



# Informe final de Tecnología para la Autonomía (TpA) en DAV y H4Y Futuro



*Aprendizajes, recomendaciones y claves para la  
transferencia*

## Índice

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción.....</b>                                                   | <b>1</b>  |
| <b>Aprendizajes sobre el proceso .....</b>                                 | <b>5</b>  |
| <b>El diseño y enfoque de la iniciativa.....</b>                           | <b>5</b>  |
| Aprendizajes principales.....                                              | 6         |
| <b>La gestión de la iniciativa.....</b>                                    | <b>6</b>  |
| Aprendizajes principales.....                                              | 9         |
| <b>La tecnología y herramientas digitales .....</b>                        | <b>10</b> |
| Aprendizajes principales.....                                              | 11        |
| <b>Aprendizaje sobre los productos.....</b>                                | <b>12</b> |
| <b>La Aplicación para la Medición de la Autonomía Digital (AMAD) .....</b> | <b>12</b> |
| Aprendizajes principales.....                                              | 15        |
| <b>El Customer Journey (UX).....</b>                                       | <b>15</b> |
| Aprendizajes principales.....                                              | 17        |
| <b>DAVi+d (El prototipo de I+D de DAV) .....</b>                           | <b>17</b> |
| Aprendizajes principales.....                                              | 20        |
| <b>Acción Digital Sí .....</b>                                             | <b>20</b> |
| Aprendizajes principales.....                                              | 22        |
| <b>Aprendizajes sobre los resultados .....</b>                             | <b>22</b> |
| <b>Resultados destacados de AMAD .....</b>                                 | <b>23</b> |
| Aprendizajes principales.....                                              | 24        |
| <b>Resultados destacados de DAVi+d.....</b>                                | <b>24</b> |
| Aprendizajes principales.....                                              | 26        |
| <b>Recomendaciones y claves para la transferencia .....</b>                | <b>28</b> |

## Introducción

La alianza entre HOGAR SÍ y ProVivienda impulsaron desde enero de 2022, la ejecución de dos proyectos financiados por el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2023 a cargo del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de los fondos *Next Generation* provenientes de la Unión Europea:

- **“Derechos a la vivienda: el reto de la desinstitucionalización del sistema de sinhogarismo”** (en adelante DAV), cuyo objetivo principal era testar nuevas soluciones comunitarias al sinhogarismo, impulsando el desarrollo de políticas sociales de desinstitucionalización y prevención de la institucionalización.
- **“Atención temprana a la situación sin hogar, De la calle a la vivienda”** (en adelante H4Y Futuro), cuyo objetivo principal era responder al desafío que supone el sinhogarismo juvenil a través del desarrollo de un proyecto piloto que permita testar la aplicación de la metodología Housing First for Youth en nuestro país.

En el marco de estos dos proyectos, se identificó que la creciente digitalización de la sociedad estaba acentuando las desigualdades ya existentes, añadiendo nuevas brechas para las personas en situación previa de exclusión social. Estas brechas se estaban viendo reflejadas en menores oportunidades, desconexión de relaciones sociales, falta de autonomía y mayor dependencia de los recursos asistenciales. Sin embargo, se daba aún un gran desconocimiento de la dimensión, amplitud y características de dicha brecha digital en las personas sin hogar. La velocidad a la que la tecnología existente estaba siendo adoptada en todas las esferas públicas y privadas estaba poniendo a prueba la capacidad de los profesionales para adaptar sus modelos de intervención y el portfolio de servicios a esta nueva normalidad digital.

Es por ello por lo que se tomó la decisión de incorporar, dentro de DAV y H4Y Futuro respectivamente, una **iniciativa para promover la autonomía digital** con tres objetivos:

- Conocer en profundidad la amplitud y características de la brecha digital en personas en situación de sinhogarismo
- Promover la autonomía a través de la inclusión digital y la disminución de los riesgos inherentes a la digitalización
- Mejorar la calidad de los itinerarios de intervención gracias a un enfoque digital

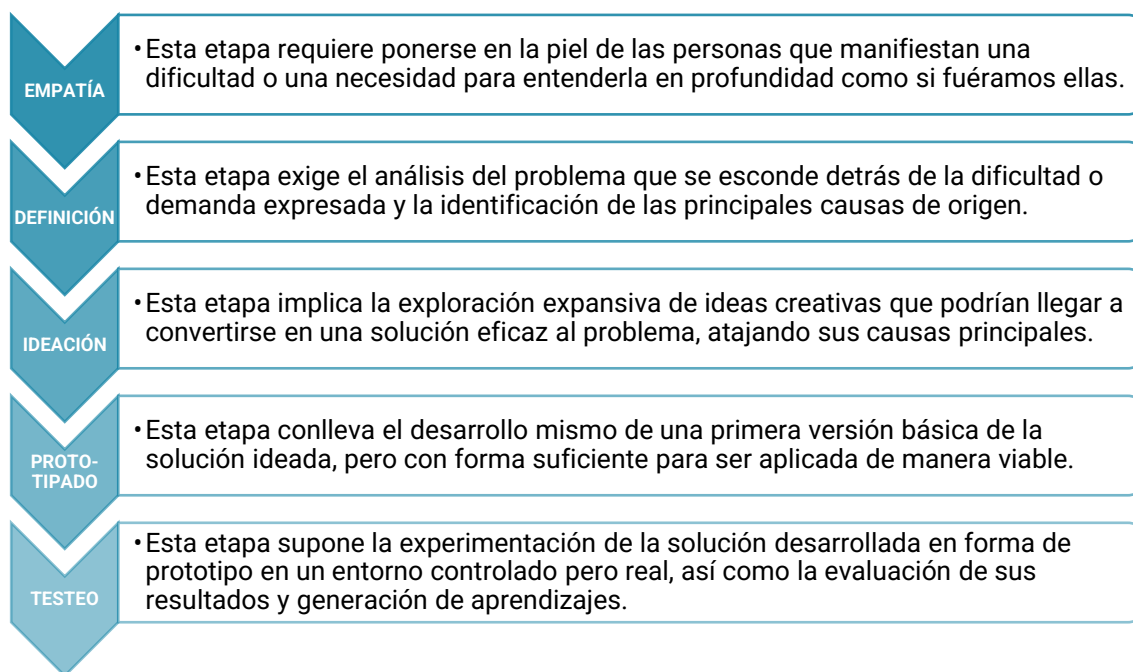
Esto fue lo que quedó plasmado en los **Términos de Referencia**<sup>1</sup> publicados en junio de 2022 y que culminó con la contratación de la consultora<sup>2</sup>, previa presentación de la propuesta de **“Tecnología para la Autonomía”** (en adelante TpA).

<sup>1</sup> Los Términos de Referencia es un documento que se puede consultar, publicado por HOGAR SÍ para la presentación de propuestas a diversas consultoras especializadas.

<sup>2</sup> La consultora seleccionada fue Walkabout Consulting SL con marca comercial [Explora. Procesos. Personas y Tecnología.](#)

Tecnología para la Autonomía (TpA) es la iniciativa que pretende abordar la mejora de la digitalización en los procesos de acompañamiento e incorporar la innovación tecnológica en los apoyos a las personas con el fin de contribuir a su autonomía.

Dada la naturaleza del encargo, se optó por diseñar una metodología basada en enfoques de innovación y experimentación social sólidamente fundamentados, que fomentara la profundización en el conocimiento de los fenómenos y sus causas, la generación de pensamiento divergente y la aplicación práctica y ágil de ideas creativas a una realidad con el fin de testar su capacidad de ofrecer soluciones efectivas y transferibles. El modelo teórico de base fue el *Design Thinking*<sup>3</sup> que plantea cinco etapas por las cuales transitar y que permiten concebir, desarrollar y testar prototipos innovadores en plazos de tiempo breves a la vez que se genera conocimiento y aprendizajes. A continuación, se exponen brevemente cada una de las cinco etapas.



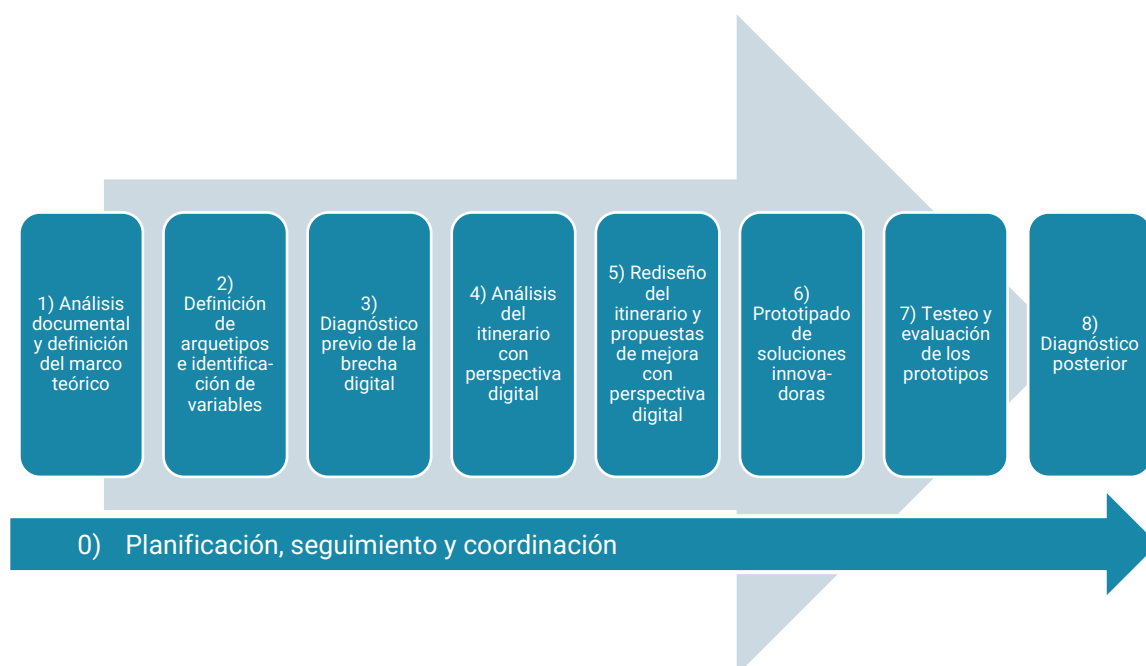
*Ilustración 1: Etapas del Design Thinking*

Tomando como base este modelo, se diseñó la metodología de TpA dónde el *Design Thinking* sirve como marco general e inspira el enfoque y las técnicas seleccionadas.

El esquema metodológico inicial de TpA<sup>4</sup> marcaba 9 fases (8 fases +1 transversal):

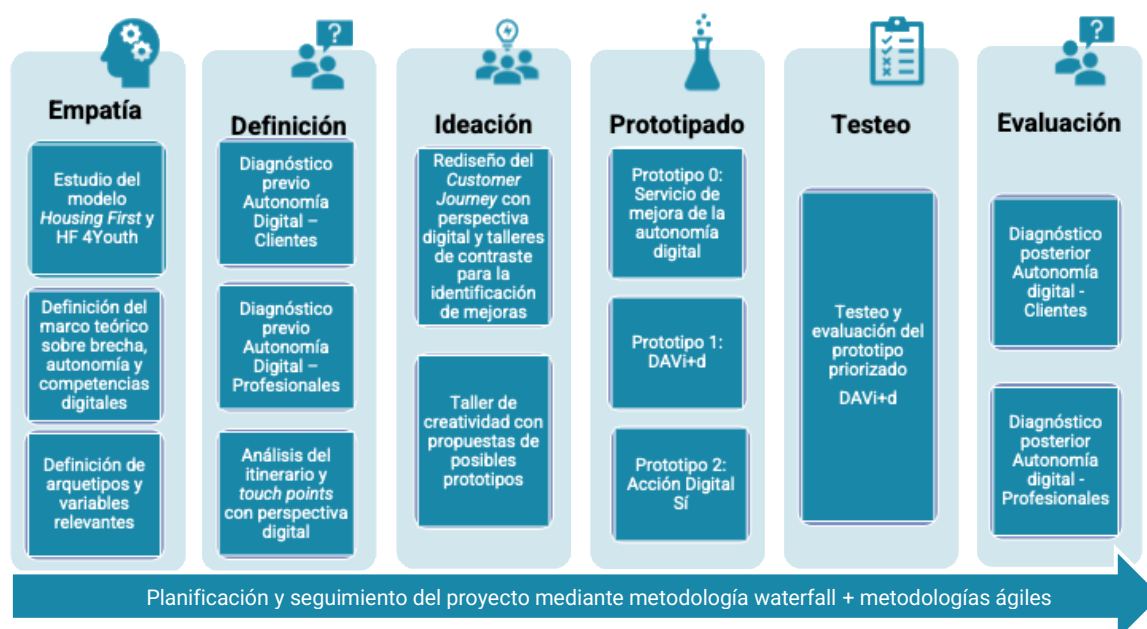
<sup>3</sup> El modelo de Design Thinking o Pensamiento de Diseño fue concebido inicialmente por el premio nobel de economía Herber Simon en los años 70 y posteriormente desarrollado y aplicado en los 2000 por el profesor de la Universidad de Stanford, Tim Brown. Actualmente las empresas líderes en innovación a nivel mundial lo utilizan para el desarrollo de sus productos.

<sup>4</sup> La propuesta de Tecnología para la Autonomía desarrollada por Explora contiene todos los detalles referidos a objetivos, fases, actividades, tiempos, productos y presupuesto.



*Ilustración 2: Esquema metodológico inicial de Tpa*

A continuación, se expone en un esquema detallado, el desarrollo de las actividades de las distintas fases alineadas con el marco de las cinco etapas del *Design Thinking*:



*Ilustración 3: Desarrollo de las actividades de Design Thinking*

“La tecnología forma parte de las esferas más relevantes de la vida cotidiana por lo que, para mejorar la autonomía de las personas, es necesario que éstas tengan una

mayor **autonomía digital**. Los proyectos DAV y H4Y Futuro contienen en su diseño general de itinerarios y apoyos, elementos que promueven el **acceso a la tecnología y la mejora de las competencias digitales**, tanto de la propia clientela como de las personas técnicas de referencia que las apoyan. Tecnología para la Autonomía es, además, una pequeña iniciativa que aporta soluciones digitales extra en forma de **prototipos**, que **refuerzan el enfoque tecnológico de los proyectos DAV y H4Y**. Por tanto, debería observarse una mejoría en la autonomía digital de la clientela y del propio equipo profesional antes y después de los proyectos. Y esto debería contribuir a salidas más autónomas.

La metodología de evaluación de TpA<sup>5</sup> se ha alimentado de tres fuentes de información:

- Los resultados de AMAD Clientes y de AMAD profesionales (Los resultados PRE, los POST y los PRE-POST). Hay que destacar que AMAD POST contenía una serie de preguntas finales extra, sobre los apoyos utilizados y/o la participación en las fases del itinerario, así como el uso y/o participación en los prototipos.
- Los resultados finales del prototipo priorizado, así como los resultados previos del testeo de los dos desarrollados (DAVi+d y Acción Digital Sí).
- Los resultados de la encuesta final sobre TpA.

Para profundizar en los resultados mencionados, existen otros cuatro informes específicos que se pueden consultar:

- Informe final con los resultados AMAD Clientes en DAV.
- Informe final con los resultados de AMAD Clientes en H4Y Futuro.
- Informe final con los resultados de AMAD Profesionales.
- Informe final con los resultados de DAVi+d.

El presente es el quinto y último informe que pretende extraer y exponer los aprendizajes más destacados del proceso y los productos resultantes, así como plasmar las recomendaciones futuras y claves para su transferencia.

---

<sup>5</sup> Existe un documento completo sobre la metodología de evaluación de TpA que contiene la planificación de las herramientas, de la muestra y la definición de los indicadores que se utilizaron.

## Aprendizajes sobre el proceso

Este apartado pretende identificar y plasmar de manera honesta y constructiva, los principales errores, aciertos, barreras y oportunidades que han emergido **durante el proceso de trabajo que ha supuesto la iniciativa TpA** con el fin de extraer los principales aprendizajes para la transferencia de conocimiento.

## El diseño y enfoque de la iniciativa

Es importante señalar que TpA se comenzó a gestar tras una primera demanda y que fue cogiendo forma en paralelo al propio diseño de los proyectos de desinstitucionalización (DAV y H4Y Futuro), de tal modo que, si bien había algunas ideas claras por parte de la alianza, su diseño se construyó a la vez que los propios proyectos a los que debía contribuir, de tal modo que aun existían bastante incógnitas e incertidumbres por despejar. Esto obviamente era necesario para acompasar los ritmos y tiempos de su ejecución, sin embargo, **el hecho de no disponer del proyecto en sí definido, documentado y completo previamente**, conllevó algunos problemas en los enfoques que han condicionado, en parte, el trabajo desarrollado. En ese sentido es más que probable que en aquel momento, la consultora (y puede que incluso el propio cliente) **no tuvieran completa claridad sobre dónde debía aportar valor TpA** (a la metodología, a los itinerarios, a los servicios, a la clientela, a los profesionales, ...).

A pesar de ello, el nivel de entendimiento entre las partes era alto y las intuiciones compartidas, de tal modo que **se optó por explorar la potencia de la digitalización aplicada al modelo de atención y por experimentar y testar prototipos innovadores** basados en tecnologías en lugar de usar enfoques más clásicos como la implantación de tecnologías para la gestión o el desarrollo de formaciones para la mejora de las competencias digitales. Esta decisión, que se reconoce hoy como acertada dada la naturaleza de los fondos *Next Generation*, **ha generado no poca confusión sobre el propósito de TpA en el ecosistema** que se expondrá más adelante.

Pero, además, en esta fase de diseño se añadió un escenario de mayor complejidad, y es que la organización cliente **se encontraba en plena implantación de algunos de sus más importantes sistemas de información** (como su CRM). Eso requería alinear y eficientar estos procesos estructurales con las iniciativas de innovación que se iban a desarrollar, es decir, lo que viene siendo “cambiar una rueda con el coche en marcha”. De ahí que la visión de las dos áreas principales que impulsaban TpA, el área de sistemas y el área de actividad, venían con matices diferentes en su visión, lo que generó algunas paradojas:

- Desde el área de sistemas, existía un alto interés en que todo lo que se creara, naciera ya con la misma lógica que la que operaba en los sistemas de información recientemente implantados y a la vez que sirvieran para aprovechar y poner a prueba algunos desarrollos, así como nuevas integraciones.
- Desde el área de actividad, existía un alto interés por romper con las lógicas estructurales para dar rienda suelta a la innovación con enfoque ágil para probar nuevas maneras de intervenir y generar aprendizajes que sirvieran para el futuro.

Esta cuestión, que es absolutamente normal, generó que, en algunos momentos del proyecto **se marcaran prioridades distintas y se generara cierta confusión sobre el foco de trabajo en TpA**, pero que fue parte del proceso de aprendizaje y que pudo resolverse por medio de conversaciones, la mayoría a demanda, con determinadas personas clave.

Pero tal vez, si hay algo a destacar en el diseño de la iniciativa es el patinazo en el marco temporal previsto. La realidad es que un marco temporal de aparentemente tres años se convirtió en la práctica real en algo menos de dos, ya que los proyectos DAV y H4Y Futuro requerían una primera etapa compleja de contratación y entrada de profesionales, de captación de viviendas y de entrada de la clientela, así como una desescalada y un proceso de salida de clientela y profesionales que también debía llevarse a cabo dentro de estos tres años. El error principal fue **no contemplar en el diseño esta dependencia de la organización cliente** y por tanto diseñar para TpA unos tiempos idénticos a los que en realidad eran los de los proyectos marco.

### Aprendizajes principales

- La naturaleza de los proyectos e iniciativas de innovación social hace que su concepción esté llena de incertidumbre y que sea especialmente difícil generar los enfoques de trabajo adecuados a la primera. Por eso, es fundamental elaborar y reelaborar la demanda, no dando nada por sentado hasta asegurarse de que el objetivo está claro y de que el diseño responde exactamente al enfoque de valor que se persigue.
- Los proyectos con enfoque digital al servicio de las necesidades de personas usuarias requieren de un diálogo, negociación y consenso continuos por parte de las áreas de tecnología y las áreas de actividad, ya que solo uniendo y entendiendo visiones de ambas perspectivas se puede utilizar la tecnología como un auténtico catalizador de la autonomía de las personas. De lo contrario, la tecnología puede quedarse en un mero instrumento más, o incluso, en casos extremos, puede llegar a convertirse en un obstáculo para el desarrollo de los servicios y la personalización en la atención.
- El diseño de una iniciativa que contribuye a un proyecto marco de mayor nivel tiene necesariamente dependencias en las fases y tiempos con las que hay que contar y prever anticipadamente. De tal modo que ninguna iniciativa puede disponer de los mismos tiempos de aplicación que su propio proyecto marco.

### La gestión de la iniciativa

El inicio del desarrollo de TpA empezó con una confusión que se ha arrastrado durante todo el proyecto: **Entender por parte del ecosistema que era TpA y para que debía servir**. El no haber incorporado una fase de explicación o venta interna de TpA a las diferentes coordinaciones de DAV y H4Y Futuro generó a lo largo de todo el proyecto, **expectativas poco ajustadas a la realidad**. Algunos ejemplos de ello fueron planteamiento como la

demanda de incorporar en los procesos de selección del equipo técnico una gestión por competencias digitales, la expectativa de que TpA formara y capacitara a la clientela en alfabetización digital o la idea de que el proveedor iba a desarrollar y programar aplicaciones informáticas.

Esto ha provocado, en parte, que **algunos equipos de DAV y H4Y Futuro hayan visto en TpA una tarea más, instrumental e impuesta y no como una oportunidad** de aprender y cambiar elementos del modelo de atención apoyado en la tecnología. Además, si bien ha habido un trato excelente y un compromiso profesional ejemplar por quienes han participado en alguna de las fases y acciones de TpA, **ha costado esfuerzo y desgaste que las coordinaciones y los equipos técnicos dedicaran tiempo** a esta iniciativa, dado el volumen de trabajo que tenían, las múltiples demandas desde el ecosistema y las urgencias emergentes. Esto se verá especialmente en el apartado de productos cuando se hable de la caída de la muestra en la cumplimentación de AMAD o el escaso uso registrado de la web App DAVi+d.

Si bien estas dificultades son ciertas, ha habido un elemento positivo que ha promovido el buen desarrollo de la iniciativa y es la apuesta por un **interlocutor directo** de la entidad cliente **con cada proveedor**. La existencia de una **figura de referencia de TpA** dentro de la alianza que lideraba la iniciativa, movilizaba internamente los recursos y conectaba con el resto del ecosistema, ha sido un lujo y un completo acierto. El **estilo de liderazgo** y de trabajo en equipo propio de la alianza, basado en la horizontalidad, la autonomía y la confianza han provocado un profundo **compromiso, una comunicación fluida y una experiencia de aprendizaje** conjunto que va más allá de la relación proveedor-cliente.

El equipo de TpA, optó por gestionar la iniciativa con una **metodología de trabajo que ha resultado efectiva** y que ha permitido **sincronizar la planificación** de los ciclos de cada actor implicado:

- Los sprints del área de Digitalización a la que pertenecía la persona de referencia.
- Los sprints del ecosistema de los proyectos DAV y H4Y Futuro.
- Los sprints de la iniciativa TpA entre la persona de referencia y el proveedor.

Se utilizó **una metodología mixta** con dos herramientas principales, por un lado, un **diagrama de Gantt** muy detallado con ruta crítica que se iba actualizando en base a la realidad (metodología waterfall) y, por otro lado, un **backlog** co-diseñado en los sprints que TpA celebraba cada 2-3 semanas, y que respondía a las prioridades del **road map** del equipo de dirección de los proyectos de DAV y H4Y Futuro (metodología agile). Esto ha permitido **un control a corto y medio plazo de la iniciativa** que ha sido especialmente útil en la **detección de desviaciones** y ha permitido negociar prioridades y tiempos.

Sin embargo, también han ocurrido imprevistos:

- Los tiempos dedicados a articular todo el modelo de gestión que se acaba de comentar, han supuesto el doble de tiempo del estimado, dado que no se

contempló la [dedicación a la complejidad del ecosistema](#) (por ejemplo, la preparación y la asistencia presencial en Madrid a eventos trimestrales no estaba dimensionada).

- La persona que durante el primer año ocupó el rol de figura de referencia de TpA en la alianza, sufrió un cambio de puesto, por promoción y tuvo que ser reemplazada por una nueva persona. Esto [generó algunos tiempos de retraso](#) debido a la necesidad de preparación de la salida de la persona y de la incorporación de la nueva que probablemente han contribuido a la desviación en los tiempos de gestión. Aun así, el trabajo no se ha visto perjudicado, ya que el estilo de [relación de confianza y la orientación a resultados se ha mantenido](#) a pesar del cambio de persona.

DAV y H4Y futuro contaban con un valioso recurso para gobernar los proyectos y coordinar a sus actores implicados: la inversión en un [modelo de gobernanza](#) con el apoyo de un proveedor especializado en Agile y escalado. El modelo era en sí mismo, una declaración de intenciones: pasar de trabajar bajo el enfoque tradicional de estructura, jerarquía y puesto, a trabajar bajo un enfoque ágil de mesas funcionales, autogestión y rol. Así fue como Explora, como proveedor, [fue ubicada adecuadamente, en la mesa de impulso](#) dada la naturaleza transversal de TpA y su enfoque de contribución de valor al itinerario de atención. Si bien su ubicación era correcta conceptualmente hablando, tenía una gran dificultad práctica, y es que estaba desligada de las prioridades, de los ritmos y de las decisiones de los dos equipos a los que servía: el equipo de tecnología, que estaba ubicado en la [mesa cross](#), el equipo de intervención, que estaba ubicado en la [mesa de programas](#). Estar fuera del trabajo cotidiano de estos equipos, mantuvo TpA en cierto modo, al margen de elementos importantes, a pesar de los esfuerzos de conexión que hizo la figura de referencia. De hecho, hay dos situaciones anecdóticas que reflejan bien esta confusión de TpA en el ecosistema:

- Durante el transcurso del proyecto Explora no ha tenido ninguna interacción, ni trabajo en equipo o de coordinación con el resto de los miembros de su mesa, sino que el equipo de TpA se organizaba previamente y usaba los eventos trimestrales PIP como una oportunidad de pedir ayuda al resto de mesas y enganchar con personas clave que podían canalizar la potencia de lo digital, con las que apenas se tenía la oportunidad de coincidir.
- En el momento en que se cambió la persona de referencia de TpA, y la nueva dependía estructuralmente de una responsable diferente, Explora fue cambiada a la [mesa cross](#) en el ecosistema por un tema puramente práctico de dependencia organizativa.

Esto pone en evidencia que [TpA no ha tenido la capacidad de comunicar su auténtico propósito al resto de actores](#) y que no ha podido funcionar en la práctica real como había sido diseñada, permeando dentro del ecosistema. Las inercias propias de la estructura organizativa, la necesidad de agilizar determinadas decisiones, así como la dificultad para llevar a la práctica la función de la mesa de impulso, han hecho que realmente [TpA, sea un equipo satélite que ha estado trabajando por fuera, buscando soluciones prácticas al margen del modelo de gobernanza](#).

De hecho, uno de los principales problemas experimentados en TpA ha sido la indefinición y los ritmos en algunas de la toma de decisiones relevantes. Y es que la iniciativa tenía una figura estructural de dirección dentro del área de sistemas y un equipo funcional de dirección de proyectos, la mesa de gobierno. Desde el equipo de TpA **no había claridad sobre qué actores y personas debían supervisar y validar qué cuestiones ni en qué momentos**. Esto generó alguna distorsión en momentos puntuales que se resolvió de manera práctica, acudiendo directamente a personas clave de las distintas áreas y con autoridad para tomar decisiones, pasando de un estilo de liderazgo delegativo o participativo a otro más persuasivo e incluso directivo<sup>6</sup>, lo cual, en cierto modo, contradecía el enfoque ágil.

Los efectos negativos de estas dificultades expresadas han sido:

- Cierta pérdida de foco y prioridad en algunos momentos del proceso.
- Ralentización en los momentos de supervisión y validación.
- Tener que saltarse el modelo de gobernanza y demandar estilos de liderazgo directivos.
- Pero lo que es más importante, **TpA no ha logrado permear en el ecosistema todo lo que habría sido deseable** y por tanto ha perdido en parte, la oportunidad de aprovechar mejor la interacción para el aprendizaje.

### Aprendizajes principales

- Las iniciativas transversales que buscan contribuir a un proyecto marco requieren de una fase inicial de promoción y difusión para visibilizar su propósito, gestionar las falsas expectativas y, sobre todo, buscar promotores y personas clave entre los actores participantes que puedan canalizar y “esponsorizar” la iniciativa como palanca dentro del ecosistema.
- Los proyectos complejos<sup>7</sup> (plurianuales, multi-actor y multi-enfoque) requieren de sistemas de gestión al menos igual de complejos para absorber la diversidad, por lo que son recomendables las siguientes 3 claves:
  - La existencia de una figura con tiempo de dedicación y competencias para la interlocución y la coordinación horizontal.
  - El manejo de metodologías diversas que aborden el corto y el medio plazo con capacidad de prevenir y gestionar riesgos.
  - Dimensionar adecuadamente en el diseño el tiempo que este trabajo de gestión va a suponer porque la gestión es tan importancia como la ejecución.

<sup>6</sup> Según el modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard.

<sup>7</sup> El término complejo se utiliza aquí desde el enfoque de la Cibernética de gestión de Stafford Beer como sinónimo de variedad, no de complicado. Cuando un sistema está compuesto por múltiples variables, sus efectos crecen de manera exponencial y, por tanto, requiere de métodos capaces de absorber y explicar dicha variedad.

- Apostar por modelos modernos de gobernanza con enfoque ágil es un acierto cuando se trata de proyectos de innovación multi-actor, sin embargo, hay que tener en cuenta que llevados a la práctica pueden tener, en algunos casos, disfunciones o entrar en contradicciones cuando éstos se dan en territorios y culturas organizativas con una estructura grande, bien definida y con figuras de autoridad acostumbradas a ejercer su responsabilidad.

## La tecnología y herramientas digitales

Dado que TpA es una iniciativa de naturaleza digital y tecnológica, se ha visto interesante dedicar un último apartado en aprendizajes del proceso, relativo a las herramientas y entornos tecnológicos, sin entrar aun en las actividades, los contenidos y desarrollos propiamente de la iniciativa.

Para poder trazar digitalmente todo el trabajo de gestión se acordaron y utilizaron herramientas digitales que facilitaron enormemente esta labor, en concreto:

- El [entorno digital para DAV y H4Y futuro](#) con una impecable gestión documental y transparencia por parte de la entidad cliente que montó un espacio de [SharePoint](#) dónde centralizar y generar todo el conocimiento compartido, con sus correspondientes medidas de acceso y seguridad. Destacamos en particular el acceso a video tutoriales y sesiones grabadas para aspectos tan relevantes como formación ágil, explicación del modelo de gobernanza o las normas para el uso de la identidad visual, entre otros.
- El Road map compartido en [Trello](#) con todo el ecosistema que impulsaba las prioridades definidas por la mesa de gobierno arrojaba mucha luz y foco sobre lo que se esperaba de TpA en cada trimestre.
- La herramienta de gestión de proyectos [Merlín](#) que definía un diagrama de Gantt con la ruta crítica específica de TpA y anticipaba posibles desviaciones y riesgos (esta fue introducida por Explora).
- La creación de un equipo [Teams](#) de TpA con personas de diversas áreas y mesas que integraba en un mismo espacio: un muro de publicaciones con hilos temáticos para los debates asíncronos, se compartían enlaces directos a los documentos de Sharepoint, se canalizaban las [video llamadas](#), se usaba un [chat](#) de conversaciones rápidas y se registraba un [Planner](#) que monitorizaba las tareas de TpA cada 2-3 semanas.

Desde la visión de TpA, estas herramientas y su capacidad de interacción ágil y efectiva son las que verdaderamente han hecho posible que TpA se introdujera en DAV y H4Y futuro como nunca habría sido posible hacerlo en presencial.

Por otro lado, la visión estratégica de integrar desde el inicio todo desarrollo en los sistemas de información estructurales, ha sido también acertada, pero ha generado algunas dependencias y dificultades que pusieron en riesgo algunos tiempos. Es importante destacar que, a nivel tecnológico, [la integración de todos los cuestionarios y desarrollos web con los servidores y el CRM](#) de la entidad cliente, han facilitado que el

proveedor Explora, tuviera acceso casi en tiempo real a la información y pudiera detectar errores y validar datos, lo cual ha sido tremendamente útil y ha otorgado una autonomía enorme a la hora de generar los informes de datos. Por su lado, la organización cliente ha podido garantizar la integridad y la seguridad de la información de su clientela en todo momento. Ahora bien, **la calidad de datos ha sido a lo largo del proceso todo un desafío**, ya que como se comentaba al inicio de este informe, los proyectos DAV y H4Y prácticamente han sido, curiosamente, experiencias piloto en lo que a la implantación del reciente CRM se refiere. Esto llegó a plantear en un momento del proyecto la necesidad de impulsar dos sistemas de toma de datos paralelos, lo cual es poco recomendable para el asentamiento de los nuevos sistemas.

Si bien esto es cierto, las grandes **medidas de seguridad implantadas** (como es normal) han provocado no pocos quebraderos de cabeza para acceder a los sistemas, con permanentes accesos con “Login” obligatorio, doble autenticación y bloqueos de funcionalidades.

Para acabar, cabe mencionar la buena práctica que ha supuesto publicar los distintos informes con datos dinámicos realizados **en PowerBi**, en un **espacio abierto de consulta** para todo el ecosistema, ya que la información permitía a las coordinaciones y equipos de intervención monitorizar su labor, acceder a información relevante de su clientela y poder tomar decisiones en base a ello. Sin embargo, tal y como se verá en el apartado específico de productos y como muestra el **informe AMAD Profesionales**<sup>8</sup>, las competencias en gestión del dato del equipo técnico ha sido una de las peores en puntuación y de las que menos ha evolucionado, de modo que este valioso recurso no ha podido ser aprovechado como debería.

### Aprendizajes principales

- Los proyectos multi-actor y con equipos descentralizados requieren poner a disposición de la gestión y la generación de conocimiento, herramientas digitales potentes, bien configuradas y centralizadas con mecanismos de seguridad, pero a la vez requieren asegurar que las personas que van a usarlas disponen de las competencias adecuadas y unas normas de uso claras.
- Las integraciones de los sistemas de información son más que deseables, pero conviene que dichos sistemas tengan cierta madurez y recorrido para no asumir riesgos excesivos.
- Los datos son uno de los recursos más valiosos para la monitorización y gestión de un proyecto complejo, pero se requiere generar la cultura y reforzar las competencias adecuadas para que todas las capas de la organización quieran y pueda usarlos.

<sup>8</sup> Existe un informe que expone y desarrolla los resultados interpretados de AMAD Profesionales.

## Aprendizaje sobre los productos

Este apartado pretende identificar y plasmar de manera honesta y constructiva, los principales errores, aciertos, barreras y oportunidades que han emergido **durante el desarrollo, testeo e implantación de los principales productos generados en TpA** con el fin de extraer los principales aprendizajes para la transferencia de conocimiento.

## La Aplicación para la Medición de la Autonomía Digital (AMAD)

AMAD es un **cuestionario online** que se pasa dos veces, justo antes de entrar en el proyecto (PRE) y en el momento de la salida (POST) y que mide, a través de una serie de preguntas estructuradas con opciones de respuesta múltiple, el nivel de acceso y el nivel de manejo de tecnologías. Existen dos versiones, **AMAD Clientes** que mide las competencias digitales para desarrollar una vida cotidiana con autonomía y **AMAD Profesionales** que mide las competencias digitales para apoyar a la clientela en su mejora de la autonomía.

Su soporte está creado usando la herramienta **Customer Voice** y en el caso de AMAD Clientes, está integrada con el CRM lo que facilita la relación de cada cuestionario con cada cliente. AMAD Clientes está disponible en **5 idiomas** (español, inglés, francés, árabe y rumano) mientras que AMAD Profesionales está solo disponible en español.

Con la cumplimentación de AMAD, la herramienta envía automáticamente los resultados en forma de **informe individual**, en el mismo idioma elegido para su cumplimentación. Su contenido se basa en gráficas visuales y datos cuantitativos. Los **informes de resultados de AMAD Clientes** de DAV y H4Y Futuro<sup>9</sup>, así como el informe de **AMAD Profesionales** son productos comprometidos que contienen una descripción detallada de las herramientas, así como el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el PRE, en el POST y en la comparativa PRE y POST.

El planteamiento inicial de AMAD era medir la brecha digital de las personas en situación o riesgo de sinhogarismo, pero llegado el momento de diseñar la herramienta y sobre todo con el desarrollo y profundización de conceptos en el **documento Marco**<sup>10</sup>, se tomó la decisión de **cambiar el enfoque de medición de la brecha por la medición de la autonomía digital**, concepto que, en el inicio de TpA, curiosamente, no tenía apenas literatura que lo desarrollara. Hubo tres motivos fundamentales para esta decisión:

- Cuando se inició el proyecto no existía **una línea base** sobre el nivel digital de las personas en situación o riesgo de sinhogarismo, lo que hacía imposible medir la separación o brecha existente entre dicha línea y la de la población general. Esto significó que había que crearla en el marco de TpA.

<sup>9</sup> Los informes de AMAD Clientes DAV, AMAD Clientes H4Y Futuro y AMAD Profesionales son productos comprometidos al final de TpA.

<sup>10</sup> El documento Marco es un producto comprometido en el marco de la iniciativa TpA que puede consultarse y que recoge algunos de los conceptos, significados y enfoques teóricos en los que se han basado los productos generados.

- El lenguaje marca la manera de pensar y por ello, se quería reforzar la idea de **autonomía en positivo** en lugar de poner el foco en la carencia que refleja la brecha.
- La mayoría de las herramientas que miden brecha lo hacen desde un modelo de gestión por competencias clásico, es decir, que son cuestionarios que tienen en cuenta si la persona sabe, saber usar y quiere usar la tecnología. Pero desde TpA se pretendía introducir el elemento de "los apoyos" inspirado por la ley de autonomía personal ya que esto sugiere que la responsabilidad de mejorar no está solo en la persona sino también en como su entorno se adapta para integrarla mediante apoyos.

Y así fue como se generó una **definición propia** que ha acompañado el enfoque ético y metodológico de TpA y que ha supuesto un gran aprendizaje:

La Autonomía Digital es cuando una persona o un grupo social **alcanza o supera el umbral mínimo de acceso y de manejo a tecnologías** que les permitan **tener una vida autónoma** en relación con el contexto actual.

Esto quería decir que para medir la autonomía había que **calibrar una escala con un umbral en base a la tecnología actual** y a cómo la utiliza la mayoría de la sociedad en escenarios de la vida cotidiana.

Una de las principales dificultades para cumplimentar AMAD era que estaba en soporte digital y, por tanto, se podía generar una barrera en las personas sin acceso a dispositivos y/o con bajas competencias digitales y por tanto un sesgo en los resultados. Esto se salvó generando unas **pautas de apoyo proporcionales para los referentes** que evitaran a toda costa la intermediación. Así, el equipo técnico, recibió una sesión de formación y un documento<sup>11</sup> que marcaba el tipo de apoyo (acceso a dispositivo y/o ayuda durante la cumplimentación) y la intensidad de apoyo (en base a cada situación limitante, existían pautas concretas de actuación). También resultó tremendamente útil hacer un **pequeño testeo de la herramienta** antes de su lanzamiento, permitiendo incorporar mejoras y correcciones desde la perspectiva de la clientela y del equipo profesional. El cuestionario de AMAD Clientes, estaba integrado con el CRM de modo que esto favoreció que la clientela no tuviera que volver a registrar ningún dato personal y que toda la información quedara registrada y validada automáticamente.

El informe individual que se diseñó devolvía información a cada persona de **manera visual y fácil de entender**, dado que, se usaron gráficos ilustrativos y descripciones sencillas de cada una de las competencias digitales. Se desarrollaron **procesos automatizados para garantizar que el informe llegara** directamente al correo electrónico de cada cliente o en caso de no disponer de ello, se archivaba automáticamente en el expediente de cada cliente de modo que su referente podía imprimirlo y facilitárselo.

<sup>11</sup> Existe una presentación en Power Point que se utilizó como soporte de dicha formación.

Este acertado planteamiento fue, junto al compromiso y apoyo del equipo profesional, lo que permitió obtener una entrada de cuestionarios de AMAD PRE de **casi un 50%** de la clientela en el caso de DAV y de **más de un 75%** de la clientela en el caso de H4Y Futuro. Sin embargo, la caída de la muestra en AMAD POST y sobre todo en AMAD PRE-POST que pretendía trazar la evolución, no han permitido generar resultados representativos por lo que los informes exponen evidencias relativas a los **136 casos** de DAV y H4Y futuro (un 21% del total) así como algunas inferencias, factores y recomendaciones que, a partir de estos, se han podido plantear.

Los motivos de esta caída de muestra han sido múltiples, pero es relevante mencionarlos para poder generar aprendizajes de futuro:

- La última etapa de los proyectos, denominada desescalada, ha estado marcada por prioridades de trabajo y situaciones urgentes que han desdibujado demandas menores como la cumplimentación de AMAD.
- Al tratarse de una herramienta de cumplimentación voluntaria, algunos clientes han tomado la decisión de no hacerla o de no cumplimentarla una segunda vez.
- La enorme batería de cuestionarios que se requerían para la evaluación de los proyectos, durante la entrada y la salida, eran ya en sí mismo una exigencia importante a la que se añadía AMAD como un cuestionario más.
- La falta de difusión sobre AMAD y sobre su informe emergente, pueden haber provocado el desconocimiento de la herramienta, así como su potencial y por tanto su infrautilización. De hecho, en el cuestionario final sobre TpA, casi un 35% de los técnicos decían desconocer o saber muy poco del informe individual.
- La percepción de escaso valor de AMAD por parte del propio equipo técnico y las expectativas poco ajustadas a la realidad sobre su contribución en la atención de necesidades digitales de la clientela, pueden haber hecho que no se prescribiera su cumplimentación suficientemente.

Durante el desarrollo de TpA, se han recogido opiniones y demandas desde el equipo técnico que apuntan algunos hallazgos reveladores:

- **La baja autonomía digital** no se percibe aun, ni por parte de la clientela ni por el equipo profesional como una necesidad relevante que deba ser abordada como parte del itinerario de atención, sino más bien como un **obstáculo colateral** que hay que ir sorteando sobre la marcha.
- Una vez se obtiene el resultado con el informe individual, los equipos profesionales dicen **no saber cómo abordar las soluciones** ya que no disponen de pautas para el apoyo digital o de una cartera de servicios digitales.
- Algunos profesionales tienen **sus propias brechas digitales** y por ello, a veces, no se sienten capacitados para enfrentarse a las barreras y obstáculos que se reflejan en AMAD por parte de sus clientes.
- Sin embargo, solo el hecho de haber tenido que pasar por AMAD, tanto clientela como equipo profesional, ha **elevado la consciencia** de las carencias digitales y de la importancia que representa para la autonomía personal y profesional. Es por ello por lo que, en el cuestionario final sobre TpA, la **importancia de integrar**

la digitalización en los procesos de acompañamiento ha alcanzado un promedio de 4,12 sobre 5.

### Aprendizajes principales

- La autonomía digital es una parte indisociable de la autonomía general de las personas y, por tanto, no será posible alcanzar una autonomía plena sin abordar su dimensión digital. Por ello, es recomendable que los itinerarios de acompañamiento a las personas incluyan siempre en su fase diagnóstica, herramientas como AMAD, que promuevan un análisis y favorezcan el diseño de planes de acción asociados a apoyos y/o servicios especializados y finalmente de una evaluación posterior para medir su evolución.
- Usar herramientas de autoevaluación de la autonomía digital, sencillas y accesibles, que devuelvan información visual y útil, supone en sí mismo una acción de sensibilización y de concienciación de la importancia que tiene la tecnología en la vida cotidiana y activa la motivación para mejorar.
- Los equipos profesionales deben estar preparados para entender las necesidades digitales de su clientela y saber buscar soluciones y apoyos adecuados (no tanto tener altas competencias digitales), por lo que, sería recomendable:
  - Sensibilizar y capacitar a los equipos profesionales sobre lo que es la autonomía digital y sobre la interpretación de los resultados de AMAD.
  - Incorporar en los itinerarios de atención las herramientas y pautas para abordar la autonomía digital de manera más sistemática.
  - Facilitar a los equipos profesionales recursos y apoyos especializados para poder a su vez, ofrecer apoyos personalizados a la clientela.

### El Customer Journey (UX)

El diseño del viaje del cliente es una técnica ampliamente utilizada en el mundo del marketing y que consiste en definir y documentar en forma de esquema, la experiencia que una persona vive desde antes de entrar en contacto con una organización, mientras es cliente de ésta y hasta pasada su salida ya como excliente. Definir esta experiencia desde la perspectiva de la clientela, permite identificar los momentos críticos (denominados “touch points”) dónde la comunicación, contacto e interacción puede condicionar para bien o para mal dicha experiencia. Es en estos momentos críticos, dónde la tecnología puede suponer una barrera o una oportunidad según como se utilice.

El diseño inicial de TpA planteaba abordar **el análisis y la redefinición de los itinerarios de atención** (fases 4 y 5 de la iniciativa) mediante espacios de trabajo compartido con personal técnico con el fin de dinamizar una reflexión guiada entorno a la tecnología como barrera y también como catalizadora de procesos. Y esta reflexión pretendía hacerse, no solo en la relación entre el cliente y la organización, sino también en la

relación de la clientela con elementos de su vida cotidiana, para huir de los enfoques clásicos de gestión de la relación.

Sin embargo, debido a la dificultad de sincronizar tiempos y equipos del ecosistema, el equipo de TpA tuvo que abordar en solitario el análisis del Customer Journey con perspectiva digital y, además, hacerlo después de que el equipo de técnicos designado hubiera realizado ya una revisión y mejora completa de los procesos de atención. Aun así, y pesar del desafío que entrañaba organizar sesiones presenciales, se consiguieron desarrollar **tres sesiones de contraste del customer journey con clientela de los tres perfiles** (desinstitucionalización, prevención y jóvenes) así como con sus profesionales de referencia que resultaron esclarecedoras. En particular, estas sesiones permitieron la **identificación de puntos de mejora** en la experiencia de la clientela, así como **oportunidades para el desarrollo de prototipos** de innovación que fomentaran la incorporación de tecnología al servicio de la autonomía.

Si bien **el análisis por separado no permitió una integración poderosa de la digitalización en el itinerario y en los procesos de atención** al menos sí consiguió una serie de resultados y productos de alto valor:

- La incorporación del **enfoque de evaluación transaccional** en otros proyectos y servicios de la organización. Al detectarse los “touch points” más comunes en las distintas fases de acompañamiento, se ha podido impulsar el uso de herramientas y medios digitales que trazan la opinión de la clientela a lo largo de todo el proceso y muy en especial dónde existen interacciones críticas desde la perspectiva de la propia clientela.
- El contraste del customer journey en el marco de DAV y H4Y Futuro revelaron dos áreas de mejora con perspectiva digital que dieron pie a los dos prototipos de innovación desarrollados:
  - La necesidad de ofrecer **apoyos personalizados, de confianza y guiados** en el acceso y uso de aplicaciones digitales para gestiones básicas (citas médicas, empadronamiento, certificado digital, búsqueda de vivienda en portales, banca online, etc.).
  - La necesidad de ofrecer a la clientela una **herramienta digital sencilla para la de autogestión de retos personales de los que apropiarse y con refuerzos a corto plazo** para complementar el plan de trabajo, ya que éste se vivía como una herramienta del profesional y con visión a largo plazo.
- El propio Customer Journey en sí mismo, un esquema visual ilustrado y fácilmente comprensible que permite recorrer el itinerario desde las propias palabras de la clientela, ha facilitado hablar de la experiencia vivida en las primeras fases del itinerario y de los temores de la salida en la última fase.

En el cuestionario final sobre TpA, solo un 20% de los técnicos dijeron haber usado el Customer Journey y mientras que un 60% mencionaron no conocerlo nada o conocerlo poco. Por tanto, existe una **oportunidad de compartir y expandir esta práctica** más allá de los proyectos DAV y H4Y futuro dado que permite representar y dialogar con la

clientela sobre cualquier experiencia de acompañamiento basada en el modelo de atención.

### Aprendizajes principales

- Para poner realmente la tecnología al servicio de la autonomía es necesario partir del actual itinerario, analizarlo con espíritu crítico y proponer mejoras en las distintas fases y procesos de atención desde un trabajo conjunto con una triple perspectiva:
  - El conocimiento profundo de los equipos técnicos de referencia.
  - La experiencia y voz de la propia clientela, segmentada por perfiles o arquetipos.
  - La facilitación o el apoyo de profesionales especialistas en digitalización para poner la mirada digital a los análisis de procesos.
- Para caminar hacia la personalización de los procesos de atención es fundamental que las entidades empiecen a revisar sus itinerarios desde la perspectiva de la propia clientela y se atrevan a eliminar las barreras que existen en la interacción con sus clientes, apostando por la escucha activa, la entrega auténtica de valor y la recogida de resultados percibidos en las propias personas. Esto supone encontrar soluciones equilibradas que aprovechen todo el potencial de la tecnología, pero acompañadas de procesos humanos de calidad y de mucho sentido común.
- El diseño de nuevas soluciones y servicios innovadores en el ámbito social pasa necesariamente por ponerse en los zapatos de la clientela, entenderla y ahondar en los problemas y sus causas. Solo así se pueden idear soluciones que realmente aborden problemas estructurales. Aun así, hay que hacer este ejercicio varias veces, desarrollar prototipos baratos y fáciles de testar porque la probabilidad de errar es alta. En cualquier caso, esta probabilidad de error se reduce si no se diseñan únicamente desde la perspectiva experta.

### DAVi+d (El prototipo de I+D de DAV)

DAVi+d es una Web App desarrollada en el marco de los proyectos DAV y H4Y Futuro con tres objetivos principales:

- Poner a disposición de la clientela una tecnología accesible, amigable y libre de intermediación para reforzar su autonomía mediante la consecución y monitorización de pequeños logros a corto plazo en la vida cotidiana.
- Mejorar las competencias digitales de la clientela y perder el miedo a la tecnología.
- Ser una herramienta de apoyo de los profesionales durante el proceso de acompañamiento para abrir conversaciones valiosas y reforzar o complementar el plan de trabajo.

El desarrollo de DAVi+d se generó a partir de tres fuentes de valiosa información:

- Los resultados agrupados de AMAD Clientes PRE y AMAD Profesionales PRE.
- El análisis y contraste del Customer Journey con la clientela y el equipo de referentes.
- El taller de ideación realizado por profesionales mediante el uso de técnicas de creatividad para incentivar el pensamiento lateral, así como la reunión de priorización y prototipado posterior.

Durante el transcurso de los proyectos DAV y H4Y Futuro se desarrollaron un total de **tres versiones de DAVi+d**, la primera de la cuales tuvo aparejado **un test de prueba** con clientes, y que permitieron mejorar, eliminar o impulsar nuevos desarrollos.

El **informe final de resultados de DAVi+d**<sup>12</sup> es un documento disponible que desarrolla con detalle, todo el prototipo, incluyendo la descripción tecnológica y funcional de la Web App, así como la de su área de administración, y los resultados de su uso desde su lanzamiento y hasta el final de la iniciativa. Pero la manera más sencilla de acercarse a DAVi+d es mediante la visualización de este **video sobre DAVi+d** que se generó especialmente para su lanzamiento: <https://www.youtube.com/watch?v=8ziMaxoC2NE>

También existe otro informe específico<sup>13</sup> sobre el testeo del prototipo que desarrolla los resultados obtenidos de la versión 1.0 y explica los principales cambios aprobados para las dos siguientes versiones desarrolladas, la versión 1.1. y la versión 1.2.

El propio desarrollo de DAVi+d fue en sí mismo un desafío. Además de tener que buscar a un proveedor especializado en tiempo récord, se planteó la necesidad de desarrollar una primera versión viable en el plazo de 3 meses trabajando a tres bandas: Entidad cliente, proveedor de TpA y proveedor de desarrollo web. El proceso se abordó mediante 6 sprints quincenales con enfoque ágil, empezando por la toma de requerimientos, pasando por el diseño de las funcionalidades principales y generando el diseño de la gamificación y la estética. Tras tres ciclos de diseño y revisión de esquemas, empezaron a ver la luz las primeras pruebas en el entorno de desarrollo. Instalarlo y usarlo por parte del equipo de TpA fue sin duda la mejor manera de descubrir fallos y cuestionar o confirmar funcionalidades. Tras un proceso de exhaustivas validaciones, se presentó en noviembre de 2023 el **Mínimo Producto Viable** a mesa de gobierno quien dio luz verde a la primera versión con la promesa de desarrollar la segunda en varios idiomas.

Lo cierto es que, en estos casos, la presión funciona, y que **tres meses para un MPV de un prototipo son suficientes** siempre que la supervisión tenga claro lo que eso significa: un producto en su versión más básica, imperfecto pero funcional y listo para probarse.

El testeo arrojó luz sobre muchas cuestiones en las que se había acertado y otras en las que se había errado. Algunos ejemplos son estos:

<sup>12</sup> El informe final de DAVi+d es uno de los productos comprometidos al finalizar de TpA.

<sup>13</sup> El informe de Testeo del Prototipo 1, expone los principales resultados del testeo de la web app gracias al apoyo de 15 clientes y 8 profesionales en base a la metodología previamente definida.

- El testeo demostró que, aunque DAVi+d no era adecuado para todos los usuarios, resultaba útil para buena parte de los perfiles de clientes de DAV y H4Y, cumpliendo con sus objetivos principales, destacando especialmente la facilidad de uso que suponía.
- La gamificación con temática musical para darle más atractivo resultó un absoluto fracaso, ya que lo que más interesaba a los usuarios era poder hacer seguimiento del progreso y visualizar la consecución de hábitos cotidianos por esferas, generando satisfacción y percepción de logro. El tema musical les despistaba de su interés principal.
- A pesar de que la aplicación se desarrolló en 5 idiomas apenas se ha utilizado en otros idiomas distintos al español. De hecho, los usuarios explicaron que usaban la web app en español para practicar y aprender el idioma.

Tras su puesta en producción el nivel de uso ha sido tan escaso que los datos y resultados no han permitido extraer demasiadas conclusiones, pero sí han permitido encontrar explicaciones a este hecho y sobre todo generar aprendizajes para su futuro:

- La Web App se desplegó en febrero de 2024 y, si bien su uso solo requiere de partida 21 días y estuvo cinco meses en medición, su lanzamiento coincidió en pleno inicio de la etapa de desescalada, lo que no resultó óptimo.
- El uso de DAVi+d pasaba obligatoriamente por la prescripción de los técnicos y por la facilitación del acceso mediante el código CIC. Esto ha podido desincentivar el uso de la web app al no ser de acceso libre. En este sentido habría sido interesante promocionar primero el uso de la Web App en su versión de desarrollo entre los profesionales antes de pedirles que la trasladaran a la clientela. Las personas no recomendamos aquello que no se prueba antes.
- El territorio dónde más adopción de la web app se generó y con mayor duración fue Murcia. Esto puede estar relacionado con el hecho de que en el equipo de desarrollo de DAVi+d se incorporó el coordinador de DAV de dicha región con el fin de aportar la visión desde el terreno y desde la mirada profesional. Su nivel de compromiso y apuesta por el prototipo pudo tener influencia en su uso.
- El nivel de autonomía digital de una parte de la clientela es bajo, y por tanto es posible pensar que haya algunas personas que no manejen aplicaciones de este tipo. También se detectó una anticipación por parte del equipo técnico respecto del nivel de autonomía digital de determinados perfiles de clientes y que probablemente generó una disminución de la prescripción en estos perfiles.
- También existe la posibilidad de que la web app no guste a todo el mundo o de que compita con otras mucho más elaboradas y mejor gamificadas. Esto se desgana con más profundidad en el apartado de resultados relativos a DAVi+d.
- Las campañas dónde se lanzaron retos compartidos tuvieron un buen efecto de entrada y uso de nuevos usuarios, lo que parece indicar que la publicidad y las estrategias de fidelización son importantes para consolidar este tipo de herramientas.

## Aprendizajes principales

- A la hora de proponer soluciones innovadoras en el marco de proyectos financiados por fondos Next Generation es fundamental atreverse a desarrollar y probar prototipos digitales, atractivos y normalizadores que fomenten la desintermediación, aportando más poder a la clientela sobre sus propios procesos y dotándoles de herramientas modernas como las que usaría cualquier persona, pero con adaptaciones adecuadas.
- El desarrollo de estos prototipos debe hacerse en periodos cortos, basados en metodologías ágiles y con enfoque de Producto Mínimo Viable para que resulten baratos y permitan ser testados rápidamente y desechados en caso de no cumplir con su función. De ahí que pueda ser recomendable que las primeras versiones de los prototipos como DAVi+d no deban estar, de partida, integradas con el resto de los sistemas hasta que no exista un nivel mínimo de adopción y no esté probada su utilidad.
- Los desarrollos tecnológicos deben tener en cuenta las preferencias de la clientela, sus dificultades, así como el feedback de los técnicos, incorporando su visión desde prácticamente el inicio del co-diseño del producto. Ninguna idea, por buen que parezca, es válida hasta ser probada en el contexto real.
- La adopción de una nueva herramienta o solución requiere del diseño de buenas estrategias de comunicación y de campañas atractivas, de una labor de influencia y validación por parte de los actores que la promueven o la prescriben y de la selección de un momento apropiado para su lanzamiento. Una buena solución innovadora puede no adoptarse si no se “vende” bien.

## Acción Digital Sí

El también llamado prototipo 2, fue una segunda línea de exploración de innovación pero que tuvo un recorrido menor que DAVi+d. El prototipo consistía en un [espacio online](#) dentro del portal de solucionesalsinhogarismo.org dónde indexar diversos [video tutoriales](#) relativos a [gestiones digitales](#) necesarias para la vida cotidiana.

Para poder desarrollar el prototipo Acción Digital Sí, se generaron una serie de pautas y recomendaciones y se seleccionaron herramientas digitales que permitieran generar un procedimiento sencillo y estándar que permitiera que cualquier técnico de referencia, pudiera crear un video tutorial en cualquier momento.

Se seleccionaron tres herramientas digitales y una red social:

- La unión de las App AirDroid Cast y OBS Studio para la [grabación](#) de los videos [visualizando](#) en vertical de la pantalla del smartphone.
- La App Openshot para la [edición de los videos](#), incorporando música, catelas y otros.

- La App OneDrive para [almacenar los videos y poder supervisar](#) el correcto uso de la marca y la publicidad requeridas por el financiador.
- La RRSS YouTube para el [almacenamiento definitivo](#) de los video tutoriales que finalmente quedaban [indexados en la web](#) de los proyectos.

Se creó una Guía documentada a modo de manual de uso paso a paso y la configuración de las apps, así como pautas y recomendaciones para los profesionales técnicos. Se crearon las plantillas de apertura y cierre de los videos con las imágenes y logos.

El resultado fue la creación de 4 video tutoriales relativos a:

- La búsqueda de vivienda en portales digitales.
- La solicitud del certificado digital en la plataforma de la AAPP.
- La realización de gestiones digitales por medio de la carpeta ciudadana.
- La realidad de operaciones sencillas y sin riesgo con banca online.

La [fase de desarrollo](#) no estuvo exenta de dificultades, que a continuación, se detallan:

- La dificultad de los equipos técnicos para encontrar el tiempo y la motivación para esta tarea a la que, muchos se enfrentaban por primera vez.
- La falta de experiencia en el manejo de herramientas digitales para la creación y edición de contenidos audiovisuales.
- Las gestiones desde los equipos de sistemas para conseguir la instalación y autorización de las herramientas en los dispositivos de los técnicos fueron más lentas y tediosas de lo que se esperaba.
- Se cometió el error de generar las plantillas en formato horizontal cuando los videos eran con formato vertical.
- El espacio de almacenamiento temporal elegido (OneDrive), no era apropiado por capacidad y la estructura creada de carpetas por técnico no facilitaba la información visual temática.
- La grabación de gestiones reales implicaba el uso de datos reales y por tanto se abrió un doble problema grave: la necesidad de solicitar ayuda y permiso a personas reales para que cedieran sus datos para la grabación y la necesidad de pixelar y proteger información altamente confidencial (como números de DNI, claves bancarias, teléfonos personales...).

Una vez terminada la fase de desarrollo del prototipo se pasó a [la fase de testeo](#) a través de dos estrategias: indexar los video tutoriales y dejar que se usaran incorporando preguntas en el cuestionario de cierre y la realización de un focus group con los técnicos que participaron en el proceso. Se redactó un informe<sup>14</sup> con los resultados de las que, continuación, se exponen los principales hallazgos:

---

<sup>14</sup> El informe de Testeo del Prototipo 2, expone los principales resultados del testeo de los video tutoriales gracias a la participación de 6 profesionales técnicos además del apoyo de área de Causa y de Digitalización de la entidad cliente.

- La conclusión principal del focus group fue que no se podía visualizar el video tutorial desde el smartphone a la vez que hacer las gestiones desde ese mismo smartphone de modo que los video tutoriales parecían no cumplir su función.
- A pesar de esto, los profesionales que participaron en la iniciativa se mostraron muy contentos de su participación por todo lo aprendido, por haberse atrevido con nuevas herramientas y sobre todo por el trabajo de equipo y de apoyo que habían generado entre ellos entorno a esta pequeña iniciativa.
- La clientela que usó los video tutoriales de Acción Digital Sí y los valoró fue una muestra muy pequeña (21 clientes) sin embargo los resultados reflejaban una primera acogida positiva del prototipo. En concreto, el 76% de las personas dijeron que los videos eran útiles para hacer gestiones y un 71% solicitaba el desarrollo de más video tutoriales.

El primer hallazgo junto a las múltiples dificultades sufridas conllevó la desestimación del prototipo 2, sin embargo, la información del cuestionario final ha planteado la oportunidad de mejorarlo en futuras versiones.

### Aprendizajes principales

- Algunos prototipos innovadores no cumplen la función inicialmente prevista, pero sí generan efectos colaterales no previstos que hay que observar y aprovechar para aprender de ellos.
- El valor percibido que a veces se genera de los prototipos innovadores no siempre coincide con el valor objetivo que es evaluado, pero eso no deja de ser valor.
- La importancia de testar prototipos en su versión más básica permite deshacerse rápidamente de lo que no funciona y reenfocar el abordaje de manera más productiva.

### Aprendizajes sobre los resultados

Este apartado pretende identificar y plasmar de manera honesta y constructiva, los principales errores, aciertos, barreras y oportunidades que han emergido [durante el análisis de resultados obtenidos a partir de datos](#) con el fin de extraer los principales aprendizajes para la transferencia de conocimiento.

En el marco de TpA se han podido analizar los resultados y extraer conclusiones y aprendizajes provenientes de dos fuentes de datos:

- Los datos de AMAD, principalmente los datos de AMAD PRE-POST.
- Los datos de DAVi+d.

Este apartado expondrá específicamente dichos aprendizajes.

## Resultados destacados de AMAD

Los resultados de la evolución de AMAD Clientes que comparan la puntuación PRE con la POST se basó en una muestra total de **84 clientes de DAV** (que representan un 15,7% del total) y de **52 clientes de H4Y Futuro** (que representa un 48,6% del total).

Si bien la muestra no era lo suficientemente amplia para obtener resultados contundentes, hay que empezar indicando que, en base a los 136 casos evaluados, **tanto la accesibilidad como las competencias digitales de la clientela han mejorado** tras el paso por el proyecto (especialmente tras el paso por el proyecto H4Y Futuro). El resumen de estos resultados se muestra a continuación diferenciando la accesibilidad y las competencias:

| ACCESIBILIDAD A TECNOLOGÍAS                          |         |         |
|------------------------------------------------------|---------|---------|
| INDICADORES                                          | DAV     | HAY     |
| Evolución de la puntuación promedio                  | +10,58% | +19,52% |
| Clientes que alcanzan o superan el umbral            | +19,00% | +19,23% |
| Clientes que mejoran algún elemento de accesibilidad | +63,00% | +92,31% |

*Tabla 1: Accesibilidad a tecnologías*

Algunos de los resultados más significativos en accesibilidad son:

- El salto de mejora se da especialmente al pasar de una accesibilidad parcial a una plena, lo que ha permitido cerrar la brecha por acceso a la electricidad e internet para todos los perfiles y cerrar, además, la brecha por acceso a dispositivos en el caso de los jóvenes de H4Y Futuro.
- En el acceso a dispositivos se da una diferencia importante por tipo de dispositivo ya que mientras que el acceso al smartphone mejora en todos los perfiles, en el caso del ordenador, hay un aumento del acceso en los jóvenes de H4Y Futuro a la vez que se produce un ligero descenso de accesibilidad en el caso de DAV.
- Existe una correlación entre el tipo de dispositivo al que se accede y el tipo de competencias digitales que se dominan. Así, las competencias relativas a la interacción por medios digitales, el dominio de los estilos comunicativos o la compartición de archivos e imágenes se entrenan principalmente con el smartphone y por eso salen más altas; mientras que las competencias relativas a la creación de contenidos, la gestión de trámites digitales o la capacidad de usar funcionalidades especializadas se entrenan principalmente con un ordenador y por eso salen más bajas en puntuación.

| COMPETENCIAS DIGITALES                                |         |         |
|-------------------------------------------------------|---------|---------|
| INDICADORES                                           | DAV     | HAY     |
| Evolución de la puntuación promedio                   | +4,28%  | +42,50% |
| Clientes que alcanzan o superan el umbral             | +5,95%  | +44,23% |
| Clientes que mejoran en alguna de las 16 competencias | +58,33% | +92,31% |

*Tabla 2: Competencias digitales*

Algunos de los resultados más significativos en competencias digitales son:

- Las competencias digitales que más aumentan en términos globales para la clientela de DAV y H4Y Futuro son la autogestión de la salud y la búsqueda de empleo por canales digitales.
- El perfil de desinstitucionalización de DAV es el que menos evoluciona, con un 53% de personas cuya puntuación alcanza el umbral. El perfil de prevención llega a casi un 65% de clientes cuya puntuación alcanza el umbral. Finalmente, el perfil de jóvenes consigue un 70% de clientes cuya puntuación alcanza el umbral.
- Las dimensiones de la vida dónde más impacto positivo refleja la evolución de la autonomía digital son el mercado laboral, la información y la salud.
- Si bien la evolución de las competencias digitales del equipo técnico no es tan amplia, aun así, también existe evolución en los resultados AMAD Profesionales, y ésta se produce especialmente en las competencias digitales vinculadas específicamente al apoyo en la autonomía digital de la clientela.

### Aprendizajes principales

- El acceso a una vivienda con suministros (electricidad) y con internet genera el aumento directo de la accesibilidad.
- El acceso y acompañamiento al circuito de servicios públicos y privados de atención a personas, algunos de los cuales se realizan a través de canales digitales fomentan que las personas entren en contacto con éstos por pura necesidad.
- Los apoyos ofrecidos por referentes profesionales que usan canales digitales de comunicación y compartición de información en un entorno de confianza facilitan la práctica y refuerzan los aprendizajes de sus clientes.
- El acceso a servicios especializados de formación en competencias digitales puede, contribuye, en casos concretos a la mejora, siempre que haya retos específicos detrás.
- El acceso a dispositivos clave como puede ser un smartphone o un ordenador son una condición necesaria para la mejora de la autonomía digital. Sin acceso a dispositivos inteligentes se genera la exclusión digital.
- Los nativos digitales, están más familiarizados y abiertos a la tecnología, si bien esto no garantiza tener competencias digitales.

### Resultados destacados de DAVi+d

Los resultados sobre DAVi+d, también conocido como el prototipo 1, se basan en tres fuentes de información:

- Los resultados del testeo de la versión 1.0.
- Los resultados finales obtenidos tras su lanzamiento en su versión 1.1 y 1.2.
- Los resultados sobre DAVi+d relativos a las preguntas específicas introducidas en AMAD POST.

El testeo de DAVi+d con un grupo de clientes tuvo una duración de 3 semanas, dado que se supone que para adoptar un hábito se requieren 21 días de mantenimiento. La web App se ofreció inicialmente a 32 clientes de los cuales, aceptaron probarla un total de 20. De estas 20 personas, hubo 15 que tuvieron un uso operativo (crear y registrar hábitos a lo largo de las 3 semanas) mientras que 5 tuvieron un uso más exploratorio (crearon perfil y hábitos, pero no todos registraron a lo largo de 3 semanas), pero las 20 personas dieron feedback a través del cuestionario tras el test.

Los principales resultados del testeo fueron:

- Un 55% de las personas que la usaron estaban totalmente o bastante de acuerdo con que la web app era **sencilla y fácil de usar**. Solo un 5% se mostró en desacuerdo con esta afirmación.
- Un 55% de las personas que la usaron estaban totalmente o bastante de acuerdo con que la web app era **amena y divertida**. Solo un 5% se mostró en desacuerdo con esta afirmación. Sin embargo, entrando en los detalles de la gamificación se descubrió que **un 35% estaba en total desacuerdo sobre que la carrera musical motivara** en la creación y registro de hábitos, por el contrario, despistaba del objetivo principal: reforzar los logros conseguidos a través de las esferas de hábitos y los premios vinculados a éstos.
- Un 45% de las personas que la usaron estaban totalmente en desacuerdo con la **efectividad de las alertas**, debido a que, aun no estaba creado el sistema de notificaciones push que se generó en la segunda versión a raíz de este resultado.
- Un 70% de las personas que la usaron estaban totalmente o bastante de acuerdo con que la web app era útil para **consolidar hábitos positivos de vida**.
- Un 65% de las personas que la usaron estaban totalmente o bastante de acuerdo con **recomendar DAVi+d** a otras personas que conocían.

Estos datos fueron los que permitieron, tomar la decisión sobre continuar con DAVi+d hacia un lanzamiento generalizado y tomar decisiones sobre los cambios que requería.

Como ya se ha mencionado en el apartado de aprendizajes de productos, el lanzamiento generalizado de DAVi+d no tuvo la acogida esperada, generando datos de uso tan escasos que su evaluación final deja más dudas que certezas. Aun así, parece interesante exponer dichos resultados dado que son generadores de aprendizajes:

- Durante los cinco meses en los que **se midió el uso de DAVi+d** (actualmente sigue en funcionamiento), hubo 38 clientes que se dieron de alta, de los cuales, 10 tuvieron un uso operativo (uso continuado durante al menos 3 semanas incluyendo la creación y el registro de hábitos). Esto representa apenas un 6%

del total de clientes de DAV y H4Y Futuro que estaban activas en el momento del lanzamiento (a inicios de 2024, ya se habían producido algunas salidas).

- El uso exploratorio puede entenderse como un **abandono prematuro** y por tanto es importante tener en cuenta que un 69% de las personas que se registraron no acabaron por usarla.
- Un total de 26 clientes crearon hábitos con un promedio de 5 hábitos por persona.
- La duración media de uso de DAVi+d fue de 27 días de media siendo el máximo de uso registrado 132 días.
- Los resultados del cuestionario de AMAD POST mostraron que:
  - Casi un 50% de las personas que habían usado DAVi+d la consideraban útil o muy útil, por lo que no parece un problema de funcionalidad.
  - Un 52% de las personas que habían usado DAVi+d indicaron que era bastante o muy fácil de usar, por lo que no parece un problema de competencias de la clientela.
  - Un 98% de la clientela de DAV y H4Y Futuro que contestó AMAD Clientes tenía acceso a un smartphone, por lo que no parece un problema acceso a tecnología.
- Las campañas de lanzamiento y difusión de retos compartidos generaron un pico de incremento importante en el acceso y uso, lo que aparentemente muestra su eficacia.

### Aprendizajes principales

- Para algunos perfiles, usar herramientas digitales adaptadas pueden ser una buena estrategia de empoderamiento que impulse cambios personales y suponer un refuerzo a corto plazo de los logros conseguidos, complementando así el trabajo que ya se viene desarrollando por medio de los planes individualizados de trabajo.
- Estas herramientas deben ser amenas y atractivas pero sencillas para garantizar que cumplen con su objetivo y garantizar la seguridad y el uso correcto de los datos almacenados.
- Para asegurar el acceso y adopción de herramientas digitales es relevante usar una triple estrategia:
  - Ofrecer información y uso práctico de la web app al equipo profesional para que puedan recomendarla a los perfiles adecuados y aprovecharla mejor en sus procesos de apoyo.
  - Facilitar el acceso libre a la web app por parte de la clientela sin intermediación innecesaria del equipo profesional.
  - Fomentar la prescripción entre clientes y los procesos de autoapoyo en su uso.

- Es importante entender que la introducción de este tipo de aplicaciones puede generar cierta inquietud entre el equipo profesional que puede ver en ellas, una duplicidad de tarea, una pérdida de control del proceso o incluso un cuestionamiento de su propio rol, porque a pesar de que el enfoque de desinstitucionalización está aceptado, la práctica de la autonomía real de las personas es un proceso que requiere cambios no solo en la clientela sino en los equipos técnicos.

## Recomendaciones y claves para la transferencia

En este último apartado, se plantean **10 recomendaciones y claves para la transferencia del enfoque digital**:

1. La autonomía digital es, hoy en día, una parte indisociable de la autonomía general, que afecta a dimensiones nucleares de la vida, tales como la comunicación, el acceso a información, el derecho a una identidad, etc. No es posible acompañar a las personas hacia una autonomía real y efectiva si ésta no contempla la dimensión digital, tanto desde los enfoques marco de las políticas hasta el diseño de los itinerarios y sus apoyos, así como en la prestación de servicios especializados.
2. La forma más efectiva de abordar la autonomía digital es incorporarla dentro del itinerario de atención a las personas, no plantearla solo como un servicio aislado y prescindible. Es éticamente inaceptable dar por sentado que haya personas que vivan bajo la exclusión digital y lo que ello conlleva, solo porque sea complejo apoyarlas o porque éstas tengan otras necesidades más urgentes. Todas las personas merecen la oportunidad de estar más incluidas y adaptadas en la época y contexto que les ha tocado vivir.
3. Para poder incluir la autonomía digital en el itinerario, es crucial usar en la fase de acogida, herramientas de autoevaluación de la autonomía digital facilitando el acceso y los apoyos proporcionales que se requieran. Esto genera un doble beneficio: el de la propia persona que toma más consciencia de su punto de partida y aprende a pedir lo que necesita, y el del profesional técnico de referencia que dispone de una herramienta desde la que partir para diseñar acciones concretas y ofrecer apoyos adecuados.
4. Existe una relación directa entre el acceso a un dispositivo y el desarrollo de unas competencias digitales. Por ello, es fundamental facilitar el acceso pleno a un smartphone a quienes no lo tengan y el acceso pleno a un ordenador a quienes lo requieran. Esto vendría a ser, parafraseando el modelo de atención, una estrategia "Device First".
5. La mejora de las competencias digitales debe estar vinculada principalmente a la identificación y planificación de necesidades reales o retos concretos que la persona quiera abordar y definirlos en un plan de acción. Los profesionales de referencia requieren capacitación para entender ese tipo de demandas y disponer de información y recursos para diseñar las soluciones adecuadas, las cuales, normalmente no exigen grandes competencias digitales. En caso de que se requieran apoyos intensivos y/o especializados, el técnico debe ser capaz de apoyar a la persona en la identificación y/o derivación a servicios especializados.
6. La propia práctica con herramientas y aplicaciones cotidianas para necesidades reales junto a los apoyos personalizados de las personas de referencia, hacen que las personas mejoren en competencias digitales básicas, sin necesidad de asistir a servicios especializados.
7. Las aplicaciones digitales adaptadas y seguras son excelentes vehículos para trabajar la desintermediación y el empoderamiento de las personas en sus propios procesos de cambio, a la vez que complementan el imprescindible papel que tienen los equipos profesionales y que en ningún caso se debería sustituir

- por tecnología. Para ello es fundamental contar con la complicidad de los técnicos que son quienes las prescriben y las pueden potenciar.
8. Personalizar los apoyos implica necesariamente cambiar el foco hacia el entendimiento profundo de **la experiencia de la persona** en lugar de diseñar las soluciones desde la perspectiva experta, para lo cual es muy útil el uso de técnicas como el **Viaje del cliente**. Pero además de recorrer la vivencia conceptualmente, es fundamental eliminar barreras e incorporar **tecnología amigable que facilite una interacción** ágil y proactiva de la persona en los momentos críticos de su propio proceso.
  9. La existencia de iniciativas como Tecnología para la Autonomía en proyectos marco como DAV y H4Y Futuro **ponen el foco en una dimensión** hasta ahora no visible, la digital, generando una **sensibilización** al ecosistema que produce efectos positivos siempre que se haga con un **enfoque de integración y contribución**, no de iniciativa aislada.
  10. Las políticas públicas deben impulsar la garantía de acceso a derechos y servicios digitales, facilitando los apoyos tecnológicos y/o humanos necesarios a personas en situación de desigualdad. Sobre todo, hay que apostar e invertir en medios para que las personas desarrollen sus propias competencias vinculadas a sus necesidades concretas, para **no reproducir lógicas de institucionalización en entornos digitales como durante años se han producido en la vida real**. Pensar que la brecha digital se cerrará con el tiempo es una falacia, la tecnología avanza cada vez más rápido y el mundo se transforma vertiginosamente, y **en todas las generaciones habrá personas con brecha digital** vinculadas a nuevas tecnologías emergentes y a cambios de paradigma.