartido.

- **Grupo focal**

Se realizó el 22 de septiembre de 2023, con la participación de 8 profesionales con perfiles diversos pertenecientes a los equipos de los diferentes ámbitos de intervención incluidos (social, comunitario, laboral y formativo). La función de este grupo fue profundizar en la percepción y valoración de las profesionales sobre el proceso de implementación del Amunt!, así como recoger opiniones sobre los principales logros y dificultades.

- **Entrevistas semiestructuradas**

A lo largo del mes de octubre de 2023, se hicieron un total de 7 entrevistas a profesionales referentes de gestión y al equipo técnico de diferentes recursos u operadores (IMSS, CEB, Barcelona Activa y L'àmbora). A través de estas entrevistas se pudo indagar en su experiencia y obtener información detallada sobre determinados aspectos o elementos generales del proyecto y también sobre cuestiones específicas relacionadas con la política activa o ámbito donde participaba cada profesional.

Toda la información recopilada con las entrevistas y el grupo focal se ha analizado siguiendo el siguiente procedimiento. En primer lugar, se ha llevado a cabo un vaciado temático a partir de los audios grabados y, adicionalmente, se han transcrito algunos fragmentos concretos de forma literal. Posteriormente, la información se ha categorizado de acuerdo con las dimensiones de análisis contempladas. Finalmente, se ha hecho un análisis cruzado de cada dimensión o categoría de análisis teniendo en cuenta toda la información recogida con estas técnicas cualitativas y aportaciones destacadas de la literatura y documentación escrita del proyecto.

- **Cuestionario a profesionales**

Por último, y más allá de los métodos cualitativos, a través de la convocatoria a la jornada participativa con profesionales se envió a las profesionales un breve cuestionario en línea de valoración a través del cual se les pedía, de manera anónima, su opinión sobre diferentes elementos o circunstancias que se habían producido a lo largo del proyecto. Constaba de 13 afirmaciones que las personas encuestadas tenían que puntuar en una escala que iba del 1 ("totalmente en desacuerdo") al 10 ("totalmente de acuerdo"). El cuestionario fue respondido por 49 personas, cerca del 80% del total de profesionales convocadas a la jornada. Poco más de la mitad de las profesionales que respondieron la encuesta había tenido en el proyecto un rol relacionado con tratar directamente con las personas participantes. A lo largo del informe se emplean las respuestas del cuestionario como apoyo al análisis y, cuando es oportuno indicar las diferencias, se presentan los resultados en función del rol profesional mencionado (es decir, más o menos alejado de la atención directa a las personas participantes).

# 2. El proyecto Amunt!

## 2.1. El contexto de un proyecto experimental

Entre los años 2021 y 2023, el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones (MISSM) del Gobierno de España impulsó 34 proyectos piloto para el despliegue de itinerarios de inclusión vinculados al IMV. Para hacerlo posible, estableció convenios con diferentes comunidades autónomas, ayuntamientos y entidades del tercer sector de acción social que, a su vez, recibieron una subvención directa para llevarlos a cabo. En general, la finalidad de estos proyectos era contribuir a la promoción de la igualdad, la inclusión social y la lucha contra las diferentes formas de pobreza, mejorando la tasa de acceso al IMV e incrementando su efectividad a través de políticas activas de inclusión. Los proyectos se financiaban con el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia a partir del Instrumento Europeo de Recuperación (*Next Generation* EU). El proyecto Amunt!, propuesto por el Ayuntamiento de Barcelona, es uno de estos pilotos.

De las normas que regulan estos proyectos<sup>2</sup>, se desprende que el MISSM asume que si por sí sola la prestación monetaria IMV es insuficiente para reducir la situación de vulnerabilidad de las personas que son beneficiarias, será necesario vincularla a políticas activas que permitan su plena inclusión social y laboral. La normativa hace énfasis en “el incremento de la efectividad del IMV a través de la política de inclusión porque más allá de la prestación monetaria, la atención integral de las personas más vulnerables requiere un conjunto de políticas que permitan su plena inclusión social y laboral”. Asimismo, la norma apunta que las “políticas de inclusión tienen un carácter horizontal que debe desarrollarse mediante intervenciones coordinadas en diferentes ámbitos, entre los que se encuentran principalmente: los servicios sociales, el empleo, la sanidad, la educación, la vivienda, el suministro energético y las competencias digitales”. De hecho, la Ley 19/2021 de 21 de diciembre que establece el IMV –y que se aprueba casi simultáneamente al impulso de los pilotos– indica que la iniciativa del MISSM “se dirige a la remoción de los obstáculos sociales o laborales que dificultan el pleno ejercicio de derechos y socavan la cohesión social”.

De acuerdo con la voluntad de afrontar esta problemática, los proyectos están sujetos a evaluaciones externas de impacto, llevadas a cabo por el CEMFI (Centro de Estudios Monetarios y Financieros) y J-PAL (*Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab*), con la colaboración de los impulsores de cada uno de los proyectos. Las evaluaciones han sido planteadas a través de metodología experimental RCT (por las siglas en inglés *randomized controlled trial*), basada en la selección aleatoria y el análisis comparativo de un grupo de tratamiento (personas que reciben la intervención) y otro de control (personas que no la reciben), a partir de un universo definido de potenciales participantes con características similares. Se prevé que los resultados de estas evaluaciones vean la luz en 2024 y, según la regulación, deben “contribuir a la generación de conocimiento de la política de inclusión, a la orientación de la política de gasto de las administraciones públicas y a la creación de mayor impacto orientando su diseño a resultados y a la consecución de objetivos”. Este es el marco institucional en el cual se diseña y despliega el proyecto Amunt!

Liderado por el Área de Derechos Sociales, Salud, Cooperación y Comunidad<sup>3</sup>, el proyecto tenía por objetivo probar y evaluar un servicio sociolaboral nuevo que, a través de poner en práctica una atención más integral

---

<sup>2</sup> Real Decreto 938/2021, de 26 de octubre y Real Decreto 378/2022, de 17 de mayo.

<sup>3</sup> En el momento de firma del convenio se denominaba Área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI. El nombre del área municipal cambió a raíz de los resultados de las elecciones municipales de mayo de 2023.

e integrada, pudiera mejorar la situación laboral y social de personas miembros de hogares de Barcelona beneficiarias del IMV.

Para poner en marcha el proyecto, el Ayuntamiento de Barcelona contaba con una experiencia previa valiosa. En este sentido, cabe destacar que desde 2014 existe el programa *Làbora*, de cooperación público-social, dirigido a la inserción laboral de personas desempleadas y usuarias de los servicios sociales municipales. Además, desde 2008 Barcelona Activa en colaboración con el Servicio de Empleo de Cataluña (SOC) despliega el Dispositivo de Atención Integral en Barrios Prioritarios (conocido anteriormente como *Trabajo en los barrios*). Por otro lado, entre los años 2019 y 2022, Barcelona Activa ejecutó el proyecto *Pasarelas hacia el empleo y la inclusión* que contenía itinerarios integrales de inserción sociolaboral. Finalmente, cabe mencionar que el Amunt! tomaba el relevo del piloto B-MINCOME, realizado entre 2016 y 2019 y cofinanciado por el programa europeo *Urban Innovative Actions* (UIA), que ponía en práctica y evaluaba (también con metodología RCT) una política integral que combinaba una ayuda económica municipal de emergencia social con políticas activas de inclusión sociolaboral de carácter formativo, laboral y comunitario (Blanco et al., 2021; Riutort et al., 2021; Riutort, Laín y Julià, 2023).

## 2.2. Calendario y población participante

A finales de diciembre de 2021 el Ayuntamiento de Barcelona y el MISSM firmaron el convenio que daba inicio al proyecto Amunt!. Establecía que el período de ejecución duraría 18 meses, hasta el 30 junio de 2023. La solicitud de una prórroga permitió alargar el proyecto 3 meses más hasta el 30 de septiembre. Sin embargo, la intervención propiamente del proyecto ha durado un año, de septiembre de 2022 a septiembre de 2023. Los meses de 2022 previos al inicio de la intervención se destinaron a tareas de gestión, diseño de la evaluación y selección de participantes.

La población destinataria de la intervención eran 1.000 personas de distintos hogares perceptores del IMV de la ciudad de Barcelona. Se aplicaron pocos criterios de exclusión: solo se descartaron las personas mayores de 65 años y, por un criterio técnico profesional, las personas de unidades de convivencia que se encontraran con medidas de protección de menores activas o en estudio. No se dejaron fuera a las personas con alguna discapacidad o que no fueran usuarias de servicios sociales. Se optó por ser poco restrictivo.

El proceso de selección de las personas debía cumplir con las exigencias del tipo de evaluación de impacto a la que se sometía el proyecto, basada en selección aleatoria. Se exigía que la aleatorización se realizase sobre una población debidamente informada sobre el proyecto y su evaluación, y de la que debía recogerse previamente en papel un consentimiento firmado. El MISSM envió al Ayuntamiento el universo de potenciales participantes en abril de 2022 y posteriormente se planificó todo el proceso de reclutamiento que tuvo lugar en los meses de junio y julio de 2022. El Ayuntamiento de Barcelona contactó hasta con 5.472 potenciales personas participantes que cumplían los criterios identificados a partir de los datos proporcionados por el MISSM. Se contactó con ellas vía carta y/o SMS y posteriormente les convocó a una de las 60 sesiones informativas que se organizaron en diferentes equipamientos de la ciudad. Acudieron 1.648 personas, de las cuales 1.182 decidieron participar en el proyecto (un 21,6% del universo contactado, un 71,7% de las personas asistentes a las sesiones), aceptando que también existía la posibilidad de que terminaran formando parte del grupo de control. A nivel descriptivo básico, estas personas eran mayoritariamente mujeres (un 63,9%) y en edades comprendidas entre los 25 y 55 años (73,3%), aunque el 24,3% tenía más de 55 años; el 61,9% era de nacionalidad española, pero había más nacidas fuera de España (65,9%); el 18,4% tenía algún grado de discapacidad reconocida; el 52,1% indicaba tener un nivel educativo básico y el 71,5% no trabajar en los últimos seis meses.

A pesar de los esfuerzos, el volumen de personas fue menor del previsto, ya que el objetivo ideal era contar con cerca de 2.000 personas para disponer de dos grupos del mismo tamaño. Por eso, al ser finalmente

1.182 las personas que formalizaron su interés por participar, los equipos evaluadores determinaron que el grupo de tratamiento sería de 749 personas (y no de 1.000) y el de control de las 433 restantes. La aleatorización dejó a los dos grupos balanceados. Sin embargo, para no renunciar a llegar a las 1.000 personas atendidas –o dicho de otra forma: para intentar cumplir en un segundo intento con el objetivo fijado en el convenio entre ambas administraciones–, se hizo un segundo reclutamiento. Éste tuvo lugar durante el cuarto trimestre de 2022 y se dirigió a personas con características similares a las ya seleccionadas. Fue un proceso diferente al primero porque, por un lado, se basaba en el envío de SMS, llamada telefónica y convocatoria a una entrevista informativa individual y, por otra, porque iba dirigido a personas beneficiarias del Complemento de Ayuda por en la Infancia (CAPI), dentro de la prestación del IMV. Ninguna de estas personas había sido contactada durante el primer reclutamiento. Todas las personas que aceptaran participar recibirían el servicio pero no formarían parte de la evaluación de impacto del proyecto por razones metodológicas<sup>4</sup>. Se logró incorporar a otras 80 personas. Por tanto, y en resumen, la intervención del Amunt! se ha dirigido a un total de 829 personas.

## 2.3. El modelo de inclusión sociolaboral: una descripción básica

El proyecto Amunt! consistió en implementar una política activa municipal que ofrecería con cierta visión integral (personalizada) e integrada (intersectorial) diferentes actividades o servicios de inclusión. Uno de los rasgos distintivos de la intervención del Amunt! es que se basaba en un proceso único de entrada y seguimiento de la persona. La incorporación al proyecto se iniciaba con una primera acogida, que llevaban a cabo profesionales de un equipo específico de servicios sociales, para obtener un diagnóstico psicosocial de la persona. Posteriormente, y en coordinación con la primera acogida, había una segunda que realizaban profesionales de un equipo de inserción laboral (orientación, formación y prospección), que mayoritariamente pretendía conseguir un diagnóstico en términos de empleabilidad y de necesidades e intereses, potencialmente vinculados a actuaciones formativas.

Después, una vez compartido entre los equipos el resultado de la acogida –que permitía tener un perfilado amplio de la persona– se concretaba con ella su inscripción en una o varias actividades del catálogo del proyecto (vinculadas a cuatro ámbitos: social, formativo, laboral y comunitario) que fuese coherente no solo con sus necesidades sino también con sus potencialidades e intereses. Adicionalmente, para facilitar la realización de la actividad, la persona recibía un acompañamiento individual por parte –principalmente– de un/a profesional de cada uno de los dos equipos mencionados, que asumían la referencialidad compartida de la persona en el marco del proyecto.

Este circuito único de entrada y posterior adscripción y acompañamiento a actividades de distinta naturaleza se inspiraba en la lógica básica de la “ventanilla única” o “*one-stop shop*” en la expresión inglesa (Askim et al., 2011; Minas, 2014, 2016). Es decir, a través de un único dispositivo de entrada se quería dar acceso a servicios y actividades que habitualmente se ofrecen –con distintos grados de coordinación– de forma separada o sectorial, y los cuales tienen sus propios procedimientos y requisitos de acceso. El objetivo último era maximizar el encaje entre los resultados surgidos del diagnóstico y la acogida y la oferta específica de actividades y servicios del proyecto. Asimismo, detrás del Amunt! existía una concepción multidimensional de la inclusión. Por eso, no se orientaba –o no únicamente– a la inserción laboral en la economía formal o en la mejora de la empleabilidad, sino que también pretendía contribuir en el ámbito del

---

<sup>4</sup> Sin embargo, la necesidad de hacer un segundo reclutamiento –no previsto inicialmente– se convirtió en una oportunidad para investigar el fenómeno del *non-take-up*. De esta forma, este reclutamiento se definió para obtener evidencias sobre el impacto que podía tener un *nudge* comunicativo (en formato de SMS) en el *take-up* del servicio del proyecto Amunt! que se ofrecía. Su evaluación también ha sido realizada por el equipo de Derechos Sociales y Políticas Públicas del Institut Metròpoli.

bienestar emocional y en el de las relaciones sociales y la participación comunitaria. La diversidad de actividades –en especial la apuesta por el desarrollo de actividades sociales y comunitarias– y la pluralidad de actores que las ejecutaban –relacionados en un marco de estrecha colaboración– es indicativo de este enfoque.

## 2.4. Las actividades de inclusión, los actores implicados y sus motivaciones

El proyecto Amunt! fue un proyecto muy plural en términos de actores implicados. El liderazgo recayó principalmente en el Área de Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona y el impulso del proyecto provenía de la Dirección de Innovación Social de esta misma área<sup>5</sup>. Más allá de los equipos de gestión del área municipal, los actores que participaron activamente en la ejecución de la intervención fueron el IMSS, la dirección del SAC, Barcelona Activa, el CEB y entidades sociales del programa Làbora, representadas por ECAS (Entidades Catalanas de Acción Social). El catálogo de actividades que se llevó a cabo en el marco del Amunt! no se creó *ad-hoc*, sino que se basaba en las actuaciones que habitualmente ofrece cada uno de estos actores, pero planteadas aquí en un marco de perspectiva integral e integrada (Figura 1).

A continuación se explican las diferentes actividades de inclusión que se llevaron a cabo y que están relacionadas con los cuatro ámbitos de intervención: el social, el comunitario, el laboral y el educativo. Además, para a cada uno de ellos se especifica quienes fueron los actores implicados.

### 2.4.1. ATENCIÓN SOCIAL Y PSICOLÓGICA

El servicio central y transversal recibo por todas las personas participantes fue el de atención social. Las encargadas de llevarlo a cabo formaban parte de un equipo específico de profesionales del ámbito de los servicios sociales municipales<sup>6</sup>. Desde principios de septiembre de 2022 este equipo fue el responsable de acoger a las personas participantes. De las 829 personas participantes, finalmente fueron 668 las que fueron acogidas, ya que las restantes manifestaron haber perdido el interés o porque era imposible localizarlas o, después de varios intentos, acabaron no acudiendo a la cita.

En esta primera entrevista individual el equipo hizo uso, en la medida de lo posible, de la herramienta de apoyo al diagnóstico SSM-Cat (*Self Sufficiency Matrix*, en inglés), que permite a las profesionales medir la autosuficiencia o situación de autonomía de una persona con el análisis de diferentes aspectos categorizados de su vida cotidiana (13 dominios, o 17 en los casos de personas con niños a cargo). La autosuficiencia puede ser definida como la capacidad de la persona para conseguir un nivel de funcionamiento aceptable, donde también se valoran los apoyos que tiene para lograr o mantener este nivel, bien sean de familiares o amistades o bien de profesionales. El SSM-Cat contempla cinco niveles de autosuficiencia, siente el nivel más bajo (1) para situaciones de problemas graves y/o situaciones insostenibles y el nivel más alto (5) de máxima autosuficiencia. La herramienta, que ha empezado a aplicar el IMSS, facilita la diagnosis y ayuda a la toma de decisiones profesionales, puesto que orienta la intervención y el seguimiento<sup>7</sup>.

Durante el proyecto, el equipo hizo tareas de orientación, apoyo y acompañamiento social y psicológico –

---

<sup>5</sup> En el nuevo organigrama del Ayuntamiento surgido del nuevo gobierno municipal desaparece la Dirección de Innovación Social.

<sup>6</sup> Inicialmente, el equipo estaba formado por 12 personas: 1 coordinadora, 6 trabajadoras sociales, 3 educadoras sociales, 1 psicóloga y 1 administrativa. Pero a mitad del proyecto, en marzo de 2023, debido a procesos internos de promoción el equipo se reestructura en 10 profesionales.

<sup>7</sup> La posibilidad de plasmar con claridad las diferentes dimensiones hace que también sea una herramienta adecuada para valorar la idoneidad de enfoques integrales. Además, se consideró la herramienta como un recurso para el diagnóstico, pero también para intentar medir la correlación de las mejoras observadas en los diferentes dominios y los itinerarios realizados en el proyecto, ya que cuando fue posible se administró el SSM-Cat al final del proyecto.

propias de profesionales del sector de los servicios sociales– en sesiones individuales, grupales y de tipo comunitario. La finalidad de la atención, más allá de intentar aumentar la autonomía de las personas atendidas, era también facilitar su participación en las actividades del proyecto hasta su finalización (septiembre de 2023). De manera adicional, el equipo hizo otras acciones como coordinar asesorías colectivas (34 personas asistentes) en temas como los derechos de la persona consumidora, derechos y hábitos energéticos, asesoramiento jurídico genérico o sobre el simulador de ayudas municipal; y ejecutar una pequeña formación y mentoría en educación económica básica para ayudar a las personas participantes con la gestión de su economía individual y familiar (93 personas asistentes)<sup>8</sup>.

#### **2.4.2. ACCIÓN COMUNITARIA**

La acción comunitaria da mucho sentido a la visión multidimensional de la inclusión que caracteriza al proyecto. Un equipo de tres educadores/as sociales municipales en estrecha colaboración con el equipo de atención social desplegó diferentes actividades de tipo comunitario. Se trataba de ofrecer actividades para trabajar la mejora de los vínculos sociales y las habilidades relacionales de las personas, su arraigo territorial y su capacidad para autoorganizarse colectivamente. Las actividades (dinámicas grupales, talleres, salidas culturales por la ciudad, sesiones de liderazgo comunitario) pretendían que las personas aumentaran su capital social y su conocimiento sobre el tejido sociocomunitario y los equipamientos de proximidad, así como mejorar su bienestar emocional rompiendo situaciones de aislamiento social o soledad no deseada. Hasta 283 personas participaron en algún momento en acciones de esta tipología. Para ejecutar las actividades, se organizaron grupos de acción comunitaria territoriales de personas en función del barrio de residencia. Las actividades se solían llevar a cabo una vez por semana y tenían lugar en equipamientos de proximidad o en el espacio público<sup>9</sup>.

#### **ACTIVIDADES DE ÁMBITO LABORAL**

Las actividades de inclusión de este ámbito estaban relacionadas directamente con la inserción de las personas en la economía formal y fueron desplegadas por las entidades sociales vinculadas al programa *Làbora* y por la entidad municipal *Barcelona Activa*.

Las profesionales del *Làbora*, más allá de pilotar la diagnosis laboral del proceso de acogida (a 558 personas, ya que para las que estaban fuertemente alejadas de una situación de empleabilidad esta acogida no era del todo pertinente), también apoyaban y orientaban a las personas en la consecución de las actividades y trabajaban con ellas la mejora competencial para la inserción laboral. Por otro lado, el equipo profesional también incluía formadores/as y técnicos/as de prospección, que hacían sesiones dedicadas a la mejora de la empleabilidad para revisar capacidades e intereses, reforzar habilidades y competencias, para ayudar a elaborar currículums o preparar entrevistas de trabajo (de las cuales se beneficiaron 251 personas), entre otras actividades. Además, este equipo también hacía investigación y selección de ofertas de trabajo que se ajustaran a aquellas personas atendidas que se encontraban en mejores condiciones para la inserción (se consiguió insertar a 24 personas). En este sentido, las profesionales hacían de puente entre las personas y las ofertas de las empresas, muchas de las cuales provenían de un mercado social protegido para personas con más dificultades de inserción en el mercado laboral ordinario. Este equipo se encontraba distribuido en nueve puntos de atención por toda la ciudad.

A su vez, *Barcelona Activa* era la encargada de ejecutar planes de ocupación y un plan de autoempleo centrado en el apoyo al emprendimiento en el ámbito de la Economía Social y Solidaria (ESS). Los planes de ocupación son una política municipal de ocupación pública que consiste en experiencias laborales de seis

---

<sup>8</sup> Para más información sobre el programa ordinario de educación económica del Ayuntamiento de Barcelona ver: <https://ajuntament.barcelona.cat/educacioeconomica/ca/>

<sup>9</sup> Para tener una visión global de estas intervenciones es muy recomendable ver el audiovisual *La participación comunitaria en el marco del proyecto Amunt!* producido por el Ayuntamiento de Barcelona, disponible aquí: <https://youtu.be/XgfM03GN7LA>.

meses de duración para trabajar en proyectos municipales de interés colectivo. Los proyectos ocupacionales a los que se vincularon las personas participantes fueron diversos: desde los más convencionales de cuidado y mantenimiento del espacio público y equipamientos, a proyectos municipales como los Puntos de Asesoramiento Energético (PAE), la red de respuesta socioeconómica (XARSE), *Vilaveïna* o el servicio social de acompañamiento a personas y familias alojadas en pensiones. Hasta 81 participantes del proyecto realizaron uno de estos planes de ocupación. Por otro lado, en cuanto al plan de emprendimiento, la actividad que se ofrecía era un itinerario para acompañar a las personas interesadas en impulsar una idea empresarial (autoempleo) en el marco de la ESS, es decir, incorporando valores sociales y medioambientales. En esta actividad participaron 19 personas.

#### **2.4.4. ACTIVIDADES DE ÁMBITO EDUCATIVO**

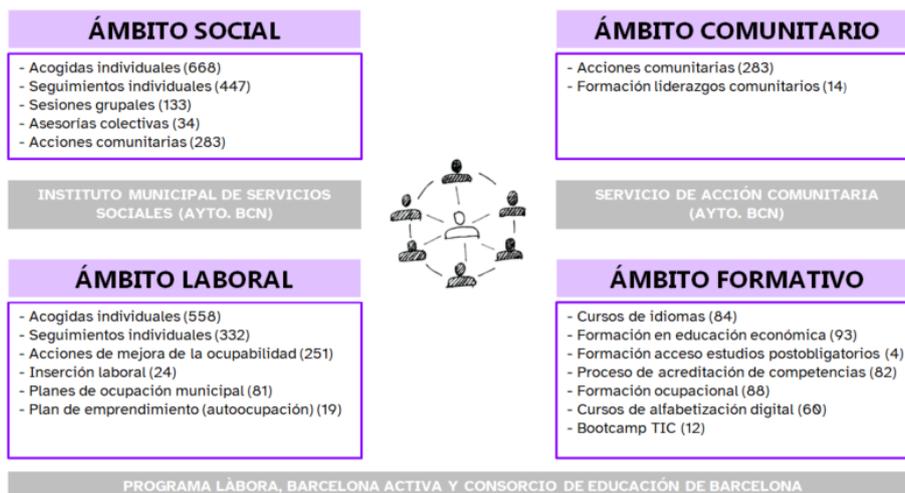
Finalmente, cerraban el catálogo las actividades de carácter formativo. El CEB fue el principal actor encargado de su implementarlas. En concreto, ejecutó cursos de idiomas de catalán, castellano e inglés (84 participantes); una formación específica de preparación de la prueba de acceso a estudios postobligatorios (4 participantes); un acompañamiento en el proceso de acreditación de competencias profesionales adquiridas a través de experiencia laboral previa<sup>10</sup> (82 participantes); y una serie de formaciones ocupacionales de nivel 1, sin requisitos de acceso y asociadas a una categoría profesional de auxiliar (88 participantes). Estas formaciones profesionales se ofrecieron tanto a las personas participantes que ya estaban vinculadas a los planes de ocupación –y en este sentido la formación estaba relacionada con la experiencia laboral que estaban desarrollando en aquel momento y la podían hacer en horario laboral– como para aquellas que no lo estaban realizando. Un equipo del CEB formado por cuatro educadoras sociales y una psicóloga apoyó a las personas para que pudieran llevar a cabo las actividades y, al mismo tiempo, fue un recurso de orientación psicosocial para el profesorado.

Respecto a las actividades formativas, también hay que mencionar que Barcelona Activa y Làbora desarrollaron formaciones tecnológicas. La primera ejecutó cursos de 40h sobre competencias digitales básicas (o también denominadas de alfabetización digital) que permitían tener una diagnosis, formación básica (uso básico de ordenador y teléfono inteligente, navegación por internet, herramientas de comunicación, creación de documentos, etc.) y un acompañamiento tecnológico individualizado (participaron 60 personas). Por su parte, el Làbora ofreció un *Bootcamp* TIC (12 participantes), que era una formación intensiva (850h) sobre desarrollo *web full stack*. De manera singular, esta formación estaba dirigida preferentemente a mujeres, con la voluntad de incidir en la brecha digital o tecnológica de género y favorecer su inserción en las industrias TIC.

---

<sup>10</sup> Es un servicio permanente de la Agencia Pública de Formación y Cualificación Profesionales de Cataluña. Para más información consultar: <https://fp.gencat.cat/ca/acreditacio/em-vull-acreditar/>.

**Figura 1. Ámbito de intervención, actividades, participantes y actores implicados**



Fuente: elaboración propia.

Nota: según los datos de seguimiento, se indica entre paréntesis el número de personas participantes.

#### 2.4.5. MOTIVACIONES PROFESIONALES PARA FORMAR PARTE DEL AMUNT!

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el proyecto de innovación B-MINCOME es uno de los principales antecedentes del proyecto Amunt! Se trataba de un piloto que ponía en práctica la coordinación intersectorial, ya que hi estaban implicados agentes públicos diversos como Barcelona Activa, el CEB, el SAC, así como también un equipo específico de trabajadores sociales del IMSS.

Estos cuatro actores nuevamente han trabajado juntos en el marco del proyecto Amunt! e, incluso, algunas de las profesionales que habían estado implicadas en el B-MINCOME lo han estado después en la Amunt! Gracias a las entrevistas realizadas, se detecta que haber formado parte del B-MINCOME ha sido un elemento motivador para participar en el Amunt! porque permitía continuar profundizando en temas como la innovación, la evaluación y el trabajo intersectorial, cuestiones que ya se habían impulsado en el marco de este primer proyecto.

“Nos pareció que el Amunt! había incorporado aprendizajes del B-MINCOME, y por tanto seguía teniendo sentido que nosotras siguiésemos participando” (E4).

“[Nos motivaba] el trabajo conjunto entre diferentes líneas de la administración, que también hemos comenzado hace ya un tiempo, y de manera natural veíamos que estábamos un poco en el ecosistema de este proyecto. Y también, pues, para nosotros tenía mucho interés todos los temas de evaluación y también esta línea de actuación de ir hacia la ventanilla única de atención. Había diferentes aspectos del proyecto de mucho interés para la organización” (E1).

En segundo lugar, también se ha identificado que el Amunt! fue visto como una oportunidad para orientar recursos propios hacia perfiles de personas con unas necesidades de inclusión específicas y que habitualmente no son la población diana de estos servicios. Esta situación se ha dado especialmente en las actividades vinculadas al ámbito educativo o en los planes de apoyo al emprendimiento.

“Una [motivación] muy importante era atraer este perfil de barceloneses y barcelonesas hacia estos recursos [educativos], que al final es la red de recursos públicos, pero que no siempre se conciben como opciones para este tipo de personas. Al final, la gente que utiliza nuestros recursos es la que por edad le toca en cada momento, de alguna manera. Entonces, atraer estas tipo de perfiles a los recursos [educativos] era uno de los objetivos importantes, sobre todo en el caso de los centros de formación de personas adultas” (E2).

“Desde la economía social y solidaria pensamos que el emprendimiento colectivo a veces sí que puede dar opciones, alternativas, a personas que están en una situación de vulnerabilidad. Sobre todo si además de promover esta línea de emprendimiento se están atendiendo otras cosas, y esto es un poco lo que propone el Amunt!, que ya venía derivado un poco del B-MINCOME, que también tenía este primer interés” (E4).

Enlazando con esta cuestión, hay un tercer elemento que se relaciona con la misma idea de innovación, de salirse de los contornos de las maneras habituales de trabajar. Es decir, la motivación para participar en un proyecto innovador tiene que ver con el reto implícito de poder trabajar de una manera diferente.

“Quizás era más un objetivo más interno de que los propios centros viviesen otras maneras de abordar la formación [...]. Entonces lo que les hacíamos hacer era dar la vuelta al calcetín: «ahora no hay nada reglado, sino que entramos en un proyecto innovador en el que lo que hacemos es intentar ver de qué manera el vuestro centro puede dar respuesta a una necesidad educativa concreta, con esta lógica de innovación»” (E2).

Pero también la motivación tiene que ver con la asunción de la idea de que hacen falta abordajes diferentes al enfoque habitual, que a menudo es muy sectorial, con sus rutinas y procedimientos prefijados. Por ejemplo, actuar aisladamente desde los servicios sociales o desde los dispositivos orientados a la inserción laboral hoy existentes, se percibe como insuficiente para resolver la situación de personas en situación de vulnerabilidad sujetas a casuísticas muy complejas y multifactoriales.

“El proyecto era la oportunidad de poder acompañar a todos los participantes para una mejora no solo laboral, sino personal [...]. Yo pienso que lo importante es todo el trabajo en equipo y coordinado, no solo del equipo social, sino con el equipo de orientación, con acción comunitaria, con educación... se ha hecho una cosa tan sumamente integral, que ha sido genial; se ha escuchado a la persona” (E7).

En última instancia, y en menor medida, también se ha detectado como un elemento motivador la oportunidad de aproximarse a una prestación de nueva creación como es el IMV y conocer los perfiles de personas beneficiarias.

En definitiva, y en resumen, estos son cuatro elementos motivacionales que hay detrás de las profesionales del Amunt!: querer continuar el camino abierto por un proyecto anterior (el B-MINCOME), acercarse a nuevos públicos (entre los cuales se encuentran las personas en situaciones de más complejidad), asumir el reto de innovar para ir más allá de la forma habitual de trabajar y aproximarse a la temática específica de las políticas de garantía de rentas.

# 3. Evaluación del diseño

Todas las políticas públicas tienen asociada una teoría sobre cómo supuestamente tienen que funcionar las acciones diseñadas para resolver o mitigar el problema identificado, aquel que constituye la razón de ser de la intervención. Es decir, con independencia de que esta teoría esté recogida de manera más o menos explícita o que sea más o menos correcta, las intervenciones públicas se sustentan en un conjunto de hipótesis sobre el porqué y como se lograrán los objetivos que la política plantea (Blasco, 2009a). Las evaluaciones de diseño tienen el objetivo, precisamente, de explicar los cimientos teóricos que sostienen las políticas públicas y valorar si la planificación del proyecto es adecuada, pertinente y coherente para hacer frente a la problemática que quiere resolver o mejorar (Blasco, 2009b).

A continuación se exponen algunos puntos fuertes y débiles del diseño del proyecto Amunt!<sup>11</sup> identificados después de su análisis. Este se ha realizado en función de su adecuación a la problemática de partida y a las necesidades de la población diana y, también, a la luz de los conocimientos y consensos científicos existentes en el ámbito de la inclusión social, fruto de los resultados y los aprendizajes obtenidos del desarrollo otros proyectos parecidos. Además, a pesar de que las evaluaciones de diseño son ejercicios fundamentalmente teóricos, cuando ha sido pertinente se complementa el análisis con valoraciones que han hecho profesionales que han participado en el proyecto y han sido entrevistadas o encuestadas en el marco de esta evaluación.

## 3.1. Puntos fuertes

- **La idoneidad de incluir una visión de la inclusión social multidimensional y de los diseños que combinan políticas de rentas con políticas activas**

En un mercado de trabajo como el actual, caracterizado por la presencia de significativas bolsas de población que se encuentran en situación de precariedad económica a raíz de estar desempleadas o de estar trabajando de forma inestable o en condiciones laborales y salariales desfavorables, parece evidente que cada vez tiene menos validez la premisa de que la ocupación garantiza la inclusión (Carrion, 2020; Zalakain, 2017). De hecho, según Lanau y Lozano (2022) en España más de la mitad de los hogares pobres en que uno o más miembros entran al mercado laboral continúan en situación de pobreza. Además, hay que tener en cuenta que la población diana del proyecto Amunt! no solo se encuentra en una situación de vulnerabilidad económica sino también social, de forma que las políticas y los programas que se diseñen con el objetivo de revertir esta situación tienen que incluir actuaciones que se adecuen a varias necesidades. El conocimiento resultante de la gestión de rentas mínimas alerta de que a pesar de que hay muchas personas receptoras de estos ingresos que se encuentran en condiciones de incorporarse al mercado de trabajo, para hacerlo posible necesitan apoyos sociales que van más allá del ámbito laboral (Laparra Navarro y Martínez Sordani, 2021).

Existen sobradas evidencias de que los programas de inclusión basados exclusivamente en la dimensión

---

<sup>11</sup> Para hacer este análisis se coge de referencia el documento de descripción de proyecto presentado por el Ayuntamiento de Barcelona el 29 de octubre de 2022 al MISSM: *Descripción de proyecto para la concesión de una subvención directa del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones para realizar un Proyecto piloto innovador para el desarrollo de itinerarios de Inclusión social y su evaluación para personas beneficiarias del Ingreso Mínimo Vital residentes en la ciudad de Barcelona financiado con los fondos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España, según real decreto 938/2021, de 26 de octubre.*

laboral son ineficaces para abordar la situación de los hogares o las personas que acumulan problemáticas diversas como la carencia de ingresos y/o de trabajo, la baja calificación, la escasa participación social y comunitaria o los problemas de vivienda o de salud, entre otras. Para mejorar la empleabilidad de estas personas, hace falta que las políticas tengan en cuenta sus realidades personales y familiares (discapacidad, familias monomarentales, escasa red social a raíz de situaciones de aislamiento social o procesos migratorios, etc.), que son complejas y requieren ser abordadas. Y es que la exclusión social es uno de los llamados *wicked problems* o problemas malditos, un problema complejo provocado por muchas causas interdependientes. De acuerdo con la literatura especializada, los problemas malditos requieren abordajes transversales (Cordoncillo et al., 2021) que intervengan sobre este abanico de situaciones que se interrelacionan generando procesos de exclusión social. Esta superposición de problemáticas sociales es habitual entre los perfiles poblacionales beneficiarios de rentas mínimas y denota la necesidad de superar las intervenciones basadas en servicios o actuaciones segmentadas (Martínez Sordoni, 2022).

Por todos estos motivos, una política como la que propone el Amunt!, que parte de una concepción de la inclusión social amplia, que comprende acompañamiento social y psicológico y políticas activas de diversa tipología –no solo políticas del ámbito laboral–, es pertinente y supone un paso adelante en la asunción de la responsabilidad que tiene el sector público de diseñar nuevos sistemas de protección social y de activación laboral más integrales. Además, el esqueleto de esta intervención es muy parecida al de proyectos antecesores como el ERSISI (*Enhancing the Right to Social Inclusion through Service Integration*), llevado a cabo a la Comunidad Foral de Navarra entre 2016 y 2019, que contemplaba actuaciones orientadas a aspectos prelaborales, de salud, de ocio o de acceso a recursos comunitarios (Martínez Sordoni, 2022). En este sentido, se valora que, en términos generales, la articulación del modelo de inclusión sociolaboral integral que plantea el Amunt! contiene políticas y elementos que han mostrado ser exitosas en otros proyectos.

Por otro lado, una comprensión multidimensional de los procesos de exclusión social justifica la pertinencia de combinar políticas activas de diversa índole con políticas de transferencia monetaria, como por ejemplo el IMV. Las intervenciones que unen garantía de ingresos con un apoyo amplio e integral a la persona permiten dar respuesta a las diferentes realidades personales que puedan haber ante el mercado de trabajo, ya sea para compensar una carencia de disponibilidad o capacidad para trabajar, como para apoyar en un contexto de precariedad (Carrión Molina, 2020), donde existen importantes bolsas de población de “trabajadores/oras pobres” (Ahrendt et al., 2017; Rodríguez Cabrero et al., 2019). Por ejemplo, estudios recientes revelan que España tiene una de las tasas de pobreza laboral más altas de Europa –afecta el 16% de los hogares– y que esta problemática continúa aumentando y se deriva de una combinación de inestabilidad laboral, salarios bajos y políticas familiares insuficientes (Lanau y Lozano, 2022). En este contexto, cuando las políticas de lucha contra la pobreza tienen una orientación exclusivamente activadora, se acaban convirtiendo en una estructura débil incapaz no solo de ofrecer protección a amplios sectores de la población, sino también de cumplir con su papel de apoyo al acceso a la ocupación o a los servicios (Llega, 2013: 172).

En este sentido, es interesante apuntar que proyectos anteriores al Amunt! como el B-MINCOME ya mostraron que esta estrategia de fusionar ambos aspectos –rentas y políticas activas– resultaba ser positiva. Adicionalmente, evidenció, entre otras cosas, que a diferencia de las habituales políticas de renta condicionada, esta combinación tenía el potencial de no estigmatizar a sus receptores y de dotarlos de más opciones para hacerse autónomos y poder salir adelante (Riutort et al., 2021).

- **La pertinencia de desarrollar un proyecto basado en la coordinación intensa o la integración de servicios sociales y laborales**

Hay una parte de la población que es usuaria simultáneamente de los servicios sociales y de los servicios de ocupación de manera independiente y que presenta más dificultades para incorporarse al mercado de

trabajo. Existe una discontinuidad significativa entre las medidas de activación desarrolladas por los servicios de ocupación y las actuaciones de inclusión social que suelen realizar los servicios sociales, de forma que las duplicidades y las lagunas en la provisión de estos servicios son recurrentes (Martínez Sordoni, 2022). En línea con las experiencias implementadas en otros países europeos y de acuerdo con este diagnóstico, tiene sentido impulsar proyectos como el Amunt! que planteen algún tipo de integración de las actuaciones de estos dos servicios para ganar eficacia en la hora de dar respuesta a las necesidades de estas personas. De hecho, la integración de servicios sociales y laborales se ha consolidado como una línea de innovación social prioritaria en las políticas europeas (Laparra Navarro y Martínez Sordoni, 2021; Martínez Sordoni, 2022). En este sentido, el dispositivo de acogida y seguimiento único que plantea el Amunt! se puede considerar una iniciativa de integración a pequeña escala o local porque aborda el problema de la fragmentación de los diferentes sistemas de protección social (Champion y Bonoli, 2011; Heidenreich y Rice, 2016). De hecho, en el contexto español se estima que son más apropiados a medio plazo los modelos de integración “parcial” de “ventanilla única” o de colaboración institucional (Martínez Sordoni, 2022) como los que incluye el Amunt!

En este punto merece la pena indicar algunos efectos de proyectos de integración de servicios con elementos parecidos al Amunt! Por ejemplo, los resultados del proyecto ERSISI muestran un impacto positivo en la activación para la ocupación, entendido como la participación de las personas en acciones de orientación, formación y búsqueda de trabajo. Estos resultados permiten afirmar que la integración de servicios es una medida eficaz a la hora de garantizar el acceso a servicios de apoyo orientados a la reinserción en el mercado de trabajo, los cuales son una dimensión clave para la inclusión activa (Laparra Navarro y Martínez Sordoni, 2021).

- **La adecuación de incluir la política de participación comunitaria y un enfoque territorializado**

Como ya se ha comentado, con el objetivo de mejorar los recursos relacionales de las personas, reducir el aislamiento social y prevenir la soledad, el proyecto Amunt! incorpora un módulo dedicado a la participación comunitaria. Esta línea se basa en una reactivación de la política comunitaria desarrollada por el Ayuntamiento de Barcelona en el marco del proyecto B-MINCOME. La evaluación de esta política confirmó que esta había estado eficaz en la hora de romper el aislamiento de las personas y crear vínculos sociales entre el vecindario. Así mismo, también contribuyó a hacer que las personas participantes desarrollaran un mejor conocimiento del territorio y de sus activos comunitarios y un mayor interés para conocer y colaborar con las entidades locales (Blanco et al., 2019).

Además, la evaluación de la política de participación comunitaria del B-MINCOME mostraba otros resultados positivos en la dimensión institucional; en concreto, sobre la relación entre las personas, el tejido social y la administración pública. Esta evaluación evidenció que se produjo una transformación importante de los vínculos generados entre los y las participantes y las trabajadoras y educadoras sociales del programa. Estos vínculos se basaban en relaciones menos asistenciales y más horizontales que las que se dan habitualmente en los Centros de Servicios Sociales (CSS). En este sentido, el proyecto promovió nuevas dinámicas de trabajo que incluían estrategias de atención innovadoras (Blanco et al., 2019).

Por todos estos motivos, se considera un punto fuerte del diseño del Amunt! el hecho de que incorpore como una de las políticas activas centrales y transversales la política comunitaria. También, que esta se desarrolle con un enfoque territorial que persigue el fortalecimiento del rol de los equipamientos de proximidad como espacios de referencia del barrio, también adecuados para hacer la atención social, liberándola de la estigmatización que suelen desprender los CSS. A su vez, las nuevas metodologías que también incluye el Amunt! previsiblemente mejorarán la percepción sobre la administración pública y, en concreto, sobre los servicios sociales.

Finalmente, la pertinencia de incluir la política comunitaria también se justifica en términos ocupacionales.

Más allá de influir en el bienestar de las personas, la red relacional y comunitaria puede contribuir a conseguir trabajo porque los “vínculos débiles” (los contactos de contactos personales) son estratégicos para la activación o la mejora laboral (Granovetter, 1983; Ibáñez, 1999; Requena, 1991).

- **Del diagnóstico multidimensional a los itinerarios personalizados diseñados de manera colaborativa**

El Amunt! incluye un diagnóstico integral de las personas que engloba el ámbito social, comunitario, de empleabilidad y formativo. Este diagnóstico es una pieza clave del modelo de inserción sociolaboral que propone y sigue el ejemplo de otros proyectos con elementos en común, como por ejemplo el ERSISI. En este último caso, el desarrollo de diagnósticos compartidos y consensuados entre equipos multidisciplinares fue crucial para enriquecer y definir itinerarios personalizados que superaban los planes más estandarizados, y fue un elemento muy bien valorado por parte de la dirección técnica y los equipos de gestión de casos. En este sentido, son factores facilitadores la generación de espacios y dinámicas entre profesionales que posibiliten la comunicación eficaz y la adopción de una visión y lenguaje compartidos (Martínez Sordoni, 2022; Laparra Navarro y Martínez Sordoni, 2021). La valoración positiva de este elemento del diseño del proyecto Amunt! queda justificada, por lo tanto, por la similitud que tiene su modelo de diagnóstico y perfilado inicial y los espacios de coordinación propuestos a los de otras experiencias exitosas, como pueda ser la del ERSISI.

De acuerdo a la literatura disponible, el diagnóstico social constituye el paso previo y un elemento central para la definición de itinerarios personalizados (Felgueroso, García-Pérez i Jiménez-Marín, 2018; Manzano, Campesino Gaulier y Solé Pascual, 2019). Esta respuesta adaptada es especialmente importante si se tiene en cuenta que los estudios de impacto de las Políticas Activas de Ocupación (PAO) alertan de la escasa efectividad de las políticas generalistas sobre los colectivos en situación de más vulnerabilidad, como por ejemplo el de personas de edad avanzada (García Jiménez, 2017; Orfao y Malo, 2023) o el de las personas en situación de paro de larga duración (Jansen, 2016). Recordemos que entre los y las participantes del Amunt!, aproximadamente uno de cada cuatro tenía más de 55 años y alrededor del 70% no había trabajado en los seis meses anteriores al inicio del proyecto. Es reconocido que el principal problema del sistema español de PAO es su escasa capacidad para ofrecer respuestas adaptadas y elaboradas a medida; de hecho, la Comisión Europea ha expresado reiteradamente su preocupación por la excesiva lentitud en el avance de las reformas en esta materia (Jansen, 2016). Esta situación se da a pesar de que en la actualidad existe consenso sobre la idea de que un buen diseño de una PAO tiene que ser multidimensional y flexible para adaptarse en las necesidades particulares de cada persona (Rebullono-Sanz y García Pérez, 2021).

Por otro lado, el hecho que el proyecto Amunt! contemple un rol activo a las personas participantes en la definición de sus itinerarios también está en la línea de aprendizajes de otros proyectos. La consideración de las personas como agentes activos con capacidad de determinación sobre el plan de trabajo facilita reconocer sus potencialidades y fortalezas, respetar sus ritmos y partir de unas necesidades que ellas mismas validan (Martínez Sordoni, 2022; Laparra Navarro y Martínez Sordoni, 2021). Estudios europeos ponen de relieve que muchos proyectos tienen dificultades para aplicar la metodología de atención centrada en la persona (ACP), a pesar de que tengan la voluntad de hacerlo. Uno de los factores que lo explica es el obstáculo que existe para intervenir de manera flexible ante necesidades fluctuantes, una situación que se puede revertir o al menos mejorar a partir de la participación de las personas beneficiarias de los programas en el diseño de los servicios (Carrión Molina, 2020; Lara Montero et al., 2016).

- **Herramientas de valoración y seguimiento compartidas y gestión de casos integral**

Disponer de herramientas de valoración y seguimiento compartidas es un factor de éxito de los proyectos vertebrados sobre la integración o coordinación intensa de servicios (Lara Montero et al., 2016), ya que facilita objetivar los criterios y procedimientos de intervención (Martínez Sordoni, 2022). En este sentido, el

diseño del proyecto Amunt! considera la implementación de un sistema de datos integrales y la creación de una carpeta digital con datos relacionados con las diferentes dimensiones de intervención (formación, experiencia laboral, ingresos, ayudas, etc.).

Por otro lado, el Amunt! también prevé una gestión del caso integral articulada sobre una doble referencia de profesionales: referente de atención social y referente laboral. De acuerdo a la literatura disponible (Carrión Molina, 2020), la personalización integral de servicios está relacionada con el hecho de tener personas de referencia que establezcan vínculos estables y sean capaces de ofrecer una atención basada en la empatía y la asertividad. Además, en cuanto a la activación laboral, se constata que esta se relaciona positivamente con el hecho de que las personas tengan a su disposición la posibilidad de contactar de manera ágil con el o la profesional de referencia.

## 3.2. Puntos débiles

- **Desconocimiento de los perfiles de las personas participantes**

A pesar de que el diseño del proyecto Amunt! se hizo sobre la premisa de que las personas receptoras de rentas mínimas se encuentran en situaciones de vulnerabilidad provocadas por una suma de factores económicos y sociales y no solo por la ausencia de ocupación o ingresos, el grado de precariedad y la complejidad de las situaciones vitales de las personas participantes ha sido más elevado del que se preveía. No es la primera vez que una intervención acaba atendiendo a una población en una situación peor a la esperada, como demuestra el mismo B-MINCOME, los hogares participantes del cual estaban en un contexto de mayor vulnerabilidad que el de la población en riesgo de pobreza de Barcelona y también que el de las personas usuarias habituales de los servicios sociales municipales (Riutort et al., 2021).

Este hecho no es irrelevante, porque provocó que en algunos casos la adecuación de las actuaciones que contemplaba el proyecto fuese menor. En este sentido, cuando a las profesionales se les pregunta sobre si las actividades del proyecto tal como estaban previstas inicialmente eran coherentes con el perfil de las personas participantes, estas valoran la afirmación con un grado de acuerdo de 6,4 sobre 10. De hecho, casi un 25% de las respuestas dan una puntuación inferior a 5. Esta afirmación sobre la adecuación de las actividades es la que recibe un grado de acuerdo más bajo de todo el cuestionario, y todavía más entre las profesionales que trataron más directamente con las personas participantes, que dan una puntuación media de tan solo 6 puntos a esta afirmación.

En cualquier caso, la adecuación de actividades se tuvo que hacer (véase capítulo 4 de evaluación de la implementación). En este sentido, algunas profesionales opinan que hubiera sido positivo incorporar en el diseño del proyecto más actuaciones prelaborales, ya que la mayoría de actuaciones contempladas eran finalistas y no todas las personas participantes tenían una situación o competencias que les permitiese incorporarse a determinadas actuaciones de tipo laboral. Y es que a pesar de que el diseño del proyecto tiene una visión de la inclusión multidimensional, también es cierto que la dimensión laboral está referenciada como “piedra angular”.

“Yo pienso que es una reflexión en cuanto al diseño, realmente para conseguir esta integración tenemos que tener una mejor caracterización del colectivo al cual nos dirigimos, y esto nos hubiera ayudado mucho también a construir o perfilar unas actuaciones más adaptadas, porque hemos ido haciendo ajustes respondiendo a diferentes situaciones” (P1\_GF).

En este punto es pertinente considerar uno de los aprendizajes del proyecto ERSISI: los itinerarios intensivos orientados a la activación laboral no son apropiados para todos los perfiles poblacionales que

perciben rentas mínimas. Una atención integrada parecida a la planteada por el modelo del Amunt! es adecuada para aquellos perfiles que puedan desarrollar un itinerario con cierta autonomía (Martínez Sordoni, 2022). Teniendo en cuenta este aprendizaje y siguiendo las valoraciones de los agentes clave entrevistados, hubiese sido interesante incorporar al diseño actuaciones que específicamente dieran respuesta a las necesidades de otros perfiles de personas que se encuentran en situaciones de más alta complejidad y fragilidad.

Aun así, el desajuste entre las actuaciones incluidas dentro del proyecto y el perfil de las personas participantes no solo tiene que ver con la consideración inapropiada de las situaciones de vulnerabilidad extremas. También se relaciona con no ser bastante consciente del hecho de que entre los y las perceptoras del IMV no solo hay personas inactivas o en situación de paro, sino también lo que se denomina “trabajadores/ores pobres” (Ahrendt et al., 2017; Rodríguez Cabrero et al., 2019; Lanau y Lozano, 2022). Esta constatación vuelve a ser significativa desde el punto de vista de la evaluación del diseño, porque las principales líneas o políticas activas contempladas se ajustan más y mejor a los perfiles en situación de paro, pero no tanto a la situación y las necesidades de estas otras personas que trabajan de facto. El aumento de la pobreza laboral pone de relieve la necesidad de tener en cuenta en el diseño de proyectos de integración de servicios a estos colectivos que, a pesar de no estar técnicamente en paro, tienen que ser atendidos igualmente por los servicios sociales y de ocupación (Laparra Navarro y Martínez Sordoni, 2021).

- **Falta de plausibilidad y coherencia lógica de algunos elementos de la teoría del cambio**

La teoría del impacto (Rossi, Lipsey y Freeman, 2004) del proyecto Amunt! es correcta si se analiza de acuerdo con las necesidades de partida detectadas, pero su marco lógico presenta algunas debilidades. Tal como se ha indicado anteriormente, se espera que la implementación de este modelo de inclusión sociolaboral más integral y coordinado obtenga resultados positivos en ámbitos diversos: la ocupación, la empleabilidad, el bienestar mental, el ámbito relacional y la vinculación con la comunidad, la percepción de los servicios sociales y la participación en los servicios de inclusión. Estas dimensiones tienen una conexión directa y evidente con la mejora de la situación social y material de las personas. Las personas que se sienten bien, que disponen de más redes de apoyo, que conocen los recursos públicos y de la comunidad y que tienen más y mejores competencias básicas y profesionales, tienen más posibilidades de situarse en un mejor lugar dentro del mercado laboral (y, por lo tanto, de acceder a un salario digno) y de hacer efectivo su derecho a percibir otras ayudas económicas disponibles, en los casos que aplique. En última instancia y a largo plazo, estas mejoras se traducirán en una ganancia de autonomía y una menor dependencia de prestaciones como el IMV.

Sin embargo, a pesar de que los efectos positivos sobre las personas perceptoras del IMV que se le suponen al Amunt! tienen relación con aquello que les falta para mejorar su situación, algunos de los resultados que se esperan serían demasiado ambiciosos. Llegamos a esta conclusión sin saber cuáles son los resultados de impacto, pero teniendo en cuenta las evidencias recogidas en el marco de la implementación de otros proyectos parecidos se puede apuntar en esta dirección. Por ejemplo, la evaluación del B-MINCOME puso de relieve que los resultados en la activación laboral a corto y medio plazo fueron neutros o incluso negativos, en línea con otros experimentos y políticas parecidas (Riutort et al., 2021; Riutort, Laín y Julià, 2023). En cuanto al proyecto ERSISI, en los 12 meses posteriores a su finalización no se observaba un impacto positivo en la contratación ni en la salida del programa de rentas mínimas, a pesar de que la literatura especializada advierte de que los impactos de este tipo de programas se tienen que medir después de 2 o 3 años (Martínez Sordoni, 2022). De la descripción del proyecto se desprende una teoría del cambio poco sólida. Parece adecuado sostener este postulado porque, teniendo en cuenta las evidencias apuntadas, la conexión lógica entre sus componentes o elementos presenta algunas inconsistencias. En concreto, el diseño del proyecto contempla como uno de sus *outcomes* principales la reducción del número de personas perceptoras del IMV, pero los resultados esperados en relación con el aumento de la ocupación no son

plenamente consistentes con las actividades, *outputs* y calendario contemplados.

Además, la cadena de hipótesis que sostiene el proyecto asume que las personas se encuentran en capacidad y tienen la motivación para poder hacer las actividades incluidas, y que disponen de tiempo suficiente para hacerlo, pero estos supuestos no son válidos para todos los perfiles. Este punto débil responde claramente a un diseño del proyecto con muchos elementos estratégicos pendientes de confirmar (o con carácter de propuesta) y con una teoría del cambio que no se explicita, hecho que dificulta deducir con claridad el marco lógico de la intervención. La figura 2 expone la teoría del cambio, resaltando en color lila los supuestos y los *outcomes* con más inconsistencias.

**Figura 2. Teoría del cambio del proyecto Amunt!**



Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría del cambio elaborada por el MISSM.

- **Un calendario poco idóneo para los resultados esperados**

La evaluación del proyecto antecesor B-MINCOME ya ponía de relieve que su duración no fue la más idónea para el análisis de ciertos indicadores. Nos referimos a los vinculados al impacto de la intervención sobre la salud, el mercado laboral o la evaluación económica, ya que estos requieren ser medidos con un horizonte temporal más extenso (Riutort et al., 2021; Riutort, Laín y Julià, 2023). En este sentido, el proyecto Amunt!, aun siendo más corto (se estimaba un año de intervención de media frente a los dos años que duró la del B-MINCOME) continúa esperando resultados en relación a estas dimensiones y el sistema de evaluación inicial contemplado así lo corrobora.

Todas las profesionales entrevistadas consideran que el cronograma ha sido una de las principales debilidades del proyecto. Por un lado, no se ha considerado un tiempo previo para revisar el diseño y hacer las adaptaciones pertinentes antes de la intervención. Por otro lado, la articulación de políticas activas desarrolladas por administraciones u organismos diferentes es demasiado compleja por el tiempo contemplado en un inicio (y mucho menos con el tiempo real que finalmente ha durado la implementación, y del cual se habla más adelante en este informe). Las profesionales coinciden en apuntar que el diseño del proyecto tendría que haber contemplado una fase temporal previa a la implementación que permitiera haber terminado todas las tareas de gestión necesarias (especialmente aquellas relacionadas con la aprobación de las relaciones jurídico-administrativas).

En definitiva y en términos generales, los *outcomes* esperados (especialmente a medio y largo plazo) no ligan bien con la corta duración del proyecto. De acuerdo con la opinión de las profesionales, para revertir la exclusión social cronificada se requieren itinerarios más largos. En concreto, se indica que proyectos de este tipo exigen un periodo de implementación de como mínimo tres años, ya que desarrollar un modelo de atención integral y eficaz requiere establecer el vínculo, identificar demandas y necesidades y poder desplegar itinerarios verdaderamente secuenciales que también incluyan una fase prelaboral cuando haga falta. De hecho, cuando a las profesionales se les pregunta sobre si el periodo de ejecución de actividades tendría que haber sido de como mínimo dos años para generar cambios relevantes sobre las personas participantes, el grado de acuerdo es de un 9 sobre 10 (es la afirmación que recibe más aceptación del cuestionario). De hecho, la mitad de las respuestas puntúan la frase con un 10, el grado máximo de acuerdo, hecho que indica un grado de consenso muy elevado sobre este aspecto. Merece la pena apuntar que ninguna profesional muestra desacuerdo con esta frase, puesto que ninguna de ellas rechaza la afirmación valorándola con menos de un 5.

- **Un proceso de diseño del proyecto poco participativo**

Otro punto débil detectado es que el proceso de diseño no se hizo de forma colaborativa, una debilidad que también señalan las mismas profesionales. De manera particular, los actores implicados indicaron cuáles eran las acciones específicas que podían aportar, pero no participaron en el diseño global del modelo de intervención. Este hecho, y también la carencia de implicación de personas relacionadas directamente con la ejecución de actividades, puede tener relación con un diseño que incluye aspectos o elementos difíciles de desarrollar. Todo ello, consecuencia inevitable de una configuración que por el hecho de no partir de un proceso más participativo de coproducción acaba reflejando una visión más *top-down*.

“El papel del grupo motor ha sido clave, ha suplido algunas carencias, pero tendría que haber participado más en el diseño. Ninguno de nosotras hemos participado. Hubiera estado bien para aterrizar la propuesta a la realidad, una idea que era extraordinaria pero que no se ha aterrizado bien. El cronograma ya se veía que era imposible, estamos muy acostumbradas a implementar proyectos y ya lo sabíamos” (P1\_GF).

- **Poca flexibilidad derivada del tipo de convocatoria, la fuente de financiación y las características del piloto**

De acuerdo a las opiniones recopiladas, en tanto que el Amunt! se articula gracias al trabajo coordinado de operadores diferentes y que es un proyecto innovador, presenta una elevada complejidad de partida que no lo hace adecuado para desarrollarse en el marco de una convocatoria externa (en este caso, una subvención directa adjudicada por el MISSM) y mediante el uso de una nueva fuente de financiación europea (en concreto, el instrumento de nueva creación *Next Generation*). Estas cuestiones añaden elevados niveles de incertidumbre y dificultad. Además, no conocer previamente algunos elementos de la convocatoria de subvención y el uso de la financiación, y no tener la capacidad de flexibilizar aspectos de la gestión y la implementación –tal como sí que se puede hacer en otros proyectos pilotos hechos con fondos propios–, no son condiciones que faciliten la ejecución de proyectos que se implementan por primera vez.

Por otro lado, algunas de las profesionales consultadas consideran que el diseño del Amunt! no era apropiado para un proyecto piloto teniendo en cuenta el volumen de personas al cual se dirigía. Se apunta que para testar una intervención es mejor hacerlo con un número menor de personas para reducir la complejidad y tener más margen de cara a introducir modificaciones a lo largo del proceso, en caso de que se detecte esta necesidad.

“Como proyecto de innovación, se va a una dimensión demasiado grande, y aquí hay un error fundamental que hemos pagado muy caro. Si lo tuviese que repetir, yo haría un Amunt! no sé si con 40 o 50 personas, una cosa mucho más humana y que te permita observar mucho y definir después un dispositivo y unos protocolos, no comenzar con 1.000 sin tener eso claro” (E5).

**Figura 3. Puntos fuertes y puntos débiles del diseño del proyecto Amunt!**

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idoneidad de incluir una visión de la inclusión social multidimensional y de los diseños que combinan políticas de rentas con políticas activas.</li> <li>• Pertinencia de desarrollar un proyecto basado en la coordinación intensa o la integración de servicios sociales y laborales.</li> <li>• Adecuación de incluir la política de participación comunitaria y un enfoque territorializado.</li> <li>• Itinerario personalizado multidimensional codiseñado de manera colaborativa.</li> <li>• Herramientas de valoración y seguimiento compartidas y gestión de casos integral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desconocimiento del perfil de las personas participantes.</b></li> <li>• <b>Falta de plausibilidad y coherencia lógica de algunos elementos de la teoría del cambio.</b></li> <li>• <b>Calendario poco idóneo según los resultados esperados.</b></li> <li>• <b>Proceso de diseño del proyecto poco participativo.</b></li> <li>• <b>Poca flexibilidad derivada del tipo de convocatoria, la fuente de financiación y las características del piloto.</b></li> </ul>

Fuente: elaboración propia

# 4. Evaluación de la implementación

Una vez evaluado el diseño, nos centramos en repasar cómo se ha ejecutado realmente la intervención del Amunt! Evaluar la implementación de una política pública (Lázaro y Obregón, 2009) significa analizar su práctica para conocer la adecuación de sus elementos organizativos y de funcionamiento y en qué medida la intervención propuesta logra los *outputs* esperados, haciendo que la población participante reciba las actividades y servicios previstos. Este ejercicio es valioso para identificar problemáticas, errores y desviaciones, pero también aciertos y soluciones prácticas establecidas durante el proceso. Todo ello, puede contribuir a recoger aprendizajes y a explicar los efectos del proyecto.

El Amunt! ha supuesto un intento para implementar un tipo de integración de servicios de ventanilla única (Askim et al., 2011; Minas, 2014, 2016). El acceso por parte de las personas participantes a las actividades o servicios de su catálogo –tanto las propiamente laborales, formativas y comunitarias como el acompañamiento y el apoyo psicosocial para poderlas llevar a cabo– solo podía tener lugar a través de un singular proceso de entrada. La acogida y la diagnosis, con una metodología compartida, era la puerta o ventanilla única de acceso a los recursos que fueron ejecutados por los diferentes actores implicados en el proyecto.

Esta integración que se ha llevado a cabo en el Amunt! no se ha dado por vía de una fusión o reasignación estructural de competencias –de hecho, las diferentes partes implicadas no han perdido su autonomía–, pero sí que se ha propiciado a través de una colaboración intersectorial particular. Según la revisión que hace Martínez Sordoní (2022), estaríamos hablando de una forma de integración de carácter intermedio: más intensa que la basada en la adopción de meros procedimientos de colaboración entre las partes participantes, pero alejada de un proceso de reestructuración. Sin embargo, algunas profesionales vinculadas al Amunt! han defendido una definición más restringida, puesto que ubican la colaboración intersectorial fuera de la integración porque consideran que la fusión de competencias es condición necesaria para hablar de verdad de integración de servicios.

Sea como fuere, profundizar en los aspectos clave de esta integración en el Amunt! es lo que nos permite delimitar cuál ha sido su intensidad. La efectividad de la integración de servicios implementada está relacionada, por un lado, con cómo se da la colaboración entre profesionales de diferentes ámbitos (social, laboral, formativo y comunitario) y, por otro lado, con cómo esta colaboración revierte sobre la persona atendida. Aun así, hay elementos del proyecto que han dificultado la implementación de este trabajo integrado y que merece la pena apuntar previamente para entender el marco en el cual se ha ejecutado verdaderamente.

## 4.1. Las principales dificultades que condicionan la implementación del proyecto

La implementación del proyecto Amunt! no ha estado exenta de complicaciones con capacidad para condicionar su ejecución. Al entorno de mayor incertidumbre que acostumbra rodear a los proyectos pilotos de innovación, se añaden en el caso del Amunt! las dificultades derivadas principalmente de: primero, un

periodo de implementación muy corto (veáis apartado 2.2.) que acaba siendo de tan solo un año en el mejor de los casos; segundo, un contexto jurídico-normativo y de gestión especialmente complejo que entre otras cuestiones añade presión temporal en el ya de por sí corto periodo de implementación; y tercero, la población finalmente atendida se encuentra en una situación de mayor complejidad a la esperada y, por lo tanto, se hace necesaria la adaptación de parte de las actuaciones previstas. De hecho, en la evaluación del diseño del proyecto que recoge este informe (veáis el capítulo 3), estas dificultades figuran entre los puntos débiles del diseño. Adicionalmente, hay que tener presente una cuarta dificultad vinculada al proceso de reclutamiento de participantes.

La conjunción de estas dificultades supuso en su momento la cancelación de algunas de las actividades previstas en el diseño inicial. En algunos casos, el motivo fue la carencia de participantes interesados/das o en situación elegible/susceptible de realización de la actividad, como por ejemplo el servicio “escuela de segundas oportunidades” dirigido a los y las jóvenes de 16 a 25 años de los hogares participantes que han abandonado los estudios; la formación ocupacional de nivel 2; o las actividades de emprendimiento comunitario. Otras veces el descarte se relacionó con las dificultades de ejecución de ciertas actividades dentro del calendario limitado del proyecto, bien por la imposibilidad de completar su certificación (formación profesional en modalidad dual u otros programas *reskilling* certificables); o bien porque no hubo tiempo suficiente para llevarlas a cabo cumpliendo los plazos de contratación pública, como por ejemplo, el desarrollo de una aplicación móvil (APP), la realización de la prueba PIACC (*Programme for the International Assessment of Adult Competencies*) de la OCDE de competencias básicas para personas adultas, la ampliación del programa de canguraje municipal para apoyar las necesidades de conciliación, el uso de la moneda ciudadana REC por parte de los y las participantes o, en último lugar, la introducción de *nudges* para mejorar la adherencia y éxito del programa.

Por otro lado, formalizar adecuadamente todas las relaciones administrativas en el contexto de una convocatoria externa sujeta a la obligatoriedad específica que marcaban los fondos *Next Generation*, requirió más tiempo del previsto. Adicionalmente, este proceso requirió mucho esfuerzo de gestión a todos los actores antes y después de esta formalización, los cuales además tuvieron que hacer frente a las diferentes dudas<sup>12</sup> que iban surgiendo sobre como cumplir con estas exigencias<sup>13</sup>, las cuales no siempre se pudieron aclarar con suficiente agilidad y seguridad. En este sentido, que se produjeran cambios en la dirección del proyecto, por parte del área municipal de Derechos Sociales, no jugó a favor.

Una de las consecuencias de esta situación fue el retraso significativo del inicio de actividades del proyecto, sobre todo de las relacionadas con actividades laborales y educativas ejecutadas por Barcelona Activa y el CEB. Esto significó que su incorporación plena a la intervención no tuviera lugar hasta el primero y segundo trimestre del año 2023, respectivamente. Esta demora añadió presión en el calendario ya que significaba el acortamiento del tiempo para poder implementar estas actividades. La fecha de finalización del proyecto (30 de septiembre 2023) era insuficiente para cubrir el desajuste, a pesar de que se prorrogó por tres meses.

Por otra parte, el perfil de las personas participaciones implicó adaptar actividades. En muchos casos era el único margen que había para no perder participantes, puesto que no había tiempos para introducir modificaciones sustanciales en las actividades del proyecto. Una de sus dificultades inherentes era

---

<sup>12</sup> Según los resultados del cuestionario, las profesionales valoran con un grado de acuerdo de 6,5 sobre 10 la afirmación según la cual habían dispuesto de la información suficiente para desarrollar su trabajo correctamente. A pesar de que la mitad las respuestas puntúan esta afirmación con un 7 o más (por tanto, en sentido positivo), se trata de una de las puntuaciones más bajas que recoge el cuestionario.

<sup>13</sup> Para formalizar estas colaboraciones ha sido necesario, entre otras cuestiones, estudiar jurídicamente su naturaleza, tramitar expedientes de aprobación de las relaciones por parte de los órganos de gobierno pertinentes o realizar la gestión económica en un entorno (el de los servicios sociales) ya de por sí saturados de actividad. Adicionalmente a las normas y procedimientos habituales, se suman las propias de los *Next Generation*, las cuales son muy rígidas en cuanto a tiempos, añaden elementos de control y, consecuentemente, alargan la tramitación.

conseguir con éxito la adherencia y permanencia de las personas participantes. Detrás de este limitante se mezclan cuestiones relacionadas tanto con el diseño del mismo proyecto como con las adversidades de la calendarización. El hecho de que la participación fuera totalmente voluntaria y no implicara ningún tipo de incentivo económico o condicionalidad –como sí que había por ejemplo en el B-MINCOME– suponía un reto a la hora de despertar interés por el proyecto y conseguir que la persona lo mantuviera a lo largo de los meses<sup>14</sup>. Este reto fue todavía más grande dadas las situaciones de complejidad vital de la población participante (propensa a la inestabilidad) y el miedo que manifestaban algunas personas a perder la prestación IMV si aceptaban determinadas ofertas laborales (incluidos los planes de ocupación que figuraban entre las actividades del catálogo) y las dificultades de los equipos del Amunt! para responder con seguridad<sup>15</sup>.

“El hecho que fueran beneficiarias del IMV ha dificultado la operativa porque no éramos gestores ni responsables de la prestación, pero la gente no desvincula y no entiende que el IMV lo lleva la Seguridad Social. Las dificultades de la prestación, [las personas] las han abocado en mi equipo” (E3).

Y todavía más: existía el peligro de que las personas cayeran en la desmotivación o abandonaran el proyecto ante la demora del inicio de las actividades o directamente ante su supresión. Esta preocupación estaba agudizada por el hecho que los procesos de reclutamiento de participantes no consiguieron incorporar las 1.000 personas para las cuales se había diseñado el proyecto. En este sentido, había mucho temor a ver gravemente reducido el grupo de tratamiento y que este hecho perjudicara tanto la evaluación como la gestión y financiación del proyecto. De hecho, desde el comienzo de la intervención se fue perdiendo muestra, bien porque había personas que por una razón personal declinaban recibir el servicio o bien porque hubo otras a las que no se consiguió localizar. Las adaptaciones se tuvieron que hacer en plena implementación del proyecto con las consecuencias que esto ha comportado en clave de poder dedicar menos tiempo al seguimiento del proyecto o el cansancio derivado de tener que estar adaptando continuamente algunos de sus elementos.

“Ir ajustando sobre la marcha, y aquí sí que creo que técnicamente hemos respondido muy bien, pero tampoco tienes la capacidad de seguir cada proceso con minuciosidad. Y el problema es que cuando estás innovando en algo, si haces menos seguimiento u observación pierdes aprendizajes” (E4).

“La operativa podía estar súper pensada, pero no los tiempos... las personas hacían que continuamente tuviésemos que rehacer la operativa, con una sensación de improvisación continua, y era difícil hacer que el equipo entendiese que era necesario esta flexibilidad al cambio” (E3).

Finalmente, y en cuarto lugar, no podemos obviar las interferencias en la implementación del proyecto que

<sup>14</sup> En este sentido, es importante dejar constancia de una problemática añadida que ocurrió durante el primer trimestre de 2023. Se detectó que personas participantes del Amunt! eran contactadas para participar en el proyecto EMPLEA-LAB, uno de los otros 34 proyectos vinculados al IMV financiados por el MISSM y que además otorgaba contraprestaciones económicas a la participación. Desde el Amunt! se recomendó a las personas no adherirse a este otro proyecto, y desde el MISSM, ante una situación tan delicada que afectaba la implementación y la evaluación, se trabajó con la entidad responsable para abordar la situación.

<sup>15</sup> Es difícil tener conocimiento sobre todas las particularidades del IMV, que no deja de ser una prestación económica nueva, gestionada lejos de la administración local y que tiene mucha “letra pequeña” que puede dificultar su comprensión. Además, durante el periodo de las acogidas del proyecto Amunt! se publicó el Real Decreto 789/2022, de 27 de septiembre, por el cual se regulaba la compatibilidad de la IMV con los ingresos procedentes de rentas del trabajo o de la actividad económica por cuenta propia. Esta nueva norma generó unos interrogantes adicionales a las personas participantes y a las profesionales implicadas que requerían también alguna respuesta.

haya podido ocasionar el proceso de selección de participantes vinculado a su naturaleza experimental (veáis apartado 2.2.). Requirió llevar a cabo un proceso bastante complejo, con una dedicación de recursos y tiempo muy importante y superior a la que se valoraba en la propuesta de proyecto. De entrada, este hecho implicó tener que mover hacia adelante en el cronograma el inicio de la intervención hasta septiembre de 2022, siendo esta una primera e importante afectación al tiempo disponible para ejecutar el modelo de inclusión del Amunt!

Aun así, la necesidad de hacer un segundo reclutamiento como reacción a los resultados insuficientes de *take-up* del primero supuso un impacto negativo adicional. El segundo reclutamiento, que tuvo lugar entre noviembre 2022 y enero 2023, se hizo cuando la atención del Amunt! empezaba a andar, cuando se estaban realizando las acogidas y diagnosis de las personas del primer reclutamiento y trabajando para construir su vínculo con el proyecto. Las profesionales del equipo de atención social dedicadas a atender físicamente a las personas candidatas del segundo reclutamiento eran las mismas que estaban acogiendo o haciendo ya el seguimiento de las del primero. Este hecho condicionó el buen curso de la implementación fundamentalmente por tres cuestiones. La primera es que las profesionales de atención social y orientación laboral no pudieron dedicarse plenamente a consolidar la primera fase del proyecto y a actuar, por ejemplo, para evitar el abandono de personas ya acogidas interesadas en actividades laborales y formativas que todavía no acababan de arrancar. En segundo lugar, el segundo reclutamiento no estaba previsto en el diseño del proyecto ni en la planificación del trabajo de los equipos y esto impactó negativamente en el grupo de profesionales, que lo vivió como un proceso no deseado y con dosis importantes de estrés, dada la celeridad con la que se tenía que realizar. También hay que sumar la frustración de no haber conseguido unos resultados que compensaran el esfuerzo realizado, puesto que, recordemos, solo se incorporaron 80 personas más<sup>16</sup>. Finalmente, la tercera cuestión tiene que ver con el hecho de que los equipos tuvieron que hacer de nuevo ajuste en la atención porque las personas del segundo reclutamiento tenían un perfil ligeramente diferente –mejor, en términos generales– a las del primero.

“Nos equivocamos con la fase del reclutamiento, deberíamos de haber parado, nos deberíamos de haber quedado con el número inicial, ajustar la cifra y el proyecto” (E5).

“Se debía de optimizar mucho el tiempo, han tenido una carga de atención individual bastante importante, con la acogida estuvieron desde septiembre a diciembre, y con el segundo reclutamiento fue duro también y creo que fue uno de los motivos por los cuales algunas personas del equipo antiguo dijeron “hasta aquí” (E3).

En definitiva, estas son las dificultades de alcance general que afectan a la implementación del Amunt!: un tiempo de ejecución limitado y un calendario cada vez más comprimido, las complicaciones a nivel de gestión y la complejidad de la población participante y de los procesos de reclutamiento se convierten en los elementos incómodos o controvertidos del proyecto, los cuales, a su vez, se ramifican directa o indirectamente en nuevas trabas a la intervención. Aun así, a medida que avanza, el proyecto va articulando maneras –algunas bastante innovadoras– de abordar estas dificultades. Estas cuestiones se abordan en los siguientes apartados de este capítulo.

---

<sup>16</sup> Seguramente este agotamiento constaba entre los motivos por los cuales algunas profesionales del equipo de atención social se acogieron al proceso de movilidad horizontal del IMSS de marzo de 2023 y marcharon del proyecto.

---

**Figura 4. Principales dificultades que condicionan la implementación del proyecto Amunt!**

Periodo de implementación corto para un proyecto de atención integral e integrado dirigido a personas con dificultades de inclusión, que se comprime aún más a raíz de los retrasos experimentados.

Contexto jurídico-normativo y de gestión especialmente complicado y rígido derivado de los fondos NG.

La población participante se encuentra en situaciones de más vulnerabilidad a las esperadas, de forma que se hace necesario adaptar parte de las actividades.

Proceso de reclutamiento muy complejo por la naturaleza experimental del proyecto y la participación voluntaria, que requiere una dedicación de recursos y tiempo no previstos en un inicio.

Fuente: elaboración propia.

## 4.2. La colaboración intersectorial: mecanismo para la integración de servicios

Una de las singularidades del Amunt! es la necesidad de una colaboración estrecha entre los diferentes actores implicados. Implementar esta colaboración era un reto importante, teniendo en cuenta que en muy poco tiempo unos equipos que provenían de tres áreas de la política municipal (social, económica y comunitaria), de entidades sociales (programa Làbora) y de un consorcio entre el Ayuntamiento de Barcelona y la Generalitat de Catalunya (lo CEB), tenían que dejar atrás su mirada sectorial y trabajar conjuntamente con una visión integral e integrada lo más compartida posible. En los apartados siguientes abordaremos la revisión de esta colaboración intersectorial en un marco de integración que mantiene la autonomía de las partes en la ejecución de las actividades, hecho que implica que haya sido un proceso complejo no exento de conflictos.

### 4.2.1. LA GOVERNANANZA DEL TREBAJO MULTIDISCIPLINARIO

Las revisiones y evaluaciones de experiencias exitosas han permitido identificar varios elementos facilitadores de la integración de servicios (Gencat, 2022; Laparra Navarro y Martínez Sordoni, 2021), entre los cuales se encuentran las estructuras de gobernanza que incluyen todos los actores implicados. El elemento más sólido del modelo de gobernanza del Amunt! ha sido el “grupo motor” o grupo de seguimiento, un espacio técnico liderado por el área municipal de Derechos Sociales con el apoyo del Institut Metròpoli. A través de este grupo, que se reunía habitualmente con una periodicidad quincenal, se articulaba la coordinación y el trabajo conjunto entre los actores implicados en el despliegue de actividades y servicios del Amunt!

En un primer momento, en este espacio de colaboración se trabajó principalmente para que la herramienta de diagnóstico del proyecto recogiera ítems de interés para todas las partes implicadas. De esta forma, se facilitó la identificación de un mayor número de necesidades y potencialidades de la persona que, de otra manera, no habrían aflorado. Todos los actores tuvieron que ser flexibles para acabar teniendo una herramienta que reflejara una visión de conjunto y más integral de la persona. Posteriormente, una vez empezó la atención a las personas participantes, la colaboración intersectorial tenía por objetivo último contribuir a maximizar el ensamblaje entre la persona y las actuaciones que realizara a partir de una visión más integrada. La valoración que hacen las profesionales del proyecto es en general bastante positiva, ya que este grupo que ha sido un espacio que les ha facilitado vertebrarse y coordinarse técnicamente.

“Valoro muy bien el espacio del grupo motor. El proyecto lo ha sostenido el grupo motor y la vocación de servicio de todas las profesionales. Ha sido útil

y ha sido un espacio bien dinamizado” (E1).

“La mirada integral, que sea real, quiero decir, que no solo esté en el diseño sino que esté en la implementación, ha supuesto generar canales para poder hablar con los otros servicios y poder trabajar conjuntamente la respuesta [...]. Yo creo que eso es importante, es un reto” (E4).

El grupo motor ha sido clave para construir y llevar a la práctica una visión integral de la persona. Más allá de las relaciones bilaterales entre profesionales, las representantes de los diferentes equipos coordinaban la intervención y se apoyaban mutuamente a la hora de abordar situaciones, como por ejemplo: tomar decisiones sobre cuál era la actividad de inclusión más idónea para la persona participante, identificar cuáles tenían que ser los apoyos o adaptaciones necesarias para que pudiera llevarla a cabo o resolver determinadas incidencias.

Sin embargo, este espacio de gobernanza también ha tenido algunas limitaciones. En primer lugar, y en relación a la toma y la revisión de decisiones, hubiera sido de ayuda una mayor protocolización de los circuitos comunicativos para ganar agilidad y evitar posibles malentendidos, tanto a nivel horizontal –entre los equipos de los diferentes ámbitos de acción– como nivel vertical –entre las profesionales que participaban en el grupo y sus propios equipos. Además, las divergencias se acentuaban en los casos en los que no existían relaciones bilaterales fluidas y sistematizadas, de forma que no siempre los mensajes finales estaban alineados con los acuerdos logrados previamente en el grupo.

“A nivel de espacio a mí me gustó mucho el grupo motor, pero no dejaba de ser un espacio donde solo participábamos una parte de las personas implicadas, y después había toda una parte de red técnica de cada uno de los servicios o agentes que se comunicaban entre sí. Y aquí sí que pasó que a veces había divergencias-desconexión entre aquello que hablaban en el grupo y la información que después compartíamos entre los diferentes equipos [...]. A mí me pareció bien esta estructura del grupo motor, pero seguramente tendríamos que haber previsto algún otro tipo de coordinación para garantizar que los puentes o las vías de contacto entre los diferentes agentes profesionales en el día a día realmente se alienara con lo que decíamos al grupo motor” (E2).

En segundo lugar, las profesionales indican, de manera bastante generalizada, que hubiese sido positivo que este espacio de gobernanza técnica hubiera incluido la coordinación del plano económico y de gestión administrativa.

“Para mí hubiera sido ideal un grupo motor un poco híbrido, donde pudiéramos abordar cuestiones de metodología y monitorización del proyecto, pero también poder compartir con el resto de agentes toda la parte de gestión, más económica y jurídica-administrativa” (E1).

Esta demanda tiene que ver con las complicaciones derivadas de cumplir con las obligaciones del marco jurídico-normativo que ha regido el desarrollo del proyecto (y con las particularidades, además, de los fondos *Next Generation*). Además también se relacionan con los cambios en el liderazgo que hubo en el área municipal de Derechos Sociales. Y es que tal y como explican las profesionales, el proyecto ha carecido de un espacio estable para tratar estas cuestiones. Este hecho ha contribuido a generar entre las organizaciones y las profesionales la sensación de que no tenían bastante apoyo para hacer frente a las

múltiples adversidades administrativas. No fue hasta ya muy entrada la ejecución, y con las diferentes fórmulas jurídico-administrativas activas, que estos temas empezaron a tratarse puntualmente en el grupo motor con la asistencia de la última dirección del proyecto (incorporada durante el primer trimestre de 2023), un hecho que se valora muy positivamente.

“Desde el inicio se ha separado mucho el plano de implementación y metodología y el plano de la parte económica y de gestión. Con el primer plano, hemos ido avanzando y nos hemos coordinado dentro del grupo motor, pero de la segunda parte sí que ha faltado un liderazgo más fuerte desde el inicio [...] Y esta parte es muy importante para las entidades” (E1).

“Las cuestiones asociadas a la parte de gestión y al calendario, el grupo motor dejó muy claro que no era responsabilidad suya ni era el espacio para hablarlo. En alguna reunión sí se ha invitado a la persona que lo llevaba, pero diferenciando mucho. Además, como con cada agente el instrumento de gestión era diferente (convenio, subvención, etc.), tampoco se trataba a nivel grupal sino a nivel individual, y esto dificulta mucho, y no se consensuaba con el resto de agentes” (E2).

Por otro lado, en el diseño del proyecto también se contemplaban otros espacios para la gobernanza que no se han implementado finalmente, como por ejemplo un comité de personas expertas, un espacio con el resto de pilotos financiados por el MISSM o la participación de observadores como AIREF o la Generalitat de Cataluña. A pesar de que estaban planteados únicamente como propuestas abiertas pendientes de determinar una vez se aprobara el proyecto, son espacios que previsiblemente hubieran contribuido al buen despliegue de la intervención.

#### **4.2.2. EL SISTEMA DE INFORMACIÓ COMPARTIDA**

Entre aquellos facilitadores de carácter operativo y de apoyo a la integración, la literatura (Gencat, 2022; Laparra Navarro y Martínez Sordoni, 2021) también señala la existencia de sistemas que permitan compartir información. En relación a esta cuestión, el proyecto Amunt! se dotó de un sistema de información donde poder registrar, compartir y extraer datos relacionados con la intervención realizada con las personas participantes. En realidad, se trataba de una adaptación específica del *software* de información que emplea el programa Làbora para gestionar la atención y el seguimiento de sus personas usuarias. Teniendo en cuenta el marco del proyecto, se consideró más operativo adaptar un sistema de gestión de datos ya existente –vinculado en un programa de inclusión laboral como es lo Làbora que contempla diferentes actividades– que crear uno desde cero.

Los diferentes actores o servicios hicieron propuestas para hacer esta adaptación. Una vez en funcionamiento, las profesionales tenían acceso para introducir la información relativa en su intervención y consultar aquella que ejecutaban otros profesionales. Este procedimiento significó ir más allá del uso habitual del *software* del Làbora que se hace desde servicios sociales (según la información recogida en las entrevistas realizadas, servicios sociales solo tiene acceso para consultas, pero hace un uso muy residual). De forma complementaria, cada equipo (a excepción lógicamente del equipo de Làbora) usaba también sus sistemas de información requeridos por sus propias entidades, ya que el del Amunt! no podía cubrir todas las funcionalidades de los sistemas particulares. Por ejemplo, no se podía prescindir de SIAS (el Sistema de Información de Atención Social del Ayuntamiento) para introducir toda la información y seguimiento de la atención social.

En general, la valoración que hacen las profesionales del sistema de información compartido no es muy

positiva. Por un lado, costó introducir las adaptaciones y se tardó más de lo deseado para que estuviera en funcionamiento sin incidencias. Además, la calidad de la herramienta era muy mejorable. Estas cuestiones comportaron que el nivel de uso por parte de los equipos fuera desigual: era la herramienta central para las profesionales del Làbora, pero secundaria por el resto de equipos, los cuales no usaron de forma intensiva y transversal el *software*. De esta forma se perdió una oportunidad para ganar agilidad en los procesos de implementación de actividades y fiabilidad en la transmisión de la información, una cuestión que resulta fundamental por la coordinación de los equipos y la implementación práctica de un proyecto con vocación integral.

“Creo que la propuesta inicial, que era trasladar todas las comunicaciones a la plataforma de gestión, no se ha dado y finalmente no hemos acabado haciendo un uso [del software] muy intensivo. Y hubiera sido útil para minimizar esta duplicidad de canales [...]. Lo hemos usado muy residualmente y pensamos que ayudaría mucho a la integración de las actuaciones” (E1).

“De funcionar mejor hubiera ayudado mucho más a la integración de los equipos, incluso a la comunicación. Muchas veces la coordinación entre equipos era por cosas muy de base que con una herramienta informática que lo facilitara, quizás podríamos haber hecho una coordinación de más calidad... y hubiera ayudado mucho a generar la visión global porque en muchos momentos hemos funcionado como compartimentos estancos” (P2\_GF).

Así mismo, un uso más extensivo y uniforme de la herramienta compartida habría facilitado que la comunicación con la persona participante hubiera sido más ordenada y dotada de mayor nivel de confianza. Registrar todas las interlocuciones hubiera facilitado a las profesionales de los diferentes equipos a actuar con mayor conocimiento de las interlocuciones previas de la persona con otras profesionales del proyecto y comunicárselo, si hacía falta, a la persona participante. En este sentido, las profesionales son conscientes que esta casuística ha contribuido al hecho que las personas participantes percibieran en algunos momentos una intervención por parte de los diferentes equipos fragmentada o desconectada.

“Si hubiéramos tenido una buena herramienta informática donde se registraran realmente todas las interlocuciones que hay con aquella persona, y las propuestas que se le han ofrecido etcétera, no hay tanto problema en que diferentes profesionales hablen con una persona porque cuando el otro le diga “no, si ayer me llamó tu compañera por no sé qué” como que la otra ya lo sabe, ya le generas esta confianza: “sí, sí, ya sé que te llamó para ofrecerte no sé qué y que tú le dijiste que estabas consultando no sé qué”, ya generas este marco de confianza” (E2).

En resumen, el sistema de información del Amunt! solo fue una herramienta de uso intensivo para las profesionales del equipo del Làbora, para el resto de equipos fue solo de consulta ya que priorizaron sus *softwares*. De hecho, muy a menudo eran las profesionales del Làbora quienes introducían en la plataforma los datos del resto de las partes. La voluntad de que la herramienta funcionara como un sistema integral de datos estaba presente, pero no acabó de trasladarse a la realidad. Este es un punto bastante crítico del proyecto porque con toda certeza hubiera dado más eficacia a la actuación coordinada y hubiera contribuido a una mejor integración de los servicios.

### 4.2.3. LOS EQUILIBRIOS EN LA COLABORACIÓN INTERSECTORIAL

A pesar de los hitos logrados con la colaboración intersectorial del Amunt!, esta no ha sido suficientemente equilibrada entre los diferentes equipos (atención social, Làbora, acción comunitaria, Barcelona Activa y CEB). Las colaboraciones más fuertes y estables se dieron, por un lado, entre atención social y orientación laboral como reflejo de la referencialidad compartida producida después del encadenamiento de las dos acogidas (véase apartado 2.3.). Esta estrecha colaboración a modo de tándem es quizás la plasmación más evidente de la integración de servicios sociales y ocupacionales que se ha dado en el proyecto. Por otro lado, otra colaboración destacada es la establecida entre atención social y acción comunitaria, que conjuntamente condujeron las actividades comunitarias. Aquí la integración es prácticamente total y ejemplifica lo que serían unos servicios sociales comunitarios (Aguilar Hendrickson, 2020; Ayuntamiento de Barcelona, 2018; Cortés Izquierdo y Llobet Estaño, 2006).

En cuanto a los equipos de Barcelona Activa y del CEB, la demora en su incorporación plena a la intervención los situó en un segundo nivel en las interrelaciones globales del proyecto. Barcelona Activa, que sufrió menos retraso, pudo interrelacionarse más con el resto de actores, especialmente con los equipos del Làbora y, en menor medida, con el CEB. Este hecho ilustra la integración o colaboración habitual entre el ámbito formativo y de activación en las políticas de inserción laboral. Por su parte, el equipo del CEB tuvo un papel menos activo en la dinámica colaborativa de valoración de los casos y, una vez el equipo estuvo en funcionamiento, las exigencias del calendario lo forzaron a centrarse en canalizar a las personas a las actividades sin que pudieran hacer todo el acompañamiento previsto. Desgraciadamente, no tuvo la oportunidad de conocer mejor a las personas participantes y estar presente en el seguimiento del proceso de acogida. La consecuencia ha sido que fue un equipo poco conectado.

“[Desde el CEB] con acción comunitaria no hemos hablado prácticamente nunca, solo para la comisión de cierre. Es una cuestión muy circunstancial, eh! Es decir, seguramente si no hubiera habido este GAP entre el dispositivo de entrada y el inicio de actividades... Seguramente por eso tampoco nos hacía falta la coordinación [con atención social] porque lo que en aquel momento [en la entrada del proyecto] se detectaba, cuando nos llegaba a nosotras a nivel social ya estaba gestionado, lo habían tratado con aquellas personas, a nosotras ya no nos llegaba como una cuestión a tener en cuenta en la parte formativa” (E2).

También vale este calificativo para el equipo de acción comunitaria. Aparte de la unión con el equipo de atención social, no tuvo la conectividad que se esperaba con el resto de los equipos profesionales, teniendo en cuenta que la conceptualización del proyecto partía de una visión de la inclusión que daba mucho peso a la dimensión relacional. La ubicación periférica de este equipo puede explicarse por la poca relación previa existente entre este ámbito y las políticas vinculadas a la promoción económica y la ocupación (Rebollo y Morales, 2013: 313), así como por el poco tiempo que hubo en el Amunt! para intentarlo debido al acortamiento del calendario de ejecución. El hecho de que las actividades formativas y laborales (del CEB y Barcelona Activa) empezaran en un momento en que las actividades comunitarias ya hacía unos meses que estaban en marcha y el poco tiempo que había para su ejecución dio lugar a que personas participantes de los grupos de acción comunitaria se desvincularan para poder realizar estas otras actividades. En consecuencia, la dimensión ocupacional ha sido, al fin y al cabo, la dimensión más central del proyecto, ya que en la práctica las formaciones y actividades de inserción han pasado por delante de otras.

“Los grupos [de acción comunitaria], que estaban llenos y funcionaban, de repente recibían [las personas participantes] un mensaje de *whatsapp* con

otras actuaciones. [...]. Quizás a la pata esta tan fuerte que hay de orientación laboral y formativa del proyecto se le ha dado mucha importancia porque tenía que ser así, y se ha dado menos importancia a los grupos de atención colectiva cuando quizás tendría que haber sido un *fifty-fifty*" (P5\_GF).

Desde el punto de vista de la perspectiva integrada del proyecto, la colaboración intersectorial no fue totalmente simétrica entre las partes. De hecho, los actores del proyecto manifiestan que hubiera sido idea que existiese, por un lado, una mayor interconexión entre todos ellos y, por el otro, una mayor centralidad de la intervención comunitaria. Las limitaciones asociadas a la reducción del calendario de implementación y las carencias del sistema de información compartido, sin embargo, lo dificultaron.

De hecho, hay valoraciones de las profesionales que remarcan que en el Amunt! no se ha acabado de rehuir de la sectorialización. En este sentido, hubiera estado muy útil, añaden, haber tenido un tiempo de conocimiento mutuo de las tareas, funciones y competencias de las organizaciones implicadas antes de iniciar la implementación. El arranque del proyecto, ya con la presión del calendario encima, no lo permitió. Aparte de facilitar la coordinación, este trabajo previo hubiera contribuido a tener un discurso más unificado y una visión y un lenguaje más compartidos. Cada organización es portadora de sus propios enfoques, culturas organizativas, conceptualizaciones, discursos o herramientas metodológicas para trabajar con su sector poblacional habitual. Un proyecto como el Amunt!, a pesar de no suponer una integración basada en la reestructuración, implicaba encarar el reto de limar ciertas diferencias y trabajar con una visión común. Es decir, no se trataba solo de hacer una integración funcional basada en la coordinación, sino también de llevar a cabo una integración normativa o de valores (Minas, 2016:91). La urgencia del calendario y el hecho de no haber destinado tiempo previo a este reto lo puso todo más difícil.

"La voluntad era salir de la sectorialización, o sea, no trabajar por ámbitos. Pero esto la realidad es que no...las organizaciones de cada cual no lo permiten, a pesar de que se intenta, tiene que haber una estructura, una metodología, unos procedimientos que digan cómo se tiene que hacer todo esto porque si no... a pesar de que la voluntad de las profesionales ha estado, nos ha faltado la organización y la estructura. Porque sí, al final cada una desde su ámbito ha trabajado de este modo [con visión más integrada] pero yo creo que la sectorialización se ha mantenido y hemos ido intentando deshacer esta sectorialización pero nos ha faltado tiempo [...]. Ha sido complicado que los equipos entendieran que aquí no trabajaban por parcelas de ámbito y sectorializadas, y que entendieran qué hacían otros equipos" (E3).

Las profesionales puntualizan que en las sesiones informativas del proyecto sí que se transmitió una visión de conjunto bastante integrada, pero que, por la carencia de tiempo, los equipos se vieron empujados hacia una colaboración intersectorial a medida que avanzó la implementación. Esta colaboración vino más marcada a menudo por las necesidades de las personas participantes (una colaboración más funcional) que por la consecución de objetivos organizativos (una colaboración más normativa y estratégica orientada a la modelización de la integración de servicios).

"El discurso no era tampoco único, no era consensuado, no era colectivo, sino que las circunstancias nos han llevado a ir mucho por parcelas [...]. Esta definición conjunta de los objetivos, no a corto plazo sino a medio plazo o largo plazo que busca el proyecto, entre todas las profesionales que hemos

sido implicadas, no ha estado, es muy difícil, eh? Pero no ha estado” (E2).

“Han sido los itinerarios lo que han determinado como nos coordinábamos entre nosotras” (P3\_GF).

A pesar de ello, sin embargo, tanto el hecho de que parte de las personas que integraban los equipos ya se conocían y habían participado en lo proyecte B-MINCOME–con algunas dosis de colaboración intersectorial– como el compromiso profesional de todo el mundo, han sido claves para que se fuera encontrando el equilibrio a lo largo del proceso.

### 4.3. EL itinerario personalizado: mucha flexibilidad y una difícil lógica secuencial

Una de las características definitorias del proyecto Amunt! era poder ofrecer a la persona participante una propuesta de itinerario personalizado para que incrementara su grado de inclusión sociolaboral. La lógica de la ventanilla única le permitía acceder, potencialmente, a un abanico diverso de servicios. Las actividades que realizara la persona más adecuadas a su perfil, sumadas al acompañamiento personalizado, configurarían su propio itinerario de inclusión o mejora. La aportación que pretendía hacer el Amunt! a la noción de itinerario de inserción, o de itinerario personalizado de inserción (IPI), tenía que ver con una ejecución integrada de actuaciones lideradas por diferentes actores y al hecho de que estas no solo tenían una orientación formativa u ocupacional, sino también sociocomunitaria. En este sentido, el modelo multipropósito del Amunt! se aleja de los programas de ventanilla única de propósito único de tipo *work-first* (primero el trabajo), los cuales ponen el énfasis en la inmediata incorporación de las personas al mercado laboral (Minas, 2014: S49-S50).

Hacer una intervención sin perder de vista la situación integral de la persona y, por lo tanto, ofrecer un itinerario lo más personalizado posible, obligaba por fuerza a los equipos del Amunt! no solo a practicar una estrecha colaboración, sino también a adaptarse a las necesidades e intereses de las personas participantes. En términos generales, las profesionales entrevistadas indican que los intereses o voluntades de la persona identificados durante la acogida tuvieron mucho peso en la asignación a actividades. La diagnosis ocupacional y formativa permitía clasificar a la persona en cinco grupos de incidencia en función de su capacidad competencial y de la magnitud de los factores estructurales y personales que suponían una barrera más o menos insuperable para su inserción laboral. El grupo 1 correspondía a las personas con más facilidades para la inserción y así de forma gradual hasta el grupo 5, donde se ubicó a aquellas que estaban en una situación en la cual no era aconsejable trabajar la inserción laboral. Pese a ello, la información del grupo se trató como un elemento secundario, ya que tener categorizada a la persona en función de su proximidad o lejanía del mercado de trabajo no determinó el tipo de itinerario.

En general, el hecho de haber dado tanto peso a los intereses para encaminar los itinerarios se valora positivamente porque ha supuesto poner más la persona en el centro y respetar sus voluntades. Sin embargo, la gestión del equilibrio entre la voluntad de la persona y la orientación profesional no siempre ha sido satisfactoria para la parte profesional, sobre todo en aquellos casos en los que la preferencia de la persona (especialmente respecto a actividades del ámbito laboral o formativo) chocaba con el criterio técnico. En este contexto y sin una salida de consenso, se acababa respetando la voluntad de la participante. En esta situación el trabajo de orientación quedaba limitado y podía generar frustración a las profesionales.

Respetados los intereses, los equipos se esforzaron para atender las necesidades de las personas y facilitar su encaje en las actividades de inclusión. En este sentido, el proyecto tuvo la capacidad de reducir requisitos de acceso a determinadas actividades, dar apoyos en lo posible para la conciliación (a pesar de que se pudo

hacer de forma mucho más restringida a la que se preveía en el diseño del proyecto<sup>17</sup>), adaptar metodologías, ofrecer medias jornadas laborales (para el caso de los planes de ocupación municipal), activar mecanismos de acompañamiento intensivo, modificar horarios, contenidos y ratios (destaca especialmente el caso de las formaciones profesionales del CEB ofertas a medida fuera de la rigidez de la oferta ordinaria), etc. Los equipos fueron flexibles en la ejecución de las actividades propias porque, en caso contrario, muchas personas participantes con barreras estructurales fuertes no las hubieran podido llevar a cabo. Esta situación se dio especialmente en el caso de las actividades formativas y laborales, normalmente reguladas por criterios más normativos y/o rígidos, y fue posible gracias a la capacidad de los actores responsables de adoptar una mirada todavía más inclusiva de la que profesan habitualmente y que tenía más en cuenta las circunstancias personales (de salud, relacionales, etc.). Así mismo, también fue posible gracias al apoyo mutuo entre los diferentes actores.

Sin embargo, y como ya se ha comentado con anterioridad, uno de los mayores condicionantes del proyecto fue la demora en el comienzo de las actividades, especialmente las de ámbito laboral y formativo. Este hecho imposibilitó la materialización de itinerarios en el sentido estricto del término. Y es que más allá de partir de la voluntariedad de la persona y la personalización, el itinerario de inserción implica un proceso largo con objetivos a diferentes plazos y su carácter de continuum le otorga una complejidad que es superior a la realización de acciones aisladas o específicas.

En el Amunt! se dio un acompañamiento personalizado, pero no fue posible prestarlo en un marco temporal idóneo, ni tampoco se pudo lograr que todas las personas participantes pudieran hacer un proceso que concatenara diferentes actividades. En este sentido, la realización de un itinerario secuencial de actividades de inclusión ajustado al perfil se ha desvirtuado y ha perdido la centralidad prevista.

“Uno de los aspectos más interesantes de este proyecto era la oferta de itinerarios a los participantes, en el sentido que ofrecíamos acciones que no son inventadas, es una cartera de servicios municipales, pero lo ofrecíamos de manera agrupada, y esto facilita mucho la participación y la configuración del itinerario, que no sean actuaciones aisladas. Y realmente el cronograma ha hecho que esto no fuera posible” (E1).

Incluso en los casos en los que fue posible que la persona realizara diferentes actividades, el corto calendario del proyecto y un cronograma que agudizaba esta situación por el solapamiento de actividades supusieron serias dificultades para la estructuración de itinerarios. Por ejemplo, por un lado no hubo tiempo para hacer itinerarios vertebrados en torno a la acción comunitaria, y por otro, no fue posible replicar el esquema secuencial que sí que se implementó en el B-MINCOME, basado en la realización de una formación profesional seguida de una experiencia laboral municipal (el plan de ocupación) coherente con esta formación previa. En el Amunt! hubo personas que pudieron hacer actividades de formación y ocupación, pero en paralelo y con el agravante de las exigencias del calendario que hicieron perder la lógica del itinerario.

“Para mí es muy importante la pérdida de esta lógica de itinerario, de las diferentes acciones que les proponíamos a la gente. Claro, es que llegó un momento que la gente estaba agobiadísima. Les llamabas para ofrecerles

<sup>17</sup> Como ya se ha mencionado, por razones jurídico-administrativas no se pudo ampliar el programa de canguraje municipal. El apoyo a necesidades de conciliación se hizo, por un lado, a través de los dispositivos ya existentes de este programa de canguraje en el caso de las personas que vivían en los barrios de Plan de Barrios; y, por otro lado, a través de ayudas económicas puntuales (casales de verano, para inserciones laborales cortas, etc.) en el caso de las personas usuarias de servicios sociales (por esta segunda vía se cubrieron las necesidades de conciliación de solo 11 personas). También se encontraron soluciones por las mujeres que participaron en la formación intensiva del *Bootcamp* TIC. La percepción por parte de las profesionales es que este apoyo a la conciliación tendría que haber sido mayor porque hubo necesidades de conciliación que quedaron sin cubrir.

alguna formación y te comentaban que no podían, porque por ejemplo estaban en un plan de ocupación. Por ejemplo, nosotros una de las ideas que teníamos era hacer unas formaciones ligadas con la temática de los planes de ocupación, y lo hemos tenido que hacer de una forma súper rápida y condensada, de hecho lo hemos hecho de manera paralela (la persona hacía esta formación y al mismo tiempo ya había empezado el plan de ocupación). Si lo hubiéramos podido hacer de manera secuencial, la sensación de hilo conductor para la persona hubiera sido más grande” (E2).

Esta lógica también se ha visto afectada, al menos, por dos cuestiones más. Por un lado, en algunos casos se dio una disociación entre el diagnóstico o perfilado que se había realizado en la fase de acogida inicial y las necesidades, intereses o circunstancias de las personas en el momento real de activación de ciertos recursos o actuaciones. Especialmente, esta situación se dio en el ámbito de las actividades formativas del CEB, las cuales comenzaron con mucho retraso y, consecuentemente, solo tuvieron cuatro meses de ejecución. Esta circunstancia impidió que el CEB pudiera dar respuesta a todas las necesidades o demandas formativas de la persona cuando había más de una, hecho que provocó que priorizara dar respuesta a las que tenían un encaje más fácil en el calendario.

Por otro lado, el itinerario estaba condicionado por un *pool* de actividades y recursos predefinido que no admitía cambios y, de acuerdo con la tipología de personas participantes, hubiera sido adecuado poder disponer de un grosor de actuaciones prelaborales, aquellas que no se orientan de forma específica a la inserción laboral o una capacitación concreta, pero que son necesarias para ocupar cualquier puesto de trabajo (es decir, aquellas que se relacionan con habilidades personales, sociales y laborales básicas). Y es que no todas las personas participantes estaban en situación de poder incorporarse a las actuaciones de orientación ocupacional diseñadas. Los equipos del Làbora introdujeron algunas actuaciones nuevas para dar respuesta en esta necesidad (sobre todo píldoras formativas vinculadas a cuestiones tecnológicas, como uso de Google Maps o elementos muy básicos de ofimática). Pero tal y como se ha recogido en el capítulo anterior, a nivel del proyecto, no había un catálogo muy definido de actuaciones prelaborales.

“Han faltado acciones previas para adaptar los itinerarios para que las personas participantes pudieran participar en la oferta ordinaria, que al final es la que había. Han faltado acciones [prelaborales] previas de capacitación, de refuerzo de competencias, de fortalecer a las personas para que después pudieran acceder a otras actuaciones. El itinerario, que yo creo que era un punto fuerte del proyecto, finalmente, si somos realistas, no ha habido un itinerario, porque no hemos podido sumar acciones, por un tema de crono. Al final las personas han podido hacer una acción, máximo dos, aparte de las acciones de acompañamiento. [...]. Creo que el diseño no tuvo en cuenta de manera precisa este perfil [prelaboral], y esto sumado a los tempos y en un periodo de ejecución comprimido, hizo que finalmente no pudimos hacer itinerarios, que era una de las partes más interesantes del diseño” (P1\_GF).

Esta situación de no poder incorporar nuevas actividades y de tener que asumir el atraso o no activación de las incluidas en el catálogo (véase apartado 4.1.) implicaba tener que gestionar las expectativas de las personas participantes; a su vez, era una fuente de malestar y preocupación para las profesionales de atención directa. Las primeras vivían con frustración que una buena parte del contenido que se les había explicado en las sesiones informativas se viese alterado, y las segundas sufrían porque eran las que en última instancia tenían que trasladarles una situación de la que no eran responsables, ya que tenía que ver con la dimensión de gestión del proyecto y no con su criterio técnico.

“El proyecto era muy ambicioso, se ofrecían muchos servicios que por motivos de gestión (no técnicos) no se han llevado a cabo. Las formaciones no llegaron hasta marzo. ¿Qué hacemos con las personas a las que se había hecho acogida meses antes? Cuando empezamos a desplegar la oferta la gente tenía que escoger las actividades en las que participaba, empezó todo a la vez. Ha generado cierta frustración. Algunas personas han estado esperando una formación concreta que al final no se ha hecho. Hay cápsulas formativas que se podrían haber hecho antes, en el periodo de espera” (E7).

La integración de servicios ligada a la construcción de itinerarios personalizados en los cuales intervienen diferentes actores era un reto importante para un proyecto como el Amunt! con un periodo de ejecución tan corto. La voluntad de hacer estos itinerarios topó con las dificultades de la secuencialización e implicó tener que hacer esfuerzos –no siempre exitosos– para evitar caer en la dinámica propia de la derivación, según la cual los diferentes actores se redirigen a las personas participantes y estas no perciben con claridad quién es el profesional referente de su itinerario. En relación a este último aspecto, y tal y como se desprende de las entrevistas a profesionales, la articulación de la referencia compartida entre atención social y orientación laboral sobre la cual pivotaba el acompañamiento en el itinerario, probablemente, no siempre se vivió como la referencia de caso central. Esta constatación es un reflejo de las dificultades de integración.

## 4.4. La aplicación particular del modelo de ventanilla única

En la propuesta del proyecto Amunt! el concepto central de ventanilla única aparece sin una definición específica del término. Se hace referencia a la creación de un dispositivo u oficina de entrada única de carácter interdepartamental que sería la puerta de acceso a una variedad de servicios o actividades de inclusión, apelando a la participación activa y la coordinación de las profesionales de los diferentes ámbitos implicados. Esta alusión encaja con la definición de Martínez Sordoni (2022:174), según la cual la ventanilla única supone la existencia de un único punto de entrada para varios servicios sin que esto implique una fusión entre estos o una pérdida de autonomía.

La valoración de la ventanilla única por parte de las profesionales del Amunt es muy prudente, y probablemente en ello influye el hecho de que el concepto no estuviera desarrollado en el documento de propuesta del proyecto ni que hubiera unas instrucciones maestras sobre cómo articular la integración. Hay profesionales que directamente afirman que la ventanilla única “realmente no se ha dado” o que no ha habido la capacidad para articularla, mientras otras matizan que la idea se ha materializado, pero con confusión porque no se partía de una definición compartida del concepto sino de las definiciones subjetivas que cada profesional o equipo

Donde sí que parece haber consenso entre las profesionales es en considerar que ha sido un elemento crítico el hecho de que la noción de ventanilla única no tuviera una plasmación física en un equipamiento. Desde un enfoque organizativo (Askim et al., 2011), las ventanillas únicas son más que dispositivos dispensadores de servicios vinculados a localizaciones físicas, geográficas o tecnológicas. Se pueden articular tanto físicamente, en el sentido de que los servicios quedan ubicados en un mismo lugar, como alojarse virtualmente en un mismo portal electrónico. En términos de cercanía, el carácter próximo de la ventanilla hacia la ciudadanía dependerá de la naturaleza de los servicios a los que de acceso y de las condiciones de las mismas personas usuarias. Por ejemplo, que la ventanilla virtual sea la más próxima a la ciudadanía está a que no existan brechas digitales de cualquier índole. Pero más allá de la virtual, también puede ser una ventanilla igualmente próxima aquella que ubica servicios en un espacio físico de referencia

relativamente cerca de los domicilios de las personas usuarias. En cualquier caso, desde este punto de vista organizativo, las ventanillas únicas son algo más que lo que ven las personas usuarias sobre los servicios.

En el caso del Amunt! no ha habido una integración física de los servicios. A los y las participantes se les explicó en las sesiones informativas que esta ventanilla o puerta única que definía el proyecto no era física del todo, aludiendo a una ventanilla de tipo organizacional que implicaba unos procedimientos de trabajo más coordinados entre los equipos implicados. Se les indicó que habría –como así fue– una oficina Amunt! (que no era un CSS) donde se ubicarían las profesionales de atención psicosocial, y que además habría un único proceso de entrada y seguimiento que les facilitaría no tener que explicar reiterativamente su situación a los diferentes equipos y profesionales. De hecho, uno de los motivos por los cuales emergen servicios integrados tiene que ver con la voluntad de eliminar duplicidades como por ejemplo las comunicativas (Minas, 2014: S42).

Sin embargo, la idea de una ventanilla única organizacional requiere hacer cierto ejercicio de abstracción que no siempre ha sido posible.

“Explicaban que no era una única puerta de entrada, y esto costaba que la gente lo entendiera. Decíamos que era una puerta de entrada y que habría un continuum de atención que no requeriría que la persona fuera explicando continuamente cuál era su historia [...], pero en ningún caso era una oficina Amunt! La gente se imaginaba una oficina única donde estaríamos todos los equipos” (P3\_GF).

De acuerdo a la opinión de las profesionales, la ventanilla única física no solo hubiera ayudado a la comprensión de la intervención por parte de las personas participantes, sino que hubiera sido un elemento clave para facilitar la coordinación entre los equipos y, en última instancia, tener un mayor grado de integración de los servicios. Se apela al hecho de que los equipos se coordinan mejor cuando hay un espacio físico común y que esto a la vez puede minimizar el efecto “si no te veo no existes” que puede provocar sobre las personas atendidas, a veces infravalorado.

“Tener una oficina física única hubiera ayudado mucho a nuestra coordinación y al hecho de que las personas conectaran y visualizaran el mensaje [la visión del proyecto], que es muy abstracto en realidad” (P1\_GF).

En este sentido, en la ciudad de Barcelona hay experiencias orientadas a la integración física de servicios. Es el caso del Centro de Vida Comunitaria de Trinitat Vella o el Centro de Atención Integral de la Marina, que aglutinan en un solo equipamiento diferentes servicios –básicamente del ámbito social y comunitario– que se articulan a través de una visión y objetivos compartidos y aprovechan sus sinergias. Según las profesionales consultadas, para el Amunt! hubiera sido adecuado tener los equipos implicados bajo un mismo tejado en un espacio parecido al existente en estos dos mencionados.

Aun así, y debido a la diversidad de servicios del catálogo, era inevitable que los y las participantes tuvieran que ir en algunos casos a diferentes lugares e interactuar con diferentes profesionales. Por ejemplo, las actividades formativas y laborales están condicionadas por los emplazamientos requeridos (los puestos de trabajo y los centros formativos). Esta realidad podía chocar con la idea de ventanilla única transmitida. En función de la intervención recibida, la persona tenía relación con las profesionales de referencia de las actividades que realizaba o de los apoyos que tenía. Esta diversidad generó en algunos momentos y para algunas personas participantes un poco de confusión, especialmente para aquellas con menos grado de autonomía, porque les era más difícil situar a las profesionales o retener su ubicación. A pesar de la coordinación, cuando no hay un espacio compartido y mucha comunicación es telefónica (por llamada o

mensaje), la articulación de estrategias para dar una visibilidad conjunta de las profesionales es una estrategia preventiva.

“Como teníamos capacidad de coordinación este problema ha quedado enmascarado. Nosotras reconducíamos a las personas cuando estaban confundidas de referentes. Sin este tiempo para estar [las profesionales] en red hubiera sido más problemático. Queríamos centralizarlo todo en una oficina, pero es inevitable que las participantes tengan que ir a diferentes lugares. [...] A mí me hubiera gustado que hubiésemos estado todas en un único lugar, tipo el Centro de Vida Comunitaria. Si las personas participantes hubieran encontrado a todo el mundo en el mismo lugar hubiera sido la bomba” (E7).

En definitiva, los modelos de ventanilla única son muy variados en términos de integración funcional y organizacional de servicios y, por tanto, existe el riesgo de que la etiqueta genere unas expectativas que no se puedan cumplir (Minas 2014: S51), tal y como efectivamente ha pasado en el Amunt! Además, a pesar de que se eviten fusiones de sectores, la ventanilla única requiere dosis importantes de innovación organizativa.

## 4.5. Un análisis de las innovaciones del proyecto

Teniendo en cuenta que el Amunt es un proyecto piloto de innovación, incluir un apartado específico que valore esta dimensión y que ayude a identificar y analizar los elementos nuevos de su modelo de intervención resulta especialmente relevante. Los últimos años o incluso ya décadas, el uso del concepto de innovación se ha popularizado en el ámbito de las políticas públicas. De hecho, su proximidad al lenguaje coloquial ha derivado en una alusión omnipresente que ha acabado para diluir el concepto alrededor de significados múltiples y difusos. La innovación aparece en numerosos debates y discusiones como la mejor respuesta a muchos de los problemas que presentan las intervenciones públicas; una suerte de solución mágica para las políticas y servicios (Cordoncillo et al., 2021).

Para ganar en claridad y concreción, en este apartado se hace una utilización del término inspirada en una definición comúnmente aceptada en los estudios de innovación del sector público (Martí et al., 2020), la cual comprende la innovación como “un proceso por el cual una idea, una práctica o un objeto son creados, desarrollados o reinventados y los cuales son percibidos como nuevos por parte de las personas o la unidad que los adopta” (Rogers, 2003: 12). Además, aquí también se asume que la innovación tiene que ser una práctica implementada, ya que el hecho de que una idea se materialice es precisamente lo que permite identificar una innovación (Torfing, 2016).

Este breve marco teórico sobre cómo entender la innovación en política pública se completa con una última premisa: las innovaciones tienen que contribuir a desafiar los marcos de actuación convencionales, a través de un replanteamiento del problema y/o de las soluciones previamente adoptadas (Cordoncillo et al., 2021; Torfing, 2016). En este sentido, y tal como se ha hecho en apartados anteriores, cuando se analiza cuál ha sido el principal motor de este proyecto de innovación, se aprecia de forma nítida que una de las motivaciones más importantes tiene que ver con la necesidad de poner en práctica nuevas políticas de inclusión social (veáis apartado 2.4.5). Y es que con ciertos colectivos las intervenciones ordinarias resultan insuficientes para atender la multiplicidad de causas que convergen en los procesos de exclusión social. La necesidad de innovar en el sector público deriva, especialmente, de la naturaleza compleja de las problemáticas sociales actuales; la innovación implica explorar y experimentar para mejorar las respuestas dadas hasta el momento (Longo, 2012:51-52).

“No conseguimos sacar a las personas de determinadas situaciones. Se quedan allí enquistadas, sean o no usuarias de servicios sociales. El perfil este de una persona beneficiaria de una renta mínima, pues bien, el riesgo para este colectivo es estar siempre allí, no moverse, y solo con la atención social no basta [...]. Yo creo que desde los servicios sociales también se es consciente de la limitación de nuestra acción con estas personas porque viven situaciones complejas. Desde el IMSS una de las cosas que tienen identificadas es que la complejidad de las personas que atienden cada vez es más grande, no son situaciones provocadas por un factor sino son multifactoriales, y aquí no acabamos de incidir. La motivación era estudiar otra manera de abordar la atención a estas personas” (E5).

Recapitulando, la definición de innovación que aquí se utiliza alude a ideas o prácticas nuevas implementadas, que los agentes implicados perciben como tal y que suponen un replanteamiento del problema que inspira la política pública y/o de las soluciones adoptadas de manera ordinaria (Cordoncillo et al., 2021; Torfing, 2016). De hecho, la valoración sobre las innovaciones se ha llevado a cabo, precisamente, a partir de aquello que las profesionales que han participado en el Amunt! identifican como elementos o prácticas nuevas que difieren de los contextos o procedimientos habituales de trabajo y atención. Además, esta evaluación y análisis se ha ampliado y matizado a partir de la bibliografía consultada.

Antes de pasar al análisis de las innovaciones concretas que se han producido en el marco de este proyecto, conviene puntualizar un par de cuestiones. En primer lugar, hay que subrayar que algunas de las innovaciones que se presentan no es la primera vez que los servicios sociales municipales o el resto de servicios las implementan. Aun así, se ha optado para recogerlas porque existe la percepción casi generalizada de que constituyen innovaciones, muy probablemente porque a pesar de que algunas de las prácticas o elementos se hayan usado anteriormente, no están asentados o normalizados en los contextos habituales de los servicios. En segundo lugar, un rasgo que algunos autores acostumbran a utilizar para caracterizar las innovaciones es la voluntad de perdurabilidad<sup>18</sup> en el tiempo (Martí et al., 2020), pero en el Amunt! este no es un criterio que se pueda usar porque el modelo de intervención y el trabajo en red desplegados se restringen al contexto extraordinario que define el piloto.

A pesar de que existen muchas tipologías diferentes de innovaciones, una clasificación bastante extendida es la que identifica tres modalidades (Damanpour y Scheneider, 2009; Longo, 2012; Martí et al., 2020): innovaciones en servicios, innovaciones en procesos e innovaciones relacionadas con la gobernanza. De acuerdo con esta tipología, a continuación se presentan las innovaciones más destacadas del proyecto. Conviene tener en cuenta que esta clasificación es un marco analítico teórico cuyo objetivo es facilitar la exposición e interpretación de las innovaciones, pero en la práctica las diferentes tipologías se superponen más allá de esta categorización rígida.

#### **4.5.1. INNOVACIONES EN SERVICIOS**

Estas innovaciones tienen que ver con la creación de un servicio nuevo o con la introducción de una mejora o ampliación de un servicio ya existente. En el marco del Amunt! se han detectado las siguientes innovaciones de este tipo:

---

<sup>18</sup> En el capítulo sexto de este informe se añade una reflexión sobre líneas de trabajo futuras para avanzar en nuevos modelos de atención social, las cuales se sostienen, en buena parte, en prácticas y aprendizajes que el proyecto Amunt! ha hecho aflorar. Es decir, se explora el potencial impacto que puede tener el Amunt! como catalizador o acelerador (Martí et al., 2020) de procesos de innovación. En este sentido, merece la pena recordar que es pertinente que la innovación en las políticas y servicios públicos considere el criterio de sostenibilidad y se enfoque hacia la consolidación de cambios a medio y largo plazo. Más allá de encontrar soluciones, innovar supone construir modelos de acción colectiva basados en aprendizajes capaces de ser asumidos y trasladados a nuevos modos de hacer (Longo, 2012: 53, 56).

- **Incorporación de una psicóloga al equipo de atención social**

Además de los habituales roles de trabajador/a y educador/a social, el equipo de atención social incorporó una psicóloga. Esta figura asumió la referencia o co-referencia de los casos de aquellas personas participantes en los que se detectó que requerían una atención más intensiva respecto a determinados aspectos vinculados al malestar emocional. En concreto, en un inicio se determinó que esta figura fuera la referente de las personas que estaban siendo atendidas al inicio del proyecto o con anterioridad por los servicios municipales específicos de atención a las mujeres (PIAD), la violencia machista (SARA) o el sinhogarismo. Posteriormente, se vio pertinente que asumiera también la referencia o co-referencia de otras personas que también requerían una atención y acompañamientos específicos de sus malestares y/o problemas de salud mental. La función principal de la psicóloga fue la de facilitar la adaptación de estas personas a las actividades previstas en sus itinerarios, a través de una regulación de las expectativas en base a sus capacidades y posibilidades; ofrecerles un acompañamiento emocional y un apoyo adicional para la gestión de situaciones de crisis; y, en los casos necesarios, convertirse en palanca o puente para la derivación o coordinación con los servicios especializados de salud mental.

Existe un consenso casi unánime entre las profesionales consultadas cuando destacan que la incorporación de una psicóloga al equipo de atención social ha sido una innovación muy significativa, ya que los servicios sociales de inclusión sociolaboral no acostumbran a disponer de esta figura. Este hecho responde al espíritu de atención integral que atraviesa el proyecto y que supone asumir que en el caso de algunas personas, para trabajar objetivos de inclusión social es necesario atender de forma previa o paralela ciertos problemas de salud mental y malestares emocionales específicos que pueden dar lugar a situaciones de especial complejidad social. Por tanto, constituye una innovación porque supone un replanteamiento del problema y de las soluciones implementadas para hacerle frente (Torfing, 2016) y una ampliación de la cobertura de necesidades de un servicio existente (Cordoncillo et al., 2021), que en este caso concreto es la atención social prestada desde los servicios sociales.

- **Atención a nuevos perfiles de población**

Algunos de los actores implicados en el proyecto tuvieron que atender a perfiles de población que normalmente acostumbran a quedar fuera de su rango de actuación, debido a que son personas en situación de vulnerabilidad más grave o acusada. Esta ampliación de servicios ordinarios prestados por Barcelona Activa, el CEB y Làbora a nuevos perfiles de población fue posible gracias a algunas decisiones y procedimientos adoptados. Destaca la aplicación de criterios de selección más amplios y flexibles, el acompañamiento más personalizado y la posibilidad de adaptar las actuaciones formativas o enfocadas a la inserción laboral (planes de ocupación o la misma orientación, entre otras) a las necesidades específicas de las personas participantes, sin que hayan interferido restricciones vinculadas a normativas vigentes o número mínimo de participantes por actuación que sí que están presentes en los contextos ordinarios donde se desarrollan habitualmente estas actuaciones.

“Este cambio conceptual en la definición, como política pública, que en vez de ejecutar aquello que normativamente tenemos fijado, y que además está muy enfocado a la igualdad de oportunidades, toda la ciudadanía, universalidad, etc., aquí lo que hemos hecho es a la inversa: es intentar buscar la manera de desplegar acciones formativas focalizadas solo en un grupo determinado de personas y basándonos en la necesidad detectada por las compañeras de lo social y Làbora” (E4).

Tal y como se deduce de reflexiones como la que se desprende de esta última cita, esta mayor flexibilidad y capacidad de adaptación ha permitido hacer efectivo el acceso a servicios que se prestan, teóricamente, con

lógica universalista, pero a los cuales en la práctica no acostumbran a llegar los perfiles en riesgo de exclusión si no se dan ciertas condiciones o apoyos más intensivos.

#### 4.5.2. INNOVACIONES EN PROCESOS

Estas innovaciones son las que se vinculan al uso de nuevos métodos. De forma habitual, dentro de esta tipología se distingue la innovación tecnológica y la organizativa o de gestión interna (Longo, 2012; Martí et al., 2020). Haciendo una adaptación libre y específica de esta clasificación, diferenciamos aquí las innovaciones de procesos vinculadas a cambios metodológicos de aquellas asociadas a los elementos tecnológicos.

##### 4.5.2.1. INNOVACIONES METODOLÓGICAS

---

Si bien la subcategoría de innovación metodológica no aparece como tal en la bibliografía consultada, desde aquí consideramos que es una modalidad de innovación que permite identificar cambios efectuados importantes respecto a las formas habituales de llevar a cabo la atención a las personas.

- **Atención en espacios no ordinarios**

Como ya se ha mencionado con anterioridad, en el marco del Amunt! las personas fueron atendidas en espacios alternativos a los habituales. Los espacios de referencia de atención social no fueron los CSS sino diferentes tipos de equipamientos de proximidad de los territorios que las personas participantes identificaron como espacios significativos de sus barrios, para evitar la estigmatización que suele recaer sobre los primeros y favorecer la vinculación al territorio y el conocimiento de los recursos disponibles entre las personas participantes:

“Como operativa nuestra de atención, para guiarme en lo que yo creía que tenía que ser el camino, yo no quería que las técnicas estuvieran ubicadas en servicios sociales, porque pensaba que esto no nos ayudaría. Sí que creía que se tenía que atender desde la proximidad de los territorios, y entonces, conjuntamente con acción comunitaria valoramos en qué equipamientos; [...] si la lógica era acercarnos a las personas, yo quería preguntar a las personas cuáles consideraban que eran sus equipamientos de referencia y no que me viniera desde el ayuntamiento cuáles eran los equipamientos” (E3).

Además, la innovación no ha consistido solo en el cambio de los espacios referentes, sino también en la utilización de un abanico de lugares más amplio. Se llevaron a cabo atenciones tanto individuales como grupales fuera de los despachos o salas de los equipamientos escogidos (por ejemplo, en centros formativos o de trabajo o en el espacio público, entre otros) bajo la premisa que no siempre los espacios institucionales son los más adecuados para facilitar el establecimiento de un vínculo de confianza y usar metodologías alternativas o participativas. Ambas decisiones, la de salir de los CSS y ampliar la tipología de emplazamientos, ha seguido una voluntad y lógica de “comunitarizar” y hacer más accesible y próxima la atención social. De hecho, los equipamientos escogidos han sido en muchos casos los mismos donde se desarrollaron buena parte de las actuaciones del ámbito comunitario.

- **Atenciones grupales**

A pesar de que evidentemente esta práctica no es una actuación estrictamente innovadora, ni en el contexto de los servicios sociales ni en el del resto de recursos y servicios implicados, sí que lo ha sido la centralidad que ha adquirido en el Amunt! Claramente, las atenciones grupales alcanzaron una importancia más significativa que en el contexto ordinario de los servicios sociales. Se coordinaron encuentros grupales para realizar asesorías colectivas respecto a temas como los derechos de la persona consumidora, hábitos y

derechos energéticos, asesoramiento jurídico genérico o el simulador de ayudas municipal, las actuaciones incluidas dentro del bloque de educación económica o las sesiones informativas organizadas conjuntamente por el IMSS y el INSS para resolver dudas respecto al IMV, especialmente sobre los incentivos al trabajo que contempla la prestación.

Así mismo, también ha sido novedoso el hecho de ser más flexibles a la hora de configurar estos grupos, especialmente en el caso de atención social. Se impulsó la formación de grupos no solo a partir de la existencia de necesidades comunes entre las personas, sino también en función de sus intereses. Por otro lado, también ha sido singular el hecho de que las atenciones pudieran salir adelante con independencia del número de participantes, sin que hubiera mínimos establecidos que restringieran el desarrollo de la atención grupal.

- **Atención más personalizada y centrada en necesidades e intereses**

Existe un amplio consenso entre las profesionales sobre el hecho de que en el Amunt! se pudo ofrecer una atención significativamente más personalizada, basada de forma más explícita y directa en las necesidades e intereses o capacidades de las personas participantes, aplicando así un modelo próximo a la atención centrada en la persona (ACP). En relación al cuestionario cumplimentado por las profesionales, destaca que estas valoran con un grado de acuerdo de 7,4 sobre 10 la afirmación según la cual en el Amunt! las necesidades e intereses de las personas beneficiarias adquirieron más centralidad que en otros proyectos o servicios en los cuales habían estado implicadas. Además, conviene tener en cuenta que la mitad de las respuestas puntuaron con un 8 o más esta afirmación, hecho que indica un grado de consenso elevado entre las respuestas.

- **Atención codiseñada y autodirigida**

Ofrecer una atención más personalizada requería forzosamente que las personas atendidas jugaran un rol más activo en el proceso de atención y que pasaran a ser tratadas como sujetos activos con oportunidades y capacidad de decisión. Este giro implicó en algunos momentos dar un paso adelante y evolucionar de un modelo de atención centrada en la persona (ACP) a un modelo de apoyo autodirigido (*Self Directed Support*), aludiendo al proceso por el cual la intervención de la profesional se basa en un acompañamiento y apoyo personalizado a la persona de acuerdo con las decisiones informadas que esta va tomando en función de las orientaciones que recibe, de los recursos disponibles y los ritmos que ella misma marca (Manthorpe et al., 2011). Este cambio supuso para las profesionales incorporar más flexibilidad en el ejercicio de su rol, basar mucho más su trabajo en el seguimiento y apoyo a las personas para lograr los objetivos acordados que no en la derivación o el control de los recursos. Por ejemplo, para valorar si una persona estaba en condiciones de ser derivada a los servicios de orientación laboral, se tuvo en cuenta su voluntad y preferencias, las cuales también fueron determinantes para el diagnóstico de la empleabilidad y la propuesta de itinerario. Es decir, mediante una coproducción o construcción conjunta entre la persona y la profesional para acordar los objetivos de la intervención, los recursos se presentaban y movilizaban en función de las circunstancias y determinaciones del o la participante. Esta forma de proceder facilita que la persona atendida tenga control y decisión sobre el proceso por el cual se satisfacen sus necesidades de apoyo.

- **Atención desde de la proximidad y el apoyo emocional**

Más allá de la incorporación de una psicóloga al equipo de atención social, el modelo de atención – especialmente el de atención social– del Amunt! puso en el centro la transformación del vínculo de la profesional y la persona atendida y la atención de sus malestares y necesidades emocionales. La percepción de las profesionales que han participado en el proyecto es que cuando se trabaja con personas que viven situaciones vitales complejas, el establecimiento de un vínculo sólido y la consideración de la dimensión emocional es bastante importante porque hace que las personas se sientan acompañadas y que disponen de un apoyo tangible. Para implementar este abordaje los equipos hicieron un giro metodológico según el cual

era fundamental hacer un atención desde la escucha activa y la empatía, desplegar un seguimiento más cuidadoso y proactivo, mostrar un interés manifiesto por cómo se encuentran las personas y realizar más acompañamientos y desplazamientos en el territorio de los habituales.

“He roto una manera de trabajar, ¿por qué no?” (E7).

Así mismo, para introducir estos cambios en el modelo de atención social fue una condición necesaria que las profesionales dispusieran de más tiempo, se pudieran desprender de ciertas cargas administrativas de gestión de recursos y tuvieran unas ratios de atención más pequeñas que las que tienen normalmente en los CSS.

- **Atención basada en relaciones más horizontales y ágiles**

La generación de relaciones participantes-profesionales menos encorsetadas por la jerarquía y los procedimientos estandarizados propios de los servicios y recursos institucionales emerge como una innovación metodológica relevante. Esta dinámica ha sido posible gracias a la interrelación de múltiples micro-prácticas, entre las cuales se encuentran la mayoría de innovaciones ya apuntadas. Sin embargo, un elemento destaca por su contribución: la habilitación de canales de comunicación directa, ágiles y accesibles para las personas participantes. Estas vías innovadoras de comunicación han sido el *whatsapp*, materializado en chats personales y grupales y videollamadas, y la posibilidad de recibir atención sin cita previa. Las profesionales indican que estos canales son clave a la hora de reducir la distancia que percibe la ciudadanía respecto a los servicios y, a la vez, les facilitar a ellas hacer seguimientos de manera más proactiva y eficiente.

#### 4.5.2.2. INNOVACIONES POR EL USO DE TIC

---

A continuación se apuntan las dos innovaciones de carácter tecnológico identificadas por las profesionales del proyecto.

- **Uso específico de la herramienta SSM-CAT**

Tal como se ha explicado anteriormente (véase apartado 2.4.1.), el equipo de atención social usó la herramienta de apoyo al diagnóstico y cribado de complejidad SSM-CAT en el proceso de acogida, para afinar el diagnóstico sobre el nivel de autosuficiencia de la persona en diferentes dimensiones de su vida. Si bien el uso de esta herramienta no constituye una innovación, ya que se está implementando progresivamente en los CSS de la ciudad y en el Servicio de Atención a la Dependencia, sí que lo ha sido su aplicación –en algunos casos– al inicio y al final del proceso de intervención con el objetivo de medir el impacto de la intervención.

- **Sistema de datos compartido**

A pesar de las limitaciones apuntadas en otros puntos de este informe (véase apartado 4.2.2.), el hecho de que el Amunt! contara con una herramienta digital de seguimiento que recogía información de las personas participantes y de las actuaciones desarrolladas dentro de cada ámbito supuso una innovación tecnológica. Era un sistema compartido que, al menos, daba la posibilidad de que las profesionales de diferentes ámbitos no solo consultaran sino también editaran contenidos en el expediente de cada persona.

#### 4.5.3. INNOVACIONES EN LA GOBERNANZA

Finalmente, mencionamos a continuación una innovación en el plano de las relaciones entre organizaciones o actores implicados en el proyecto.

- **Observatorio de los Planes de Ocupación**

Los planes de ocupación (o denominados actualmente Proyectos Integrales con Contratación) son una política activa ordinaria de Barcelona Activa orientada a la reincorporación al mercado de trabajo y a la mejora competencial que combina acciones de experiencia laboral (un contrato de 6 meses en un ámbito de intervención municipal), de capacitación y de acompañamiento a la inserción. Si bien un plan de ocupación en sí mismo no es un recurso innovador, sí que lo fue en el marco del Amunt! la creación y puesta en marcha de una unidad técnica (calificada por las profesionales como “observatorio”) integrada por la psicóloga del equipo de atención social, una formadora del equipo Làbora, las referentes técnicas de los planes de ocupación y la coordinadora de programas de Barcelona Activa. Su objetivo principal fue garantizar que las personas que realizaban un plan de ocupación pudieran llevarlo a cabo, facilitando la resolución coordinada de incidencias y la adaptación de las líneas de actuación. Esta unidad es una innovación en el seguimiento de esta intervención específica y en la relación entre los actores implicados.

Tal como explican las profesionales entrevistadas, este observatorio se impulsó al identificar que para conseguir que estas personas pudiesen mantener el puesto de trabajo, era necesario hacer un abordaje conjunto de las diferentes problemáticas que se presentaban. Recordemos que, en términos generales, las personas participantes del Amunt! tenían un perfil de complejidad que requería un apoyo adicional para poder seguir las actuaciones propuestas. En este sentido, el observatorio se creó para articular las diferentes líneas de actuación y comunicación que en la práctica se estaban desplegando de manera poco coordinada para resolver las incidencias que se producían. Era un espacio de intercambio semanal (reunión telemática de todas las técnicas mencionadas) donde se compartían las dificultades que tenían las personas participantes para la cotidianidad de su puesto de trabajo (cuestiones vinculadas a la logística personal y gestión del tiempo, a las relaciones personales y los conflictos que se pudieran derivar, a los problemas de conciliación, etc.). Es decir, este espacio de coordinación intensiva contribuyó a tratar (y a prevenir) con mirada integral y con agilidad las dificultades que ponían en peligro la continuidad de la persona en el puesto de trabajo municipal. Con perfiles poblacionales complejos como los del Amunt!, este procedimiento innovador ha sido clave para incrementar la eficacia y la eficiencia de las intervenciones y favorecer el aprovechamiento del plan de ocupación por parte de las personas beneficiarias.

Por otro lado, esta innovación puede contener elementos que la hacen encajar, a la vez, con una innovación de servicios, en el sentido de que este observatorio constituye una ampliación de la cobertura de necesidades de un servicio ya existente (Cordoncillo et al., 2021) como es el caso de la oferta de puestos de trabajo protegidos dentro de planes de ocupación municipal. Tal como se ha indicado anteriormente, la tipología planteada es un marco analítico teórico, pero en la práctica algunas innovaciones presentan rasgos de diferentes tipos.

**Figura 5. Tipología de innovaciones desarrolladas en el marco del proyecto Amunt!**

<b>SERVICIOS</b>		Incorporación de una psicóloga al equipo de atención social Atención a perfiles de población nuevos (Barcelona Activa, CEB, Làbora)
<b>PROCESOS</b>	Metodología	Atención en espacios no ordinarios Atenciones grupales Atención más personalizada y centrada en necesidades e intereses Atención codiseñada y autodirigida Atención desde la proximidad y el apoyo emocional Atención basada en relaciones más horizontales y ágiles
	TIC	Uso específico de la herramienta SSM-CAT Sistema de información compartido
<b>GOBERNANZA</b>		Observatorio Planes de Ocupación

Fuente: elaboración propia.

#### 4.5.4. ENFOQUE INTEGRADO E INTEGRAL: EL MARCO DE ACTUACIÓN INNOVADOR DEL AMUNT!!

En definitiva, todos estos cambios mencionados en los servicios, los procesos y las relaciones de colaboración y gobernanza de los diferentes actores han promovido una formulación innovadora de lo que ha sido el Amunt! Han facilitado hacer un abordaje diferente, tanto en la detección de necesidades de las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad social, como en las actuaciones impulsadas para activar procesos de mejora. Y lo han hecho, principalmente, a partir de poner en práctica una integración basada en una estrecha colaboración intersectorial entre las diferentes partes implicadas. De hecho, todas las innovaciones que se han identificado en este apartado han sido un medio o una palanca para lograr estos dos rasgos que definen y articulan el proyecto: un modelo de inclusión sociolaboral integrado que permite una atención más integral. En este sentido, es importante contextualizar que en la sesión de cierre del proyecto con profesionales, la innovación destacada por más grupos de trabajo fue precisamente la integración de servicios o aspectos directamente relacionados, como por ejemplo la “ventanilla única”. Aun así, el hecho de que el Amunt! sea un proyecto vertebrado, precisamente, sobre esta integración hace que esta cuestión impregne todo este capítulo. Por este motivo, en este apartado específico sobre innovaciones el análisis se ha limitado a los elementos o aspectos concretos que ilustran novedades puestas en práctica en los tres ámbitos: servicios, procesos y gobernanza.

La integración desarrollada en el Amun! nos traslada a un enfoque sustantivo de la innovación (Brugué, Boada y Blanco, 2013), ya que este nuevo marco de actuación entre los diferentes servicios ha implicado no solo innovaciones instrumentales que cambian las formas de hacer, sino también una forma diferente de entender la realidad y darle una respuesta. Las profesionales corroboran que poner en práctica la integración de servicios es lo que ha facilitado incorporar nuevo conocimiento a la comprensión de las situaciones de carencia de inclusión social y la búsqueda de actuaciones de mejora. En este sentido, el análisis plural ha sido el motor de la innovación:

“Para mí uno de los temas que yo destacaría también como innovación es la interacción entre las diferentes áreas, pero no solo de trabajo colaborativo,

de tener, digamos, una buena convivencia en el despliegue del proyecto, sino realmente abordar situaciones de manera conjunta, y para mí eso sí que es una gran innovación, porque hasta ahora nos hemos hablado pero desde compartimentos estancos, que cada cual tenía su área de actuación” (E1).

“Para mí, esta mirada integral, que sea real, quiero decir, que no solo esté en el diseño sino que esté en la implementación. Entonces ha supuesto en algunos casos ir a las reuniones del grupo motor, poder compartir esto, generar canales para poder hablar con los otros servicios y poder trabajar conjuntamente la respuesta. Por ejemplo, nosotras hemos tenido algún caso que hemos considerado que no estaba todavía bastante preparada para poder trabajar esto, o que hacía falta trabajar otras cosas, pues poder diseñar como se lo decimos a la persona desde los diferentes servicios” (E4).

Cuando diferentes agentes participan conjuntamente en la reconceptualización de un problema es más probable que el proceso de como resultado una solución innovadora porque entran en diálogo y se confrontan múltiples miradas en el análisis de la situación, y la búsqueda de soluciones se sustenta sobre diferentes ámbitos de conocimiento (Cordoncillo et al., 2021: 146). El Amunt! constituye la prueba de un proyecto que pone en el centro un enfoque integrado e integral, cuya práctica es aún hoy en día una apuesta innovadora en el marco de la política municipal barcelonesa.

# 5. Evaluación de los resultados

En este capítulo se ponen de relieve los principales resultados preliminares<sup>19</sup> del Amunt! identificados a través de la información recogida en las entrevistas y el grupo focal, el cuestionario administrado a las profesionales y las entrevistas que el equipo de acción comunitaria<sup>20</sup> realizó a las personas participantes. En primer lugar se exponen los resultados sobre las personas participantes (apartado 5.1.) y, en segundo lugar, aquellos que afectan a las profesionales y organizaciones implicadas (apartado 5.2.).

## 5.1. Resultados sobre las personas participantes

- **Mejora de la autoestima e incremento del empoderamiento personal**

En una sociedad donde el trabajo ocupa un lugar central tanto para el logro de recursos económicos como en la estructuración de las dinámicas cotidianas y en la construcción de la subjetividad, los trabajos precarios o intermitentes y los periodos de paro pueden acabar generando pérdida de confianza entre las personas que los sufren. Si la ocupación es sinónimo de productividad y éxito, la profesión lo es de tener un lugar definido en la sociedad. De esta forma, no es de extrañar que las personas con trayectorias discontinuas y erráticas en este ámbito tengan una sensación gradual de “quedarse fuera” o de “hacerse superfluas” que pueda acabar para tener efectos negativos sobre su autoestima (Briales, 2016).

Entre las personas participantes en el proyecto Amunt! había bastantes con la autoestima dañada fruto de percibirse lejos del mercado de trabajo o a raíz de la vivencia de situaciones vitales complicadas. Teniendo en cuenta este punto de partida, el giro que ha supuesto hacer una atención centrada en los intereses y potencialidades de las personas, junto con el desarrollo de actuaciones grupales donde estas capacidades se podían exponer y compartir, ha tenido unos efectos muy positivos en la mejora de la autoestima y la autopercepción, según las profesionales.

Después de haber pasado por situaciones personales complejas, incentivar la conexión de las personas con aquello que saben hacer y que lo compartan con el resto de la comunidad (Tomàs, Miró y González, 2023) les ha permitido conectar con habilidades propias poco movilizadas, visibles y reconocidas en los últimos tiempos. Este hecho les ha ayudado bastante a recuperar confianza en sí mismas y ha generado un resultado bastante terapéutico. Las personas participantes en los grupos constataban que sus cualidades y aportaciones tenían valor y repercutían positivamente en la comunidad, reencontrándose o descubriendo de esta forma sus fortalezas y potencialidades. Todo ello, en última instancia, significa hacer pasos hacia el empoderamiento personal.

---

<sup>19</sup> En el momento de elaboración de este informe no estaba disponible la evaluación de impacto externa del proyecto realizada bajo la coordinación del Centro de Estudios Monetarios y Financieros) (CEMFI), la cual se publicó con posterioridad junto al resto de evaluaciones de los diferentes proyectos piloto para la inclusión social impulsados por el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones: <https://www.inclusion.gob.es/web/inclusion/politicas-de-inclusion>.

<sup>20</sup> El documento *La acción comunitaria en el proyecto Amunt. “Un relato metodológico”* elaborado por el equipo de acción comunitaria del proyecto Amunt! es una explicación de la intervención ejecutada por este equipo y contiene citas de entrevistas realizadas a personas participantes en las actividades comunitarias. A lo largo de este apartado se reproducen algunas de estas citas con el objetivo de visibilizar el testimonio de estas personas, ya que para la elaboración del presente informe no ha sido posible entrevistar a las personas participantes. Queremos agradecer al equipo de acción comunitaria que nos haya permitido recoger aquí este material. El documento original está disponible en catalán en:

[https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/231123\\_projecteamunt\\_cat.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/231123_projecteamunt_cat.pdf). También se ha consultado el audiovisual *La participación comunitaria en el marco del proyecto Amunt!*, disponible en catalán en: <https://youtu.be/XqfM03GN7LA>.

“Considero muy oportuno el hacernos conscientes desde el primer momento de nuestra interdependencia dentro del equipo para que cada uno haga en todo momento su aportación en beneficio del grupo y en el suyo propio (lo que es bueno para la colmena es bueno para la abeja)”.  
(Participante, hombre).

“Yo estaba muy estancada por la depresión, necesitaba un pequeño empuje para salir de casa, aquí lo he tenido, pero no me he sentido presionada si después no podía [...]. Un sitio donde no sentirme juzgada o forzada, pasar un ratito para cortar la rutina y los malos pensamientos”. (Participante, mujer).

Además, el hecho de encontrarse con personas que comparten problemas parecidos es reconfortante en sí mismo porque la dinámica colectiva contribuye a paliar la sensación de fracaso o culpa personal, ya que se hacen más visibles las causas estructurales que hay detrás de ciertas situaciones. Esta dinámica también tiene un efecto reparador para la autoconfianza y autopercepción de las personas.

- **Fortalecimiento de las redes relacionales, reducción del aislamiento social y mejora del bienestar subjetivo**

Entre algunas personas participantes, los procesos migratorios y la carencia de espacios relacionales que comporta la inactividad laboral o el desempleo, habían derivado en situaciones de aislamiento social o soledad no deseada que los habían llevado a sufrir malestar emocional o, en algunos casos, incluso a sufrir depresión. La política de acción comunitaria desarrollada, especialmente, ha sido capaz de revertir, o al menos reducir, este aislamiento, ya que ha tenido un efecto catalizador en la generación de redes de apoyo y ha amortiguado la sensación de soledad que tenían algunas personas. Ha proporcionado espacios de contacto y relación semanales estables que han sido clave a la hora de generar un espacio de confort y vínculos de afinidad.

“Venía nerviosa al grupo porque yo no sé escribir ni leer muy bien, pero luego veo que no pasa nada. Entré para conocer más gente, para estar más sociable. He sentido mucho apoyo. Me sentía decaída y esto me ha despertado, me sentía muy metida en casa” (Participante, mujer).

“Venir al grupo me ha gustado porque así no he estado solo todo el día. Además hemos hecho cosas para otras personas” (Participante, hombre).

Al igual que en otros proyectos similares (Blanco et al., 2019), la política activa de participación comunitaria ha sido eficaz para disminuir la reclusión y desconexión social de algunas personas y fortalecer las relaciones entre el vecindario. Algunas de las personas participantes en estos grupos han vivido una experiencia de participación significativa y han encontrado en estos espacios de socialización un refugio de confianza que les ha permitido sentirse parte de una pequeña comunidad (Tomàs, Miró y González, 2023).

“Muchas personas tenían problemas de falta de red social y han podido hacerla dentro de sus intereses” (P8\_GF).

“Lo mejor las relaciones interpersonales que logras, conocer gente”  
(Participante, mujer).

Por otro lado, la mera atención recibida por parte de los diferentes equipos y profesionales también parece haber repercutido positivamente en este aspecto, ya que las personas afirman haberse sentido escuchadas y acompañadas. Percibir que hay profesionales que se interesan por su bienestar es reconfortante porque hace que personas con entornos sociales débiles sientan que su situación y necesidades son importantes para otras.

“Se habla mucho de la soledad de la gente mayor, pero es que la soledad no está solo entre la gente mayor, tenemos un grupo de gente que está fuera socialmente, que es justamente esta que no está entrando a los grupos formalizados, que se siente muy sola, y se han sentido súper acompañados por acción social, por la psicóloga, por las trabajadoras sociales, por su orientadora, y esto ya les ha empoderado como personas, esto les ha aportado mucho” (P8\_GF).

En última instancia, este fortalecimiento de los vínculos personales y las redes comunitarias y la percepción de estar más conectado/da y acompañado/da por personas del entorno, parece haber tenido un impacto positivo significativo en el bienestar subjetivo de los y las participantes.

- **El efecto activador y motivador de los grupos**

Otro efecto de las atenciones y actividades grupales –en cierto sentido no previsto inicialmente pero igualmente observado en proyectos anteriores (Blasco et al., 2019) ha sido su potencial para la reactivación de personas que se encontraban inmersas en dinámicas e inercias pasivas.

“La red tiene un efecto que hace que la gente se sume y se anime a hacer más cosas” (P8\_GF).

“Mujeres que por edad y enfermedad no se planteaban nada más que acción comunitaria e hicieron formación a posteriori, por el efecto contagioso de los grupos” (P6\_GF).

“En el grupo he encontrado compañía, nuevas amistades, tesoros. Mucho recreo. Compartir ideas es vital. Encontrar cosas en común con personas tan diferentes: edad, cultura...; encontrar ejemplos en los cuales inspirarse” (Participante, mujer).

Entrar en contacto con otras personas y observar que son capaces de plantearse llevar a cabo ciertas actividades ha tenido un efecto multiplicador: participantes que de otra forma no se hubieran animado a iniciar ciertos procesos o a hacer ciertas actividades, finalmente dieron el paso adelante. Por ejemplo, se inscribieron en actuaciones formativas o de activación laboral que inicialmente no habían considerado como parte de su itinerario, y todo gracias al potencial del efecto “espejo” o mimético que en ocasiones tienen los grupos.

- **Más conocimiento del territorio y de los activos comunitarios y mejora de la cohesión social**

El despliegue territorializado de las actuaciones del proyecto –especialmente las de acción comunitaria– ha facilitado que las personas participantes hayan adquirido más conocimiento sobre el barrio y sobre los diferentes recursos sociales y comunitarios disponibles a su alcance, como por ejemplo centros cívicos o casales de barrio, entre otros. En este sentido, el Amunt!, igual que otros proyectos previos (Blanco et al., 2019), ha sido capaz de cumplir con el objetivo que se planteaba en un inicio de fortalecer el rol de estos

equipamientos con la intención de que se conviertan en espacios de referencia. De hecho, algunas personas han identificado recursos que hasta este momento desconocían.

“Me ha gustado La Lleialtat Santsenca; no había entrado nunca, siempre pasaba por la calle... miraba los cristales, me llamaba la atención, pero no entraba porque no sabía lo que era” (Participante, mujer).

“He entrado en sitios del barrio que ni conocía, la Torre de la Sagrera y el Casal del Barri del Congrés” (Participante, mujer).

Además, se ha desplegado una metodología por la cual se ha tratado de conectar las actividades de los grupos generados en el marco del proyecto a las que se hacían de forma ordinaria en estos equipamientos (Tomàs, Miró y González, 2023), para consolidar esta vinculación incipiente y promover la extensión de la repercusión del proyecto más allá de su periodo de implementación. En este sentido, el equipo de acción comunitaria ha constatado que el acompañamiento realizado ha jugado un papel clave a la hora de facilitar el establecimiento del vínculo entre estos espacios y las personas, ya que algunas de ellas no sentían que fueran espacios donde tuviera cabida o sentido su participación.

“No sabía que hay tantos recursos en mi barrio. Nunca antes había entrado en el centro cívico, en el casal... Solo iba a servicios sociales” (Participante, mujer).

Además, las profesionales explican que este conocimiento del barrio y de los recursos disponibles también ha implicado el resultado correlativo de que algunas personas hayan adquirido más conciencia de su derecho a usar estos recursos públicos y de la importancia de reclamarlos colectivamente (Tomàs, Miró y González, 2023).

“Para mí ha sido muy bonito, es como dignificar, decir « ¡ostras!, es que tú eres un ciudadano como tu vecino, como cualquiera, tienes derecho a usar todos estos servicios» y esto ha sido algo positivo que se ha reportado” (P6\_GF).

“Es importante conocer mis derechos. Yo sé que si deniegan algo, yo puedo reclamar. Ahora sé que puedo ir a sitios para pedir más cosas. Habilidad de reclamar e ir a por lo que tú quieres, no tener miedo. Ha sido un gran crecimiento personal” (Participante, mujer).

También se debe tener en cuenta que este resultado no solo ha repercutido positivamente entre las personas participantes del proyecto, sino que algunas de ellas han compartido esta información con su entorno, multiplicándose así este efecto positivo

“El proyecto es como piedra en el agua y las ondas y círculos. Se va expandiendo. Tiene influencia para toda la gente” (Participante, mujer).

Otro aspecto positivo de la política comunitaria y de los espacios de proximidad es que han sido útiles a la hora de romper barreras y cambiar la mirada sobre el mismo barrio y sobre el vecindario, ya que han ayudado a poner en contacto a personas de orígenes culturales y religiosos muy diversos (Tomàs, Miró y González, 2023), con el consecuente impacto positivo que este hecho comporta en términos de convivencia.

“Vivo en Barcelona hace 10 años y tengo amistades, pero la inserción de las personas que venimos de fuera normalmente se da con un tipo de personas muy concretas, personas que se parecen a nosotros. Por mi experiencia de vida los contactos que tengo son con un perfil concreto de persona. Entonces este soporte que da este grupo es una opción más que tienes para conocer gente diferente” (Participante, mujer).

“Me ha encantado la diversidad del grupo, todos somos muy diferentes y estamos en nuestra propia burbuja cultural y no nos mezclamos. No hay otros sitios donde coincidas con mujeres árabes o latinas, por poner un ejemplo. Ver como todos luchamos por vivir, por nuestros deseos, me parece muy interesante poder vivir esta convivencia” (Participante, mujer).

En definitiva, el proyecto Amunt! ha facilitado que las personas participantes se cuestionen prejuicios interiorizados, generando el efecto positivo consecuente del incremento de la cohesión social en territorios habitualmente complejos.

- **Mejora de la percepción de servicios y profesionales**

Las profesionales consideran que un resultado destacable del proyecto ha sido el aumento de la confianza de las personas participantes en los servicios y la mejora de su percepción sobre sus profesionales, especialmente las del ámbito de servicios sociales. Y es que algunas de estas personas partían de experiencias malas en su relación con la Administración: en algún momento se habían podido sentir poco acompañadas o, incluso en algunos casos, directamente maltratadas (Tomàs, Miró y González, 2023).

En este cambio habrían influido diferentes elementos, pero destaca especialmente el peso que ha tenido la mayor proximidad y accesibilidad de las profesionales y un mayor respeto de la voluntad y ritmos de las personas. Por un lado, el hecho de disponer de un número de teléfono donde poder contactar de manera directa con las profesionales referentes y trasladarles con agilidad información y demandas, ha generado entre los y las participantes una sensación de proximidad, seguridad y confort que no acostumbra a darse en los contextos ordinarios de intervención.

“La comunicación por *whatsapp* dentro del Amunt! ha generado unos efectos muy positivos, eso es indiscutible” (P6\_GF).

“El Amunt! lo que consigue es que la persona tenga más accesibilidad con las profesionales, con más frecuencia, en los momentos que lo necesita. Yo creo que eso hace que aumente la confianza” (E5).

Por otro lado, las profesionales afirman que el hecho de tener más margen para respetar las decisiones de las personas también ha contribuido considerablemente a que estas tuvieran una experiencia más satisfactoria de su uso de los recursos. Gracias a estos cambios metodológicos y de planteamiento, las profesionales observan una disminución del estigma y de las resistencias que tenían algunas para acudir y a estos servicios y utilizarlos. Incluso, parece que algunas personas se plantean volver o ir por primera vez a servicios sociales después de su paso por el proyecto.

## 5.2. Resultados sobre los equipos profesionales y las organizaciones

- **Desplazamiento del rol profesional y cambio en la mirada hacia las personas**

Como ya se ha expuesto, el proyecto Amunt! ha significado implementar un modelo de atención que pone en el centro la transformación del vínculo entre la persona atendida y la profesional. De acuerdo con las impresiones mayoritarias de las profesionales, a través de diferentes recursos metodológicos se ha conseguido que esta relación sea no solo más cercana, sino también más horizontal y enfocada a lograr una mayor autonomía de las personas participantes.

Por un lado, fundamentar las intervenciones profesionales –en mayor medida que en los contextos ordinarios de trabajo– en las capacidades, intereses y demandas de las personas participantes ha permitido tejer relaciones más dialógicas. Las profesionales han dado un rol más activo a la persona en la definición de su proceso e itinerario, y este procedimiento les ha facilitado cambiar no solo el paradigma en la concepción de las personas –de demandantes de recursos a sujetos activos con capacidad de decisión– sino también su propio rol profesional. Especialmente en el caso de la atención social, se ha roto con la lógica y las dinámicas de una actuación basada en la prescripción, asignación y control de recursos para acercarse a un modelo de atención en el cual el rol profesional se desplaza y consiste, principalmente, en acompañar a las personas y ofrecerles apoyos y recursos para alcanzar los objetivos acordados (Manthorpe et al., 2011).

“Nosotras como técnicas sabemos cuáles son los recursos que tenemos, vamos a equilibrar tus expectativas y tus oportunidades, a ver dónde encajamos lo que sí que te podemos ofrecer, pero yo no seré quien te lo prescriba, yo te diré: «esto es posible, esto no es posible, decide tú qué quieres hacer»” (E3).

Al mismo tiempo, explicar y otorgar los recursos en una clave más cercana al paradigma de los derechos que al de la adjudicación y el control reduce la inercia que existe en algunos casos entre las profesionales de adoptar una actitud defensiva hacia las personas. Esto es así porque las primeras no tienen que levantar barreras o protegerse de las demandas que las segundas les hacen, o al menos lo tienen que hacer en un grado menor que cuando la persona tiene la percepción de que el hecho de disfrutar de una ayuda depende, principalmente, de la valoración o juicio que haga la profesional.

Por otra parte, el planteamiento integral del proyecto y las relaciones de confianza establecidas ha permitido a las profesionales conocer dimensiones de la vida de las personas que les han ayudado a disminuir algunos prejuicios. El hecho de tener una comprensión más profunda o completa de las circunstancias específicas de las personas participantes ha facilitado a las profesionales poder realizar evaluaciones más empáticas, ya que se sostienen en menor medida en posicionamientos de superioridad que sí son más característicos o frecuentes cuando operan relaciones profesional-participante más asimétricas.

- **Implementación de una atención más integral y personalizada**

De acuerdo con las opiniones recogidas, la integración y coordinación de servicios ejecutada en el marco del Amunt! ha posibilitado a las profesionales poder detectar en un sentido amplio las necesidades de las personas en diferentes dimensiones de su vida, lo cual ha sido clave para dar una respuesta más ágil y personalizada y, por lo tanto, también más eficaz

En el cuestionario realizado, las profesionales valoran con un grado de acuerdo de 8,3 sobre 10 la afirmación según la cual la atención y el acompañamiento que se da en el marco del proyecto facilita atender de

manera más específica las necesidades de las personas. Esta es una de las tres afirmaciones del cuestionario que recibe más aceptación entre las profesionales. El 75% de las respuestas puntúan con un 8 o más esta afirmación, lo que indica un grado de consenso muy elevado. Por otro lado, las profesionales valoran con un grado de acuerdo de 7,6 sobre 10 la afirmación según la cual el proyecto Amunt! ayuda a avanzar hacia servicios municipales más centrados en las necesidades y oportunidades de la persona atendida. En relación con esta frase, que implica hacer un ejercicio de proyección, el grado de aceptación no es tan alto, aunque prácticamente el 75% de las respuestas son de 7 o más y el 25% dan la puntuación máxima de 10.

En este sentido, y a pesar de las desviaciones y los aspectos mejorables, las profesionales manifiestan que el Amunt! ha hecho que las personas participantes hayan recibido un acompañamiento paralelo o sincrónico por parte de profesionales de diferentes equipos o ámbitos. Este hecho explicaría la percepción generalizada de que uno de los resultados más destacables del proyecto ha sido que las profesionales han superado a menudo la visión parcializada más característica de los contextos ordinarios de intervención.

“Poder tener esta mirada global de la persona y no parcializada” (P6\_GF).

“Y después también miras de...digamos, la multidimensionalidad de la integración” (P1\_GF).

Para lograr este objetivo ha sido especialmente relevante contar con el grupo motor como espacio de seguimiento permanente y el ensayo del tándem de atención social y orientación laboral a modo de referencia compartida, el cual basaba su articulación en una coordinación muy intensa y la perspectiva de proximidad territorial. Todos estos elementos del diseño y la implementación del proyecto han facilitado a las profesionales tener una visión más global y multidimensional de la persona y sus necesidades, aspecto crucial para la puesta en práctica de un modelo de atención integral y centrado en la persona.

- **Más conocimiento mutuo entre servicios y facilitación de coordinaciones futuras**

Entre las profesionales consultadas existe un fuerte consenso sobre la apreciación de que el desarrollo del proyecto Amunt! ha generado un conocimiento mutuo entre servicios que no existía previamente, fruto de la preponderancia de políticas sectorializadas.

“Se ha ido construyendo, porque también, desde mi punto de vista, el proyecto ha puesto sobre la mesa el desconocimiento mutuo que todos tenemos sobre el trabajo real que hacemos y los aspectos relevantes, ¿eh? Quiero decir: sí, tenemos una aproximación, pero creo que esta construcción nos ha llevado a todos a conocernos mejor, también a entender qué podemos aportar, siempre con la perspectiva de sumar y complementar” (P1\_GF).

Según los resultados del cuestionario, las profesionales valoran con un grado de acuerdo de 7,2 sobre 10 la afirmación de que el proyecto Amunt! ha contribuido a avanzar hacia servicios municipales (sociales, laborales, educativos y comunitarios) más coordinados. La mitad de las respuestas puntúan con un 8 o más esta afirmación. Sin embargo, es importante no perder de vista que el 20% de las respuestas puntúan con menos de un 5 esta afirmación, mostrando cierto desacuerdo.

Por otra parte, las profesionales entrevistadas consideran que este conocimiento más intenso y específico de la red de servicios logrado con este proyecto tendrá un impacto en la mejora de las coordinaciones futuras, ya que ha propiciado contactos y canales de comunicación que podrán extender su acción y ser aprovechados en los contextos ordinarios de trabajo, más allá del Amunt!

“Sí que creo que las relaciones que hemos establecido con los otros servicios pueden facilitarnos” (E4).

“Lo único que podemos hacer, y que creo que nos ayuda a avanzar y que nos ha abierto este camino para recorrerlo, es establecer las vías de coordinación con los diferentes agentes que permitan, entonces, que estas personas entren no por la vía generalista, sino de forma individual, pero a través del canal público establecido para todos.” (E2).

Esta última cita es un ejemplo concreto de los efectos futuros que las profesionales imaginan que tendrá la coordinación entre servicios llevada a cabo en el marco del Amunt! En este sentido, se menciona que los contactos y canales establecidos podrán ser de utilidad a la hora de ampliar la cobertura de algunos recursos formativos o laborales ordinarios, de forma que lleguen a perfiles más complejos. Sin esta coordinación más precisa es difícil que puedan acceder a dichos recursos.

- **Mejora del acceso a los recursos y ampliación de la cobertura de los servicios**

Una buena parte de las personas participantes en el Amunt! corresponde a perfiles complejos que presentan problemáticas múltiples. Las profesionales explican que el diseño y la metodología del proyecto han favorecido que las personas participantes accedan a recursos –formaciones, planes de empleo, etc.– y los aprovechen en un nivel superior y con unos resultados mejores que los que podrían lograrse fuera del marco extraordinario que definía el piloto. El hecho de contar con un seguimiento mucho más preciso y personalizado y realizar adaptaciones ha sido clave. La percepción mayoritaria es que el Amunt! ha dado “oportunidades a gente que era invisible”, en el sentido de que las personas con perfiles especialmente complejos frecuentemente no pueden acceder a algunos recursos generalistas porque los criterios de acceso, mantenimiento y finalización de los mismos no se ajustan a sus circunstancias o características, aunque se suponga que están concebidos como “universales”.

“Personas que no habrían tenido acceso a ciertos recursos, con lo que se ofrece normalmente, han podido mantener y finalizar esos recursos a los que les resultaba difícil acceder, ya que aquí han recibido el apoyo de medidas estructurales,” (P8\_GF).

De hecho, el seguimiento y la coordinación más intensos llevados a cabo en el marco del Amunt! han dado como resultado que algunas de las actuaciones realizadas, como los planes de empleo, se hayan desarrollado de una forma especialmente satisfactoria o exitosa (ver apartado 4.5.3). Esta valoración ha sido compartida por las entidades colaboradoras de estos recursos, lo cual no es trivial si se tienen en cuenta su conocimiento y trayectoria significativa en la implementación de estos planes.

Específicamente, se menciona el importante papel que ha jugado la figura de la psicóloga en la fijación y consecución de objetivos y en la realización satisfactoria de las actuaciones que contemplaban los itinerarios, ya que ofrecía un apoyo emocional específico a algunas personas sin el cual habría sido improbable que hubieran conseguido finalizar con éxito las actuaciones (ver 4.5.1). Las profesionales han observado que, con este apoyo, personas que llevaban mucho tiempo aisladas en casa, inmersas en procesos depresivos severos o que no contaban con certificados de sus discapacidades o trastornos de salud mental –y, por lo tanto, no tenían acceso a programas específicos dirigidos a estos colectivos–, han acabado desarrollando con éxito diferentes tipos de actuaciones (comunitarias, formativas, de inserción laboral, etc.) e iniciando procesos de mejora significativos.

“Yo me quedo con las situaciones más extremas, es decir, que con una

dedicación completa la gente puede salir adelante. Estamos hablando de personas que llevaban dos años encerradas en casa, por diferentes circunstancias, y que con un acompañamiento emocional, sobre todo emocional, y creyendo en ellas, han podido acabar trabajando, haciendo formación, relacionándose... es decir, estos cambios en menos de un año, ofreciendo algo adaptado, escuchándolas y respetándolas” (E7).

En definitiva, existe la percepción bastante compartida entre las profesionales de que uno de los logros más importantes del proyecto Amunt! es que ha sido capaz de acercar los servicios a personas que se encontraban alejadas de ellos desde hace tiempo. Por un lado, se ha ampliado la cobertura de los servicios de activación laboral y formativos llegando a perfiles más complejos gracias a la flexibilización y adaptación del acceso y uso de los recursos. Por otro lado, se ha ofrecido atención psicosocial a personas receptoras del IMV que no tenían contacto previo con los servicios sociales.

“Aparte del proyecto, que está muy bien, ahora que muchos hemos conseguido activar y reconectar a los recursos bastante ordinarios, aprovechar este impulso para no perderlos y realmente permitir que puedan ir incorporándose a diferentes actuaciones” (E1).

De acuerdo con la opinión de las profesionales, ahora el reto técnico y ético es intentar que este resultado positivo se consolide a medio plazo y que estas personas no vuelvan a desvincularse de la red de servicios y recursos.

- **Adquisición de aprendizajes y más satisfacción profesional**

En general, las profesionales destacan que el Amunt! ha sido una oportunidad para aprender y poner en práctica nuevos conocimientos técnicos que les serán útiles en el futuro. Concretamente, en el cuestionario que se pasó entre las profesionales, estas valoran con un grado de acuerdo de 8,3 sobre 10 la afirmación de que la experiencia adquirida les será útil para futuros encargos o tareas. De hecho, más de la mitad de todas las respuestas puntúan con un 9 o más esta afirmación, lo que indica un grado de consenso muy elevado.

“Personalmente, me ha aportado mucho realmente, a nivel de conocimiento técnico, y llevo muchos años trabajando en este ámbito, pero no con el conocimiento con mayor profundidad que he tenido en este proyecto” (E1).

Algunos de los aprendizajes concretos que mencionan las profesionales tienen que ver con la adquisición de habilidades y herramientas para trabajar con perfiles más complejos o en situaciones de vulnerabilidad más graves, especialmente en el caso de recursos formativos y de orientación e inserción laboral. Otros tienen que ver con el hecho de aprender a aterrizar en la práctica un modelo de atención integral y centrado en las personas; es decir, tener más capacidades para aplicar conceptos teóricos que ya se conocen, pero que resulta difícil traducirlos o concretarlos en los contextos de intervención.

Estos aprendizajes, junto con la sensación de ofrecer una atención de mayor calidad y la apreciación de que el modelo de atención desplegado ha sido útil y ha generado un impacto positivo en las personas participantes, contribuyen a que las profesionales se sientan satisfechas profesionalmente. En este sentido, según los resultados del cuestionario, estas valoran con un grado de acuerdo de 7,9 sobre 10 la afirmación de que su trabajo ha sido de utilidad para las personas beneficiarias de las actividades o acciones en las que estaban implicadas. Cabe destacar que algo menos del 75% de las respuestas puntúan con un 8 o más esta afirmación, lo que indica un grado de consenso bastante elevado entre las respuestas. También es importante señalar que esta es la afirmación del cuestionario en la que hay más diferencia entre la

puntuación de aquellas profesionales que trataron de forma directa con los y las participantes y las que no lo hicieron: las primeras tienen un grado de acuerdo de 8,6 sobre 10 en cuanto a que su trabajo fue de utilidad, frente al 7,2 de las segundas. Esto tiene sentido, ya que las primeras estaban más cerca de los y las destinatarias de la intervención. Por otro lado, las profesionales encuestadas valoran con un grado de acuerdo de 7,5 sobre 10 el estar satisfechas con la experiencia de haber participado en el proyecto Amunt! No es una puntuación excesivamente alta, pero es destacable que la mitad de las respuestas puntúan con un 8 o más esta afirmación y que el 75% de las respuestas son de 7 o más, lo que indica un grado de consenso muy elevado entre las respuestas.

- **Frustración por las dificultades en la implementación del proyecto y las limitaciones para el aprovechamiento de los recursos**

No todos los efectos del proyecto que se identifican sobre las profesionales son positivos. Tal y como se ha explicado en el capítulo 4 de este informe, la implementación del Amunt! ha sido bastante compleja. Los obstáculos o dificultades han contribuido a la extensión de cierta sensación de agotamiento entre las profesionales de los diferentes equipos. A su vez, esta circunstancia ha alimentado entre algunas de estas profesionales –o al menos en algunos momentos del proceso– la percepción de que los impactos o resultados del proyecto no justifican el alto nivel de desgaste que han experimentado.

Detrás de la frustración experimentada por una buena parte de las profesionales se encuentran diferentes elementos, pero algunos destacan especialmente. En primer lugar, y como el factor más condicionante, se halla el hecho de no haber podido utilizar los recursos previstos inicialmente y, en consecuencia, distanciarse forzosamente de aquello que se había transmitido a las personas participantes en las sesiones informativas del proyecto. De hecho, las profesionales no han aceptado bien –como es comprensible– que actividades finalmente no se ejecutaran o que otras se iniciaran con gran retraso, imponiendo así limitaciones importantes al despliegue de los itinerarios<sup>21</sup>. Los sentimientos generados han sido negativos no solo por no haber podido hacer lo que con criterio profesional se consideraba más adecuado, sino porque sentían que, de alguna manera, se había fallado a las personas participantes al no poder ofrecerles aquello que se les había presentado inicialmente y que, al fin y al cabo, era lo que podría haberlas motivado a aceptar participar en el Amunt!

“Uno de los elementos que creo que deberíamos revisar es que, claro, desde el inicio se realizaron unas sesiones informativas para explicar a las personas el proyecto inicialmente, los itinerarios, tal y como estaban diseñados, y creo que en ese momento ya deberíamos haber sido más realistas y hacer un primer ajuste para no generar unas expectativas que después no hemos podido satisfacer completamente [...]. Las personas tenían cierta decepción, porque precisamente a este colectivo le cuesta mucho movilizarse, conectarse a actuaciones de tipo sociolaboral, ¿vale? Y después de toda esta movilización no se ha podido dar una respuesta completa a la oferta inicial.” (E1).

El compromiso de la mayoría de las profesionales con unos servicios públicos para la ciudadanía y regidos por los valores de la justicia y la igualdad, junto con un sentido riguroso de la ética profesional, ha contribuido a este sentimiento de incomodidad, que es especialmente acusado porque las profesionales son plenamente conscientes de que la mayoría de las personas participantes en el proyecto Amunt! viven situaciones vitales bastante complejas, caracterizadas por contextos de privación material y de otros

<sup>21</sup> Quizás esto también esté relacionado con el hecho de que las profesionales valoran con un grado de acuerdo de 6,7 sobre 10 la afirmación de que habían dispuesto de los recursos materiales suficientes para desarrollar su trabajo correctamente. Esta es una de las puntuaciones más bajas del cuestionario, aunque la mitad de las respuestas otorgan a esta afirmación una puntuación de 8 o más.

recursos severos. Partiendo de esta constatación, ha sido bastante frustrante saber que hay una parte del presupuesto que no se ha podido ejecutar y que, de haberse podido implementar la totalidad de las actuaciones previstas, el impacto del proyecto hubiera sido mayor.

“Tengo una sensación agri dulce, en el sentido de que creo que ha sido un proyecto muy innovador, creo que ha sido muy bueno y creo que hay un número importante de personas sobre las que ha tenido un impacto y una incidencia directa en su calidad de vida y en sus posibilidades de cara al futuro, de eso no tengo ninguna duda. Sin embargo, lamento, en primer lugar, que [el proyecto] no haya podido beneficiar a la cantidad de personas que habíamos planteado inicialmente que podrían haberse beneficiado, y después por el hecho de que, por cuestiones de tiempo y porque muchos itinerarios no pudieron empezar o no empezaron al mismo tiempo, lo que se ha podido hacer no era lo que estaba previsto; es decir, pienso que si se hubiera podido hacer lo que estaba previsto, el impacto habría sido mucho mayor” (E6).

Todos estos elementos y circunstancias quizás explican por qué las profesionales valoran con un grado de acuerdo de solo 6,6 sobre 10 la afirmación de que se habían cumplido sus expectativas en relación al trabajo realizado en el marco del proyecto. Es una de las cuestiones en las que se observa más desacuerdo. Además, el 20% de las respuestas puntúan con menos de un 5 la afirmación, así como algo menos del 20% la puntúan con un 8 o más. Sin embargo, las profesionales que han tenido un contacto más directo con las personas participantes parecen haber visto ligeramente más cumplidas sus expectativas (dan puntuaciones de 7,1 sobre 10), quizás debido a que no han tenido que lidiar diariamente con las complejidades asociadas a la gestión administrativa. Ocurre algo similar cuando se les pregunta si han podido afrontar con éxito las incidencias surgidas durante la implementación del proyecto. El grado de acuerdo con la afirmación es de 7,3 sobre 10, pero entre las profesionales alejadas de la atención directa es de 6,8.

**Figura 6. Resultados del proyecto Amunt!**

PERSONAS PARTICIPANTES	EQUIPOS PROFESIONALES Y ORGANIZACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la autoestima e incremento del empoderamiento.</li> <li>• Fortalecimiento de las redes relacionales, reducción del aislamiento social y mejora del bienestar subjetivo.</li> <li>• El efecto activador y motivador de los grupos.</li> <li>• Más conocimiento del territorio y de los activos comunitarios.</li> <li>• Mejora de la cohesión social.</li> <li>• Mejora de la percepción de servicios y profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desplazamiento del rol profesional y cambio en la mirada hacia las personas.</li> <li>• Implementación de una atención más integral e integrada.</li> <li>• Más conocimiento mutuo entre servicios y facilitación de coordinaciones futuras.</li> <li>• Mejora del acceso a los recursos y ampliación de la cobertura de los servicios.</li> <li>• Adquisición de aprendizajes y más satisfacción profesional.</li> <li>• Frustración por las dificultades en la implementación del proyecto y el aprovechamiento de los recursos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

# 6. Aprendizajes y líneas de trabajo para avanzar en nuevos modelos de atención social

El punto de partida más importante del Amunt! ha sido la concepción multidimensional de la inclusión. En un contexto de creciente complejidad de la actividad de los servicios sociales, este proyecto piloto ha afrontado el reto de poner en práctica una política de inclusión sociolaboral con visión integral (personalizada) e integrada (intersectorial), cuya evaluación debe poder ayudar a transformar los servicios y las políticas que hoy configuran los sistemas de bienestar.

A pesar de las dificultades para encajar los itinerarios personales autodirigidos en un calendario muy corto y marcado por las dificultades administrativas relatadas en el informe de evaluación, se ha constatado que las personas participantes han valorado muy positivamente su participación en el proyecto y la relación que han establecido con los equipos profesionales. Asimismo, los profesionales han expresado un alto nivel de satisfacción con el despliegue de innovaciones metodológicas que ha permitido este piloto. El Amunt! ha sido un proyecto de innovación desde la perspectiva de las metodologías de acompañamiento empleadas y en relación con la gestión y la gobernanza de los recursos públicos vinculados al ámbito social, comunitario, laboral y formativo. La forma en que se han organizado los servicios y las actividades para facilitar los procesos de inclusión y promover la mejora de la situación social, económica, laboral y relacional de las personas participantes ha sido percibida por los equipos profesionales como renovadora.

Las organizaciones pueden incorporar los aprendizajes adquiridos con los proyectos piloto replicando o escalando las experiencias o introduciendo transformaciones en su funcionamiento ordinario. Esta evaluación cualitativa ha puesto implícitamente el foco en los aspectos del Amunt! que pueden contribuir a la mejora y adaptación de los servicios sociales en un contexto en tensión por sucesivas crisis. Por este motivo, se presentan principalmente, y en primer lugar, algunos de los aspectos del proyecto que pueden inspirar nuevas líneas de trabajo y de transformación de estos servicios. Seguidamente, se recogen algunos aprendizajes del resto de organizaciones o servicios implicados y posibles líneas de actuación asociadas. Finalmente, se añaden algunas notas sobre el diseño y gestión de proyectos piloto en base a los conocimientos extraídos gracias a la experiencia de Amunt!

## 6.1. Transformación de los servicios sociales y los recursos de inclusión sociolaboral

- **Entre la ventanilla única y evitar las “ventanillas equivocadas”**

La propuesta inicial del proyecto planteaba una ventanilla única de acceso a los servicios para las personas participantes. Se definía un dispositivo único de entrada de carácter interdepartamental y se preveía que la coordinación entre profesionales de los diferentes ámbitos permitiría el acceso a los servicios y a las actividades de inclusión del proyecto (Martínez Sordoni 2022:174). Ya se ha señalado que la valoración que

hacen los equipos sobre el funcionamiento de esta ventanilla única es diversa. Hay profesionales que afirman, probablemente influenciados por la falta de concreción en el diseño del proyecto, que no se ha llegado a desarrollar, mientras que otros sostienen que sí se ha podido articular una vía de entrada única, aunque habría ayudado a materializarla la existencia física de un equipamiento para centralizar la atención.

A pesar de la falta de una definición compartida, buena parte de las profesionales reconocen que el diseño del proyecto permitía un acceso a las actividades y a los recursos sin que se diera una situación de ventanilla equivocada. Es decir, las personas participantes podían dirigirse a cualquiera de los equipos y era la coordinación interdepartamental la que garantizaba la activación de los recursos adecuados y el acceso a las actividades para seguir el itinerario personal. La coordinación entre equipos requería ser intensa para no dejar lugar a situaciones de desorientación causadas por el reparto de funciones y competencias entre los diferentes servicios y equipos.

El Amunt! ha permitido visualizar la mejora de la adherencia a los programas y de la satisfacción de las personas participantes cuando no hay ventanillas equivocadas, explorando una integración entre servicios, especialmente entre servicios sociales y laborales, una estrategia que se ha convertido en una línea de innovación prioritaria en las políticas europeas (Laparra Navarro y Martínez Sordoni, 2021).

- **El acompañamiento integral y personalizado**

En el diseño del Amunt! se planteaba el concepto de itinerario personalizado para integrar las actividades propuestas por los diferentes actores en los cuatro ámbitos de intervención. Aunque la incorporación al mercado laboral era un objetivo importante, el itinerario no terminaba ni tenía como finalidad última el acceso a un empleo remunerado. Las actividades pretendían incidir en las oportunidades formativas, ocupacionales y sociocomunitarias. Por eso, es importante insistir en que el diseño se alejaba de programas "estrechos" solo orientados a la incorporación inmediata al mercado laboral (Minas, 2014: S49-S50), ya que consideraba el empleo un aspecto más de la activación de recursos personales para lograr autonomía y estabilidad.

La comunicación y coordinación constantes entre los equipos (especialmente los de intervención social y orientación laboral) y con la psicóloga han permitido mantener una visión holística de los itinerarios personales, trabajando en paralelo el acompañamiento social, el apoyo emocional, la autoestima, la orientación y las competencias para la inserción laboral. En este sentido, las profesionales valoraban muy positivamente el rol desempeñado por la psicóloga al acompañar las interacciones de las personas participantes con la actividad laboral y facilitar herramientas para afrontar el desgaste emocional y la autoestima que puede suponer la búsqueda de empleo o el camino para incrementar la empleabilidad. De acuerdo con estos aprendizajes, se evidencia la pertinencia de avanzar hacia políticas de inclusión integrales que combinen actuaciones simultáneas en diferentes ámbitos; que incluyan actuaciones complementarias fundamentales dirigidas a atender las necesidades de las personas en materia de conciliación o bienestar emocional (atención psicológica), entre otras; y que permitan una atención lo más flexible y personalizada posible. En este sentido, la Administración local puede desempeñar un rol destacado en el impulso y liderazgo de programas orientados a la integración de recursos que combinen una amplia variedad de actuaciones.

- **La acción comunitaria**

Acompañar a las personas en la activación de recursos comunitarios es una de las principales funciones de los servicios sociales. En el Amunt!, tres profesionales del servicio municipal de acción comunitaria, en estrecha colaboración con el equipo de atención social, impulsaron las actividades comunitarias orientadas a construir vínculos entre las personas participantes, desarrollar sus habilidades relacionales y promover el arraigo territorial y la capacidad de autoorganización.

Como se ha explicado en el capítulo de evaluación de la implementación del proyecto, el calendario ha limitado el alcance de estas actividades. No obstante, las profesionales valoran muy positivamente el impacto en el bienestar y en la construcción de vínculos “débiles” (contactos a través de contactos personales), los cuales, a su vez, pueden ser clave para la activación laboral en el mercado formal o informal.

En el marco del proyecto, las actividades del ámbito comunitario han contribuido a romper la imagen de los servicios sociales como meros prescriptores de recursos. Las personas participantes han identificado a las profesionales como facilitadoras de espacios de socialización y de activación de relaciones útiles para mejorar el bienestar subjetivo, crear pequeñas redes de apoyo mutuo y, en algunos casos, acceder a empleos remunerados, tanto formales como informales.

De acuerdo con este diagnóstico, ampliar e intensificar el proceso de “comunitarización” de los servicios sociales es una línea de actuación estratégica, que se evidencia como especialmente pertinente en el trabajo con personas en situaciones complejas o con perfiles prelaborales. Varias propuestas actualmente en debate apuntan a unos servicios sociales comunitarios interconectados con otros recursos y activos del territorio.

- **De la atención grupal a la territorialización y desinstitucionalización de la atención**

Estrechamente vinculadas al punto anterior se encuentran otras evidencias que el Amunt! ha ayudado a identificar. En la estrategia de “comunitarización” de los servicios sociales, debe ocupar un papel fundamental la intensificación de las actuaciones grupales y el impulso de asesorías colectivas sobre los temas más recurrentes o tratados desde los CSS. El hecho de haber desarrollado una parte de la atención social fuera de los espacios ordinarios y, específicamente, fuera del espacio del CSS, en equipamientos de proximidad del territorio, ha demostrado ser una estrategia muy adecuada. Por un lado, contribuye a la reducción de posibles resistencias que las personas puedan tener a ser atendidas por servicios sociales. Por otro lado, facilita el despliegue de metodologías de atención innovadoras, más populares, activas y con mayor potencial para el empoderamiento de las personas atendidas.

- **De la cooperación intersectorial a la generación de dispositivos específicos de atención integrada e integral**

La cooperación entre los diferentes actores y ámbitos de actuación no ha sido del todo equilibrada. Mientras que los equipos de atención social y de orientación laboral han trabajado conjuntamente gracias a la referencia compartida de los casos y la realización de las dos acogidas de manera sucesiva, los equipos de acción comunitaria, Barcelona Activa y el CEB se han situado en un rol más secundario. Sin embargo, se ha valorado que con más tiempo de ejecución se habría profundizado en este trabajo intersectorial. Una muestra de que más tiempo y maduración habría favorecido la integración ha sido el trabajo conjunto desarrollado por el equipo de acción comunitaria y el de intervención social para impulsar juntos diversas actividades. Igualmente, el Amunt! ha puesto de manifiesto la potencialidad de la colaboración entre la acción comunitaria y las políticas de empleo. Las relaciones informales y los vínculos establecidos en las actividades comunitarias, por un lado, ayudan a las personas a tener la confianza necesaria para decidir aprovechar actividades de empleo/autoempleo y formativas (ya que se crea un espacio para generar bienestar emocional, compartir vivencias y darse apoyo entre iguales en la superación de retos). Y, por otro lado, facilitan el surgimiento de oportunidades laborales a través de las redes relacionales articuladas. Asimismo, otra línea de colaboración intersectorial iniciada que se ha mostrado muy eficaz ha sido la de la creación del denominado “Observatorio de los planes de empleo”, donde han participado conjuntamente el equipo de atención social, el Làbora y Barcelona Activa.

Los resultados positivos de todas estas actuaciones conducen al aprendizaje de que sería pertinente explorar líneas de trabajo dirigidas a poner en marcha dispositivos de atención verdaderamente integrados para dar respuesta desde un punto de vista integral a las múltiples necesidades de las personas que se

encuentran en situación de especial vulnerabilidad. El Amunt! ha contribuido a evidenciar que, especialmente con los perfiles más complejos o con mayor riesgo de exclusión social, sería adecuado desarrollar un modelo de atención integral basado en la integración de los servicios sociales, laborales, formativos y comunitarios. Esta evidencia podría impulsar diferentes líneas de actuación: desde la adaptación y replicación de un Amunt! en un CSS a modo de prueba piloto, hasta la exploración de la viabilidad de constituir equipos específicos en cada CSS para la atención y el acompañamiento de los perfiles más complejos, que practiquen una coordinación intensa con el resto de servicios y recursos. En ambos casos, sería un activo disponer de un espacio físico que facilitara el reconocimiento e implementación de una “ventanilla única” y proporcionara un marco estable y ágil para la actuación integral y coordinada.

- **Motivación para generar transformaciones en la cultura i prácticas profesionales en un contexto en tensión**

El Amunt! ha logrado una significativa identificación de las profesionales participantes en el proyecto. A pesar de las críticas y frustraciones expresadas por los problemas de ejecución, se ha generado una alta implicación profesional en el proyecto, lo que ha contribuido a la motivación y al éxito de las actividades y las intervenciones. Además, en las entrevistas, muchas profesionales han afirmado que si hubieran estado involucradas en el diseño de las actividades, la identificación habría sido aún más importante. Sabiendo que existe un efecto de selección provocado por la voluntariedad de participar en el piloto y que resulta más motivadora una experiencia piloto que el trabajo ordinario, la experiencia del Amunt! invita a buscar formas de mejorar la identificación de todo el colectivo profesional con los servicios sociales.

El contexto de trabajo de los servicios sociales tiende a estar cada vez más sometido a presiones intensas y las transformaciones para adaptarse a nuevos escenarios son constantes. Las ratios elevadas y la dedicación de una parte importante del tiempo a la tramitación de ayudas dificultan que las profesionales puedan poner en práctica un rol profesional más basado en el acompañamiento de procesos de transformación personal y colectiva que en las tareas de gestión y fiscalización de los recursos disponibles. En 2021, el 53% de las trabajadoras sociales de Cataluña informaban que dedicaban más de media jornada a hacer trámites burocráticos en lugar de a prevención y acompañamiento (TSCAT, 2021). Estas dinámicas son parte y consecuencia de una cultura profesional más orientada a la asistencia social que a la orientación del rol de las profesionales sociales hacia un modelo de apoyo dirigido y controlado, en última instancia, por la voluntad de las personas. Con el contexto de intervención marcadamente diferente que habilitaba el Amunt! (ratios mucho más reducidas, menos tareas de gestión de ayudas, etc.), se ha podido poner en práctica un modelo de atención social diferente en el que las profesionales han tenido más margen para realizar actividades de acompañamiento de mayor valor añadido (vinculación, escucha activa, orientación y acompañamiento a otros recursos de la red, etc.). El Amunt! vuelve a subrayar lo que ya señalaba la evaluación del B-MINCOME en este sentido (Riutort et al., 2021:20; Riutort, Laín y Julià, 2023:24), y por ello sería interesante seguir explorando líneas de trabajo que dieran continuidad a este modelo de intervención orientado al acompañamiento de procesos de mejora, las cuales podrían incluir desde la revisión y simplificación de los procesos de demanda y gestión de ayudas, hasta la “externalización” de una parte de estos fuera de los CSS, por ejemplo, a través de la activación de oficinas territorializadas de apoyo a su tramitación (hoy el Ayuntamiento solo cuenta con una única Oficina de Prestaciones Sociales y Económicas, que gestiona y tramita diferentes ayudas y servicios). Actuaciones de estas características contribuirían a fortalecer el necesario proceso de transformación de los servicios sociales hacia el paradigma de la garantía de derechos.

Paralelamente, la experiencia del Amunt! refuerza el aprendizaje de que es importante acompañar esta transformación con un esfuerzo por difundir y clarificar entre la ciudadanía cuál es la función exacta de los servicios sociales, con el fin de reducir falsas expectativas y su imagen distorsionada y/o estigmatizada.

- **El diseño de políticas debe de incorporar el aumento de la pobreza laboral y de la economía informal**

Entre las personas receptoras del IMV no solo se encuentran personas desempleadas o inactivas, sino también personas con ingresos del trabajo informales o extremadamente bajos. El diseño del Amunt! identificaba los ingresos mínimos con la exclusión del mercado laboral y, en consecuencia, las políticas activas se ajustaban mejor a la realidad de las personas en situación de desempleo o inactividad que a la de aquellas que debían cumplir con compromisos laborales en ocupaciones poco remuneradas y/o informales. Aunque la formación y la orientación laboral podrían ser eficaces con estos perfiles, los trabajadores y trabajadoras pobres enfrentan limitaciones propias de la nula capacidad de negociación para flexibilizar sus horarios y condiciones. Innegablemente, el fenómeno de la pobreza laboral —como la cuestión del apoyo a la conciliación— no puede estar ausente en el diseño de la intervención social y las políticas de inclusión del presente.

- **Elementos para la revisión del enfoque y los recursos dirigidos a la activación e inserción laboral**

El proyecto ha constatado que existen perfiles de población receptora de rentas mínimas como el IMV para los cuales los itinerarios orientados a la activación laboral no son apropiados. De la atención integrada que propone el Amunt!, la vertiente de orientación laboral se dirige a personas que puedan seguir un itinerario con cierta autonomía (Martínez Sordoni, 2022), aunque en el marco del proyecto a veces se ha adoptado un criterio menos restrictivo debido al refuerzo de un acompañamiento intensivo. Sin embargo, las profesionales han valorado que se deberían haber diseñado actuaciones específicas dirigidas a personas en situaciones de alta complejidad y fragilidad, que habitualmente quedan excluidas de los servicios de orientación laboral. Además, el proyecto Amunt! ha ayudado a identificar aspectos o elementos que pueden ser útiles para introducir mejoras en el programa Làbora. Por un lado, se ha constatado la utilidad de consolidar el modelo de atención integrada basado en el tándem de atención social-orientación laboral, a partir de una definición y coordinación de las actuaciones desplegadas en ambas líneas y de un acompañamiento o seguimiento más intensivo desde ambas vertientes, especialmente en el caso de los perfiles más complejos. Por otro lado, se sugiere la posibilidad de activar planes de empleo dentro del programa Làbora y de redefinir el modelo de intervención para que la preparación de los itinerarios de salida adquiera mayor centralidad.

- **Aplicaciones y sistemas de información integrados que aporten valor añadido a las actuaciones de las profesionales**

El sistema de información del Amunt! ha sido una herramienta de uso cotidiano para el equipo de orientación laboral, pero el resto de los equipos han seguido priorizando sus aplicaciones. Como ya se ha expuesto, a menudo eran las profesionales del Làbora las que introducían los datos en la plataforma. Este aspecto ha sido identificado como un punto débil del proyecto. Al mismo tiempo, es un punto crítico para los servicios sociales en conjunto. Los sistemas de información de registro sirven principalmente como herramienta de seguimiento de las personas atendidas y de gestión de los recursos que se les asignan. De manera secundaria, son imprescindibles para caracterizar la población atendida y para generar conocimiento sobre la actividad de los servicios. Sin embargo, el registro debe ser útil y no reiterativo para las profesionales para que se incorpore como un pilar fundamental de su tarea. Además, cuando la tarea profesional se enmarca en un proceso de integración de servicios, es imprescindible dotarse desde el inicio de un sistema de información consensuado que sea técnicamente solvente y necesariamente útil y eficaz para los objetivos marcados. En este sentido, sería interesante desarrollar líneas de trabajo que permitan avanzar en la constitución de sistemas de información integrados ágiles y consolidar y mejorar las herramientas de diagnóstico integral disponibles (el SSM-Cat).

## 6.2. Cambios en otros servicios y recursos (especialmente, laborales y formativos)

- **El trabajo en red genera cambios en las organizaciones**

El Amunt! se ha focalizado en acompañar el acceso de personas con acumulación de factores de exclusión a políticas que habitualmente van dirigidas a un público con menos dificultades —especialmente aquellas de carácter laboral y formativo— y ha abierto las puertas de recursos preexistentes a estas personas gracias al enfoque multidimensional e integrado.

El trabajo y la focalización en personas que acumulaban una diversidad de factores de exclusión social han facilitado el acercamiento a nuevos públicos por parte de estos servicios. Colectivos en situaciones de gran vulnerabilidad económica que se encuentran con importantes obstáculos para acceder al mercado laboral o a actuaciones formativas regladas, como personas de edad avanzada, en situación de desempleo de larga duración o con bajo nivel de cualificación, han accedido a actividades de inserción y formativas disfrutando a la vez del apoyo del equipo de intervención social y de la psicóloga del proyecto. Por un lado, estos apoyos adicionales y coordinados han contribuido a que los y las participantes pudieran sostener actuaciones que, fuera del proyecto, habrían tenido más probabilidades de abandonar. Por otro lado, los operadores del ámbito laboral y formativo han “descubierto” a estos nuevos públicos e identificado barreras de acceso que podrían reducirse en el funcionamiento ordinario de los servicios una vez finalizado el piloto. En este sentido, la experiencia del Amunt! les ha demostrado que las lógicas generalistas o “universalistas” que subyacen a estos servicios no se adaptan bien a las necesidades particulares que pueden tener las personas en situaciones más complejas.

A partir de estos aprendizajes, las organizaciones pueden explorar las vías de actuación que se han mostrado más eficaces. La consideración multidimensional de la inclusión ha sido clave para reducir los requisitos de acceso a las actividades, ofrecer apoyos a la conciliación, impulsar planes de empleo municipal a tiempo parcial, activar mecanismos de acompañamiento intensivo, o modificar horarios, contenidos y ratios, confeccionando formaciones a medida. Precisamente, gracias a los esfuerzos por flexibilizar actividades que los actores del proyecto ya llevaban a cabo de forma ordinaria, las profesionales han detectado la necesidad de incluir en los itinerarios actividades de capacitación previas a la orientación laboral para reforzar competencias básicas necesarias para participar plenamente en las formaciones. El diseño del proyecto permitía que estas necesidades emergieran y, de haber dispuesto de más tiempo, los equipos habrían podido darles respuesta.

## 6.3. Apuntes sobre gobernanza, diseño y gestión de proyectos de innovación

- **Nuevos modelos de coordinación o integración requieren nuevos modelos de gestión y gobernanza**

Para articular el trabajo conjunto entre los actores implicados en el despliegue de las actividades del proyecto, ha sido relevante la existencia sostenida en el tiempo del grupo motor o de seguimiento, que ha sido un espacio técnico liderado por el Área de Derechos Sociales del Ayuntamiento con el apoyo del Institut Metròpoli. Este espacio de periodicidad quincenal y la dedicación exclusiva de personal técnico de gestión ha facilitado la adaptación de los servicios a los contratiempos que han ido surgiendo debido a las dificultades administrativas descritas en la evaluación de la implementación. No obstante, muchas de estas

dificultades se habrían superado con mucha más facilidad si se hubiera contado también con un espacio de gobernanza para resolver colectivamente las cuestiones económicas y administrativas. El diseño inicial planteaba una oficina técnica dedicada a la gestión del proyecto que debía ser externa, pero finalmente se cubrió esta necesidad con recursos municipales y con el proyecto ya iniciado.

El incremento de la complejidad en la gestión pública es también un reto para los servicios sociales en el marco de actuación ordinario. Esta complejidad se agrava cuando el trabajo en red incluye actores privados, entre ellos las entidades del tercer sector social. Para crear el ambiente apropiado para la innovación y la transformación de las prácticas profesionales es necesario destinar recursos a garantizar una buena gobernanza de la gestión, además de contar con instrumentos de financiación que permitan formas de gestión en red cuando hay múltiples actores implicados. Además, deben estar dotados de flexibilidad para i y que no impliquen excesivos sobreesfuerzos de gestión. En este sentido, los agentes implicados recomiendan explorar la posibilidad de constituir un único ente jurídico-administrativo común que integre a la totalidad de los socios, en el caso de querer iniciar proyectos similares en el futuro.

- **Diseños más viables, realistas y participativos**

Por otro lado, la implementación del Amunt! también deja aprendizajes vinculados al diseño de proyectos de innovación o que se enfocan específicamente en la intervención social con personas en situación de especial complejidad. Por un lado, conviene que este diseño contemple un tiempo previo a la implementación que facilite a los diferentes agentes u organizaciones conocerse y consensuar tanto aspectos relacionados directamente con la intervención como resolver dudas y dificultades del plano administrativo o de gestión. Asimismo, en el diseño de proyectos piloto de innovación sería interesante tener un mayor conocimiento de los perfiles poblacionales de forma previa e identificar los resultados que se desean alcanzar en relación con las mismas organizaciones, el trabajo integrado o en red y las prácticas profesionales, y trasladarlos a indicadores que se reflejen en el sistema de evaluación.

Por otro lado, en proyectos de inclusión intersectoriales con una perspectiva integral, es recomendable que los diferentes agentes o servicios participen en el mismo diseño, para que se parta de una definición de las actuaciones más integral y factible; y que se contemplen calendarios de implementación más largos.

Esta investigación cualitativa nos ha permitido concluir sintéticamente que la implementación de este modelo de inclusión innovador ha posibilitado realizar un abordaje más personalizado y capaz de empoderar a las personas, generando relaciones más cercanas y horizontales entre participantes y profesionales; dar un lugar más central a la atención de los malestares de las personas y a su bienestar emocional; valorar la acción comunitaria como una política activa de inclusión; intervenir en espacios distintos a los habituales; establecer canales de comunicación más ágiles y accesibles con las personas participantes; y adaptar los recursos para facilitar el acceso y su aprovechamiento por parte de públicos que fácilmente quedan excluidos.

Por otro lado, en relación con las organizaciones implicadas y sus equipos profesionales, el proyecto ha logrado que el equipo de atención social tuviera un papel más cercano al acompañamiento y apoyo a las personas que a la prescripción de recursos (un cambio que, en términos generales, ha propiciado una mayor satisfacción entre los profesionales); ofrecer atención psicosocial a personas perceptoras del IMV que no tenían contacto previo con los servicios sociales; ampliar la cobertura de los servicios de activación laboral y formativos llegando a perfiles más complejos; poner a prueba un tándem profesional de atención social y orientación laboral con una “referencialidad compartida” basada en una coordinación intensa y en una perspectiva de proximidad territorial; y, finalmente, probar dinámicas de gobernanza intersectorial eficaces entre profesionales de diferentes servicios, principalmente a través de un grupo motor o espacio de seguimiento permanente.

El proyecto Amunt! es una experiencia que puede generar réplicas a diferentes escalas. Por un lado, podría inspirar proyectos de menor alcance dirigidos a acompañar a personas con situaciones de alta complejidad en su itinerario formativo y laboral. Con el Amunt! se ha llegado a una población que quedaba fuera de las políticas activas de empleo y del programa Labora, i las profesionales valoran que los modelos de coordinación y de atención integral aplicados pueden facilitar la entrada al mercado laboral y la obtención de ingresos estables. La importancia de la vinculación con el territorio para el desarrollo de las actividades sugiere que la organización de estos nuevos proyectos a nivel de barrio o de CSS podría servir para experimentar la incorporación de los aprendizajes adquiridos y sistematizados en este piloto al funcionamiento cotidiano de los servicios sociales.

El futuro de los servicios sociales estará marcado por transformaciones en los ejes de desigualdad y en las vulnerabilidades que afectan a nuestra sociedad, pero también por la forma en que los actores implicados se posicionen en los debates sobre la definición de su papel en el entramado institucional de protección social y de su objeto de intervención. La metodología ensayada en el Amunt! asignaba a los servicios sociales un rol de acompañamiento en las trayectorias vitales de las personas para hacer valer algunos de sus derechos sociales (el derecho al empleo, a la formación y a la protección social) y, al mismo tiempo, definía como objeto de intervención las redes de relaciones personales y comunitarias. En este sentido, el Amunt! puede resultar una experiencia inspiradora a la hora de abordar los debates sobre cómo los servicios sociales enfrentan las diferentes crisis que afectan directamente a su actividad.

# 7. Bibliografia

Aguilar Hendrickson (2020). Els serveis socials en un sistema comunitari de polítiques socials. *Llei Engel*. Disponible en: <https://lleienyel.cat/serveis-socials-sistema-comunitari/>

Ahrendt, D., Sándor, E., Revello, A., Jungblut, J-M. y Anderson, R. (2017). *In-work poverty in the EU. Executive summary*. Eurofound.

Ajuntament de Barcelona (2018). *Cap a un sistema comunitari de polítiques socials. Elements conceptuals, de diagnòstic i propostes d'acció*. Barcelona: Àrea de Drets de Ciutadania, Cultura, Participació i Transparència. Direcció de Serveis d'Acció Comunitària. Disponible en: [https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/documents/informe\\_cap\\_a\\_un\\_sistema\\_comunitari\\_de\\_politiques\\_socials\\_2018\\_0.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/documents/informe_cap_a_un_sistema_comunitari_de_politiques_socials_2018_0.pdf)

Arriba, A. (2014). "Contenidos e instrumentos de las políticas de inclusión social e inclusión activa". *Lan harremanak: revista de relaciones laborales*, 29, 155-174.

Askim, J., Fimreite, A.L., Moseley, A. y Pedersen, L.H. (2011). "One-stop shops for social welfare: the adaptation of an organizational form in three countries", *Public Administration*, 89(4), 1451-1468.

Blanco, I., Fernández, C., Gallego, R., Marra, G. y Yanes, S. (2019). *Analysis of the results and its progress and final report*. IGOP. Disponible en: <https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu-documents/bmincome-analisi-resultats-progres.pdf>

Blanco, I., Marra, G., Fernández, Ch., Badosa, J., Riutort, S., Julià, A., Laín, B. y Torrens, L. (2021). *Resultados finales del proyecto piloto B-MINCOME (2017-2019). Combinando una renta mínima garantizada y políticas sociales activas en zonas urbanas desfavorecidas de Barcelona. Informe de integración de resultados*, Barcelona: Área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI, Ajuntament de Barcelona. Disponible en: <https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu-documents/informe-integracion-resultados-bmincome-es.pdf>

Blasco, J. (2009a). *Guia pràctica 1. Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació*. Barcelona: Ivàlua (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques). Disponible en: [https://ivalua.cat/sites/default/files/2019-10/16\\_02\\_2010\\_10\\_18\\_20\\_Guia1\\_Introduccio\\_Abril2009versiorevisada\\_final.pdf](https://ivalua.cat/sites/default/files/2019-10/16_02_2010_10_18_20_Guia1_Introduccio_Abril2009versiorevisada_final.pdf)

Blasco, J. (2009b). *Guia pràctica 3. Avaluació del disseny*. Barcelona: Ivàlua (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques). Disponible en: [https://ivalua.cat/sites/default/files/2019-10/16\\_02\\_2010\\_10\\_23\\_20\\_Guia3\\_Disseny\\_Juliol2009\\_final.pdf](https://ivalua.cat/sites/default/files/2019-10/16_02_2010_10_23_20_Guia3_Disseny_Juliol2009_final.pdf)

Briales, A. (2016): El tiempo superfluo: Una sociología crítica del desempleo. El caso de España (2007-2013). Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

Brugué, Q., Boada, J. y Blanco, I. (2023): *Els motors de la innovació a l'Administració pública*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, Col·lecció: Obres digitals, núm. 5.

[https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col\\_leccio\\_estudis\\_de\\_recerca\\_digital/5\\_motors\\_innovacio\\_administracio\\_publica/erd\\_05\\_els\\_motors\\_de\\_la\\_innovacio.pdf](https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col_leccio_estudis_de_recerca_digital/5_motors_innovacio_administracio_publica/erd_05_els_motors_de_la_innovacio.pdf)

Carión Molina, M. (2020). *Integració de serveis ocupacionals i socials davant el mercat de treball del futur a Catalunya. Propostes de full de ruta*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, Col·lecció: Obres digitals, núm. 25. Disponible en:

[https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col\\_leccio\\_obres\\_digitals/25\\_integracio\\_serveis\\_ocupacionals/Obres-digitals\\_25-Acc.pdf](https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col_leccio_obres_digitals/25_integracio_serveis_ocupacionals/Obres-digitals_25-Acc.pdf)

Champion, C. y Bonoli, G. (2011). Institutional fragmentation and coordination initiatives in Western European welfare states. *Journal of European Social Policy*, 21(4), 323-334.

Cordoncillo, C., Farre, M., Todeschini, F., Zalunardo, V. y Sánchez, D. (2021). *Avaluació del Pla de Barris 2016-2020. Informe final*. Barcelona: Ivalua. Disponible en: [https://ivalua.cat/sites/default/files/2021-11/Informe\\_final\\_Pla%20Barris%20Def.pdf](https://ivalua.cat/sites/default/files/2021-11/Informe_final_Pla%20Barris%20Def.pdf)

Cortés Izquierdo, F. y Llobet Estany, M. (2006). La acción comunitaria desde el trabajo social, a Úcar Martínez, X. i Llena Berñe, A. (Coord.). *Miradas y diálogos en torno a la acción comunitaria*. Barcelona: Graó, 131-156.

Damanpour, F. y Schneider, M. (2009). "Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495-522.

Felgueroso, F., García-Pérez, J. I. y Jiménez-Martín, S. (2018). *Perfilado estadístico: un método para diseñar políticas activas de empleo*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces i Fundación Ramón Areces.

García Jiménez, M. (2017). Trabajadores de edad avanzada y políticas de mercado de trabajo: retos estratégicos, contumaces realidades. *Revista De Trabajo Y Seguridad Social. CEF*, (409), 17-38.

Gencat (Generalitat de Catalunya), Departament de Salut. (2022). *Atenció integrada social i sanitària. Conceptualització*. Disponible en: <https://salutweb.gencat.cat/web/.content/aiss/docs/aiss-conceptualitzacio.pdf>

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Heidenreich, M. y Rice, D. (Eds.). (2016). *Integrating social and employment policies in Europe: active inclusion and challenges for local welfare governance*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar.

Ibáñez, M. (1999). El uso de las relaciones sociales en el acceso y mantenimiento del empleo. *Revista Internacional de Sociología*, 22, 129-152.

Jansen, M. (2016). *El reto de la inserción de los desempleados de larga duración*, Fedea Policy Paper 2016-26, FEDEA. Disponible en: <https://documentos.fedea.net/pubs/fpp/2016/12/FPP2016-26.pdf>

Lanau, A. y Lozano, M. (2022). *Entrar i sortir de la pobresa laboral a Espanya*. Palma: L'Observatori Social de la Fundació "la Caixa".

Laparra Navarro, M. y Martínez Sordani, L. (2021). La integración de servicios sociales y de empleo en el debate entre protección y activación. *Papers-Revista de Sociología*, 106(3), 467-494.

Lara Montero, A., Van Duijn, S., Zonneveld, N., Minkman, M. y Nies, H. (2016). *Integrated Social Services in EuropeA: A study looking at how local public services are working together to improve people's lives*. Brighton: European Social Network.

Lázaro, B. y Obregón, I. (2009). *Guia pràctica 4. Avaluació de la implementació*. Barcelona: Ivàlua. (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques). Disponible en:

[https://ivalua.cat/sites/default/files/2019-10/01\\_03\\_2010\\_11\\_31\\_27\\_Guia4\\_Implementacio\\_Juliol2009\\_revfeb2010\\_massavermella.pdf](https://ivalua.cat/sites/default/files/2019-10/01_03_2010_11_31_27_Guia4_Implementacio_Juliol2009_revfeb2010_massavermella.pdf)

Longo, F. (2012). "Innovación en gobernanza: Entornos colaborativos y liderazgos relacionales". *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 60, 46-69.

Manzano, M. À., Pagés Gaulier, É. y Solé Pascual, M. (2019). La DS-DIBA: experiencia de la elaboración de una herramienta de valoración social y segmentación para los servicios sociales. *Cuadernos de Trabajo Social*, 32(1), 177-189.

Martí-costa, M., Barres, R., y Termes, A. (2020). *La governança de l'emergència complexa: la Covid-19*.

*Actuacions, adaptació organitzativa i innovacions de l'Ajuntament de Barcelona*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. Disponible en:

[https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/122612/1/Governanca%20emergencia%20complexa\\_WEB.pdf](https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/122612/1/Governanca%20emergencia%20complexa_WEB.pdf)

Martínez Sordoni, L. (2022). Innovación en materia de inclusión social: atención integrada entre servicios sociales y de empleo. El caso del proyecto ERSISI en Navarra. *Cuadernos de Trabajo Social*, 35(2), 171-182.

Minas, R. (2014). One-stop shops: Increasing employability and overcoming welfare state fragmentation? *International Journal of Social Welfare*, 23(S1), S40-S53.

Minas, R. (2016). The concept of integrated services in different welfare states from a life course perspective. *International Social Security Review*, 69(3-4), 85-107.

Manthorpe, J., Hindes, J., Martineau, S., Cornes, M., Ridley, J., Spandler, H., Rosengard, A., Hunter, S., Little, S. y Gray, B. (2011). *Self-Directed Support: A Review of the Barriers and Facilitators*. Edimburg: Scottish Government Social Research.

Orfao, G. y Malo, M. (2023). Are active labour market policies effective for the older unemployed? A meta-evaluation. *Ageing & Society*, 43(7), 1617-1637.

Rebollo-Sanz, y. F. i García Pérez, J. I. (2021). *Evaluación de impacto de políticas activas de empleo para colectivos de difícil inserción laboral*. Fedea Policy Papers 2021/11. Disponible en:

<https://documentos.fedea.net/pubs/fpp/2021/11/FPP2021-11.pdf>

Rebollo, O. y Morales, E. (2013). Hacia una política pública de acción comunitaria: límites y oportunidades, a Canal, R. (Ed.). *Ciudades y pueblos que puedan durar: políticas locales para una nueva época*. Barcelona: Icaria, 303-316.

Requena, F. (1991). *Redes sociales y mercado de trabajo. Elementos para una teoría del capital relacional*. Madrid: CIS-Siglo XXI.

Riutort, S., Julià, A., Laín, B. y Torrens, L. (2021). *Resultados finales del proyecto piloto B-MINCOME (2017-2019)*. *Informe ejecutivo*. Barcelona: Área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI,

Ayuntamiento de Barcelona. Disponible en:

<https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu-documents/informe-ejecutivo-bmincome-es.pdf>

Riutort, S., Laín, B. y Julià, A. (2023). Basic Income at Municipal Level: Insights from the Barcelona B-MINCOME Pilot, *Basic Income Studies*, 18(1), 1-30.

Rodríguez Cabrero, G., Arriba, A., Marbán, V. y Montserrat, J. (2019). *ESPN Thematic Report on In-work poverty – Spain*. European Social Policy Network (ESPN), Brussels: European Commission.

Rogers, E. M. (2003). *Difussion of Innovations*. Nova York: Simon & Schuster.

Rossi, P.H., Lipsey, M.W. y Freeman, H.E. (2004). *Evaluation: a systematic approach*. London: SAGE, 2004.

Torring, J. (2016). *Collaborative Innovation in the Public Sector*. Washington: DC: Georgetown University Press

Tomàs, L., Miró, J. y González, A. (2023). *L'acció comunitària al projecte Amunt. "Un relat metodològic"*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. Disponible en:

[https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/231123\\_projecteamunt\\_cat.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/231123_projecteamunt_cat.pdf)

TSCAT – Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya. (2021). Nota de premsa 27/05/2021. Disponible en:

[https://www.tscat.cat/download/web/2021/maig/NDP\\_TSCAT\\_USOSTEMPS.pdf](https://www.tscat.cat/download/web/2021/maig/NDP_TSCAT_USOSTEMPS.pdf)

Zalakain, J. (2017). Sistemas de bienestar i sociedad inclusiva: de la inclusión activa a la activación inclusiva. *Documentación Social*, 186, 173–189.

# Índice de figuras

---

Figura 1. Ámbito de intervención, actividades, participantes y actores implicados .....	14
Figura 2. Teoría del cambio del proyecto Amunt!.....	23
Figura 3. Puntos fuertes y puntos débiles del diseño del proyecto Amunt!.....	25
Figura 4. Principales dificultades que condicionan la implementación del proyecto Amunt!.....	30
Figura 5. Tipología de innovaciones desplegadas en el marco del proyecto Amunt!.....	48
Figura 6. Resultados del proyecto Amunt!.....	60

---



Recerca urbana  
per a transformar

**Universitat Autònoma de Barcelona**

Campus de Bellaterra

Plaça del Coneixement, edifici MRA, p. 2

08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès)

tel.: 93 586 88 80

info@institutmetropoli.cat

[www.institutmetropoli.cat](http://www.institutmetropoli.cat)

