



Diseño de estrategias para el proceso de digitalización y modernización tecnológica en organizaciones de Servicios Sociales


Aleix Morilla-Luchena

Universidad de Cádiz 

Teresa Gómez-Rasco¹

Universidad de Huelva 

Rocío Muñoz Moreno

Universidad de Huelva 

Octavio Vázquez-Aguado

Universidad de Huelva 

<https://dx.doi.org/10.5209/cuts.96376>

Recibido: 08/06/2024 • Aceptado: 06/11/2024

ES Resumen. El presente artículo investiga el uso de tecnologías por profesionales de servicios sociales durante la pandemia de Covid-19, con el objetivo de extraer aprendizajes que ayuden a optimizar los procesos de transición tecnológica en las organizaciones sociales. La investigación considera la tecnología como un factor psicosocial en el entorno laboral, evaluando su impacto en la salud y bienestar de los/as profesionales. Se utilizó una metodología cualitativa, basada en 22 entrevistas semiestructuradas a profesionales del Trabajo Social en España, analizadas mediante el software Atlas.ti 23, siguiendo el procedimiento metodológico de la Teoría Fundamentada. El análisis produjo 248 códigos y 2543 citas, de las cuales se consolidaron 57 códigos a partir del código central “Uso de medios tecnológicos”. Los resultados revelaron que el uso de herramientas tecnológicas durante la pandemia de Covid-19 contribuye a mitigar el problema del exceso de documentación física, mejorar la coordinación profesional tanto interna como con otras organizaciones y optimizar la relación de profesional-persona usuaria, entre otras. Las conclusiones permiten identificar un marco general para el diseño de estrategias que faciliten la transición tecnológica en las organizaciones de servicios sociales, asegurando que las innovaciones tecnológicas no solo mejoren los procesos laborales, sino que también incrementen la calidad de vida de los/as profesionales de las organizaciones.

Palabras claves: Servicios Sociales; Digitalización; Trabajo Social; TIC; Covid-19.

EN Design of strategies for the process of digitalisation and technological modernisation in social services organisations

EN Abstract. This article explores the use of technology by social service professionals during the Covid-19 pandemic, aiming to extract valuable insights to optimise technological transition processes within social organisations. The research views technology as a psychosocial factor within the work environment, assessing its impact on the health and well-being of professionals. A qualitative methodology was employed, utilizing 22 semi-structured interviews with Social Work professionals in Spain. Data were analyzed using Atlas.ti 23 software, following the Grounded Theory approach. The analysis generated 248 codes and 2,543 quotations, of which 57 codes were consolidated under the central theme of “Use of Technological Means.” The findings indicate that the use of technological tools during the Covid-19 pandemic helped to reduce the burden of physical documentation, enhance professional coordination-both within organisations and with external entities-and optimise professional-client interactions, among other benefits. The conclusions provide a general framework for designing strategies to facilitate technological transitions in social service organisations, ensuring that technological innovations not only improve workflow efficiency but also enhance the quality of life for professionals within these organisations.

Keywords: Social Services; Digitalization; Social Work; ICT; Covid-19.

Sumario: 1. Introducción. 2. Metodología. 2.1. Instrumento, trabajo de campo y estrategia de análisis. 2.2. Participantes. 3. Resultados. 4. Discusión. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

¹ La aportación de esta autora ha sido realizada en el marco de la Estrategia de Política de Investigación y Transferencia 2023 de la Universidad de Huelva (Acción 5.2. de 2023: Fomento de la contratación de personal investigador novel).

Como citar: Morilla-Luchena, A.; Gómez-Rasco, T.; Muñoz Moreno, R.; Vázquez-Aguado, O. (2025). Diseño de estrategias para el proceso de digitalización y modernización tecnológica en organizaciones de Servicios Sociales. *Cuadernos de Trabajo Social* 38(1), 37-48. <https://dx.doi.org/10.5209/cuts.96376>

1. Introducción

Las sociedades han ido evolucionando constantemente a medida que se han ido produciendo avances médicos, científicos, políticos, tecnológicos, etc., y las personas han ido adaptando su modo de vida a las nuevas circunstancias propiciadas por dichos avances (Alfaraz y Tully, 2024). Es lo que se denomina cambio social. No obstante, estos cambios sociales se están produciendo con una mayor celeridad en los últimos tiempos, fundamentalmente desde finales del siglo pasado con el surgimiento de la denominada Sociedad de la Información y el Conocimiento en la década de los 80 (Knell, 2021). Con ello, no solo asistimos al nacimiento de un nuevo sector económico, sino que esta revolución tecnológica ha propiciado cambios fundamentales a nivel económico, cultural y social.

Autores como Santás (2016) resaltan la importancia de las tecnologías como elemento diferenciador con capacidad de aumentar el capital relacional de las personas y vincula directamente este hecho con el concepto de inclusión social y, con ello, con la disciplina del Trabajo Social. Advierte que las tecnologías se convierten en un elemento clave para alcanzar los objetivos que definen a la profesión y que por ello no debemos dejarlas al margen, sino incorporarlas a nuestro quehacer profesional. No obstante, como indica Steiner (2020), aunque las tecnologías ofrecen nuevas oportunidades en la intervención social, también traen consigo desafíos y dificultades que deben ser atendidas para aprovechar al máximo los beneficios que la tecnología puede ofrecer a la profesión del Trabajo Social. A pesar de que se reconoce el potencial de las TIC no solo para los colectivos a los que se dirige la intervención (Pham et al., 2024) sino también para los propios profesionales al facilitar la participación, optimizar la eficacia organizativa y reducir de costes, entre otros (Jang y Landuyt, 2023), la transformación digital en la intervención social ha pasado de ser una opción a convertirse en una necesidad. Esta transformación representa, además, una gran oportunidad para mejorar los servicios sociales (Jacob y Souissi, 2024).

Es evidente que el sistema de servicios sociales no puede obviar el uso de la tecnología y debe adecuar los recursos y servicios que ofrece al entorno digital actual y a una ciudadanía cada vez más digitalizada (Cordina, 2022). No obstante, como hemos señalado en investigaciones anteriores, las características y el perfil de la población usuaria de estos servicios hacen que el acceso a través de medios tecnológicos presente barreras significativas que se relacionan con una elevada edad media, un nivel educativo bajo, un importante porcentaje de población en situación de desempleo y unos ingresos mensuales que en la mayor parte de los casos no supera los 800 euros. Estas características, junto a la presencia de un menor número de dispositivos para la conexión a internet en el hogar, hacen que este colectivo sea especialmente vulnerable a la brecha digital (Muñoz-Moreno, 2023; Muñoz-Moreno et al., 2023).

La implementación de las TIC en los servicios sociales se ha vinculado mayoritariamente a los sistemas de tratamiento de la información, pero, dada la fragmentación del sistema de protección en España, es frecuente que las distintas comunidades autónomas desarrollen sus propias aplicaciones informáticas no conectadas entre sí. Todo ello a pesar del esfuerzo realizado por homogeneizar el Sistema de Protección a través del Acuerdo de 1988 entre el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y las Comunidades Autónomas, fruto del cual nace Plan Concertado para las Prestaciones Básicas de Servicios Sociales. Como consecuencia de esta homogeneización, aparece en 1994 el Sistema de Información de Usuarios de Servicios Sociales (SIUSS). Esta aplicación informática ha sido objeto de críticas por los/as profesionales del Trabajo Social ya que consideran que encorseta a la disciplina en la mera gestión de prestación de servicios y recursos y se le atribuye cierta responsabilidad en la burocratización de la propia intervención social (Gil, 1996, citado en Santás, 2016). Además, el estudio realizado por Aguilar y Rodríguez (2018) evidencia que existen importantes discrepancias en los criterios de registro y en los recursos utilizados entre las comunidades autónomas, municipios y profesionales, utilizando, en algunos casos, sistemas de información y registros paralelos al SIUSS.

La Ley 11/2007 de 22 de junio establece que el derecho a realizar trámites y consultas de manera digital supone el inicio, al menos en voluntad, de emplear los medios telemáticos a la hora de atender a las personas usuarias. Sin duda un cambio lento y progresivo, y no exento de resistencias por parte de los profesionales, que ha propiciado que convivan las formas tradicionales de informes en papel, anotaciones en cuaderno, solicitud de documentación física, etc. con la progresiva extensión de bases de datos, documentos electrónicos con firma digital, y, más recientemente, incluso con el desarrollo de APPs móviles vinculadas a diferentes servicios de la administración y las organizaciones.

La incorporación de las TIC al ámbito de la intervención social puede ayudar a reducir la elevada carga de trabajo de profesionales del campo social, ya que contribuye a hacer más eficiente la gestión, mejorando la planificación, reduciendo los tiempos de espera y con ello centrando la intervención social directa de un modo más intensivo. La aplicación de la tecnología a este ámbito no significa que se elimine el contacto presencial, sino que centra éste en establecer una relación profesional de calidad, eliminando las gestiones y los contactos presenciales innecesarios (Santás, 2016). Pero también en el mundo profesional hay resistencias a asumir el cambio que proporcionan estas tecnologías de la información ya que los datos ponen de manifiesto que, a más edad y más tiempo de permanencia en el mismo lugar de trabajo, más resistencias se muestran a usar las herramientas tecnológicas (Ferri-Fuentevilla et al., 2023).

Las organizaciones que prestan servicios sociales deben replantearse su papel constantemente para ser capaces de adaptarse a una sociedad cambiante y dar respuesta a las diferentes necesidades que surgen en un contexto de cambio social que se ve fuertemente afectado por la sucesión de crisis sistémicas. Un ejemplo de ello es la crisis económica que tuvo lugar en el año 2008 u otras de carácter sociosanitario, como la epidemia por Covid-19 que comenzó en el año 2020 y que ha tenido importantes repercusiones en múltiples esferas de la sociedad (económicas, sociales, políticas, etc.). Esta última ha obligado a replantearse no sólo las herramientas para abordar las nuevas necesidades surgidas en este contexto, sino que exigió un importante cambio en los modos de actuar en un momento en el que la atención presencial no era posible. Los servicios sociales tuvieron que adaptar sus medios de intervención, incorporando otras vías para dar respuesta a las necesidades surgidas en un contexto de emergencia social especialmente grave. De este modo, el desarrollo y la incorporación de las tecnologías permitieron continuar con esta labor, aunque no sin ciertas dificultades y reticencias tanto por parte de profesionales como de la población usuaria. Herramientas como el teletrabajo en muchas organizaciones en las que nunca antes se había explorado esta opción, reuniones virtuales a través de Zoom o Google Meet, un mayor trabajo en la nube, incorporación de herramientas de comunicación cotidiana como WhatsApp o Telegram para transmitir información a los usuarios/as o solicitarles documentación sin necesidad de presencialidad, video-visitas domiciliarias, la atención telefónica o mediante videoconferencia, se fueron normalizando en este contexto de contacto limitado por la COVID (Morilla-Luchena, et al., 2021).

Aunque algunos de estos cambios han perdurado años después, con mejor o peor suerte, y se han incorporado a las rutinas laborales, la realidad es que no parece que se hayan implementado fruto de un proceso planificado y sistemático de transformación digital en las organizaciones, sino que, en muchos casos, se trató más de una respuesta coyuntural a la situación de pandemia y post-pandemia, a las nuevas demandas de la propia sociedad y al uso proactivo que los y las profesionales del Trabajo Social hicieron de las tecnologías (Fiorentino et al., 2022). En este sentido, cada vez es más frecuente encontrar ofertas laborales en ONGs y Fundaciones del tercer sector en España en las que se solicitan profesionales con formación tecnológica, como “impulsores/as digitales” o “técnicos/as de transformación digital”.

Santás (2020) nos advierte de la necesidad de reflexionar sobre las evidencias que se han puesto de manifiesto durante este periodo al objeto de generar respuestas adecuadas ante el escenario en el que los servicios sociales se moverán en un futuro inmediato. Un escenario en el que la crisis social, derivada de la crisis sanitaria, tendrá efectos mucho más prolongados y en el que la cohesión social puede peligrar. En este contexto, el papel de los servicios sociales es fundamental.

Desde esta perspectiva, el concepto de resiliencia organizacional, entendido como la capacidad de las organizaciones para sobreponerse de forma exitosa a situaciones adversas, condiciones de tensión o eventos no esperados sin que la eficacia se vea comprometida de manera significativa (Coutu, 2002; Home y Orr, 1998; Rirkin y Hoopman, 1991 en Pacheco-Mangas et al., 2020), cobra importancia. La resiliencia organizacional se considera un factor prioritario para las organizaciones cuyo objetivo principal es la intervención para la mejora de la calidad de vida de las personas. En este sentido, no solo se trata de sobreponerse a las circunstancias adversas sobrevenidas y de conseguir la capacidad organizativa de la organización, sino de mantener el capital intelectual y social que posibilite el éxito duradero de la organización y su adaptación a las nuevas realidades surgidas de la situación de crisis (Lampel et al., 2014, en Pacheco-Mangas et al., 2020).

Cabe añadir que las prácticas de intervención social en línea (e-social work) permiten abordar problemas tradicionales que el entorno tecnológico está redefiniendo y, por otra parte, el uso de las tecnologías en la intervención social puede ser una herramienta útil para reducir el estigma que ciertos colectivos tienen en el acceso a los servicios sociales (Rodríguez-Rivas, et al., 2022). Es indudable que el uso de las tecnologías en la intervención profesional puede ofrecer numerosas ventajas aunque, por otra parte, también se identifican algunas barreras o inconvenientes a la incorporación de las TIC en un ámbito que tradicionalmente se ha caracterizado por el contacto directo, en el que la cercanía y el componente de comunicación no verbal se han considerado elementos fundamentales en el establecimiento de una relación de confianza que permita afianzar el éxito de la intervención profesional.

Autores, como Arriazu y Fernández-Pacheco (2013) señalan una serie de supuestos en los que la intervención social online quedaría justificada por los beneficios que supondría con respecto a la tradicional intervención profesional. Uno de estos supuestos se daría cuando existan inconvenientes en el proceso comunicativo, tal es el caso de las personas con discapacidad auditiva o lingüística que podrían encontrar en estas herramientas un modo más eficaz de comunicarse y transmitir sus necesidades; otro supuesto se daría en el tratamiento terapéutico de pacientes con problemas de movilidad u otros trastornos o fobias que dificulten o imposibiliten el desplazamiento; la intervención en casos en los que se dé una problemática geo-temporal, es decir, aquellos casos en los que exista una incompatibilidad de horarios que no permita la realización de sesiones periódicas de manera presencial; por último, la intervención social online en situaciones de riesgo permitiría la realización de un tratamiento individualizado en aquellos casos en los que la atención presencial no sea posible (caso de intervención con reclusos altamente conflictivos).

Estos autores identifican una serie de ventajas e inconvenientes relacionadas con el uso de las TIC en el trabajo social (Tabla 1):

Tabla 1: Ventajas e inconvenientes relacionadas con el uso de las TIC en el trabajo social

Ventajas	Inconvenientes
Flexibilidad, accesibilidad y fluidez en la relación profesional	Problemas en el acceso y cobertura técnica por parte del profesional y/o del usuario
Análisis más exhaustivo del componente verbal	Dificultad para establecer condiciones de empatía que permita profundizar en los problemas latentes
Facilidad en el registro y sistematización de la información	Pérdida de la comunicación no verbal
Ampliación del margen temporal para la explicación del problema y su diagnóstico, lo que permite desarrollar un modelo de intervención claro y reflexivo	Necesidad de conocer la normativa legal y jurídica del contexto del usuario en el caso de que la intervención profesional se realice en contextos geográficos diferentes.
Favorece el anonimato y la confidencialidad del usuario	Necesidad de formación especializada de los profesionales en el manejo y uso de este tipo de herramientas, así como su actualización constante.
Puede ayudar a deshabituarse la relación usuario-profesional en las últimas fases de la intervención, favoreciendo la autonomía integral de la persona.	

Fuente: Arriazu y Fernández-Pacheco (2013)

Expuesto lo anterior, una de las principales novedades que introduce este artículo es el abordaje del elemento tecnológico en las organizaciones como un factor psicosocial, entendido como cualquier “condición presente en una situación laboral y que está directamente relacionada con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tiene capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del/la trabajador/a como al desarrollo del trabajo” (NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación, en Martín y Pérez, 1997, p. 1).

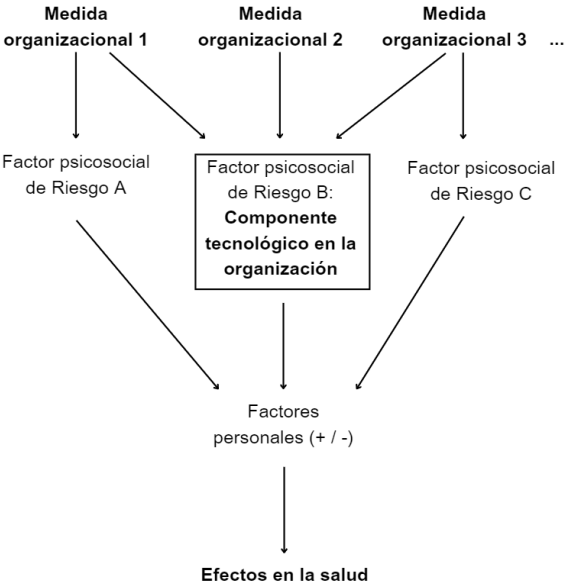
Si bien son muchos y numerosos los factores presentes en las organizaciones de servicios sociales que pueden afectar a la calidad de vida laboral de los profesionales (Morilla-Luchena, 2022), centrarnos en el elemento tecnológico como factor psicosocial abre la puerta a las organizaciones a acometer esfuerzos sistemáticos y planificados para incorporar las tecnologías tanto en la gestión como en la intervención social, estableciendo un buen diseño que incida directamente en los factores de riesgo y protección asociados a la introducción de tecnologías y nuevas formas de trabajar en las organizaciones.

Las diferentes medidas que se llevan a cabo en las organizaciones (o la ausencia de las mismas) relacionadas con las TIC pueden hacer que el componente tecnológico se convierta en un factor de riesgo, con potencial de causar daño psicológico, físico o social a las personas y con capacidad de deteriorar su salud, tanto durante el desempeño de su trabajo como fuera de él (Carrasco et al., 2019).

También deben tenerse en cuenta los factores personales del equipo humano sobre el cuál van a recaer estos cambios, que pueden servir para facilitar o para dificultar el proceso, como pueden ser las características sociodemográficas de las personas (sexo, edad, etc.), su entrenamiento profesional o la propia personalidad (Barrera et al., 2015). El estudio realizado por Ferri-Fuentevilla et al., (2023) evidencia que el perfil profesional en los servicios sociales está mayoritariamente compuesto por mujeres de mediana edad con estudios universitarios y con una experiencia media de 10 años en su entidad actual.

De manera más visual, puede sintetizarse lo expresado en estos párrafos en la Figura 1:

Figura 1: Componente tecnológico como riesgo psicosocial en la organización



Fuente: elaboración propia a partir de Vaca-Meneses (2024).

Teniendo en cuenta este contexto, donde se pone de manifiesto, por una parte, la potencialidad de las tecnologías en el sector; y por otra, su consideración como factor de riesgo psicosocial, el objetivo principal de este estudio consiste en analizar el uso de los medios tecnológicos que hicieron los/as profesionales de servicios sociales durante la pandemia de Covid-19. Esto permitirá extraer aprendizajes que puedan contribuir a desarrollar con mayor eficiencia los procesos de transición tecnológica en las organizaciones.

De esta manera se pretende aportar una guía general para orientar el proceso de digitalización y modernización tecnológica de organizaciones de servicios sociales. Esto deberá concretarse en las diversas organizaciones, en función de sus características (como el tamaño de la misma), recursos de los que disponen, un estudio previo in situ de riesgos psicosociales asociados al componente tecnológico y las características y factores personales de las personas concretas que componen la organización (familiaridad con el uso de estas tecnologías, resistencia personal al cambio o formación previa, por ejemplo). Abordar el elemento tecnológico entendido como un factor psicosocial en el trabajo, es lo que permite diseñar estrategias concretas dentro de las organizaciones que permitan minimizar los factores de riesgo asociados a éste y potenciar los factores de protección. Para ello se ha considerado relevante explorar la propia visión de los/as trabajadores/as en la etapa final de pandemia, sus formas de enfrentar la situación desde los recursos personales y organizacionales con los que contaban, y la utilización que hicieron de los medios tecnológicos durante este periodo. Este análisis permite establecer un marco general para abordar esta cuestión y poder concretarla en las diferentes organizaciones del ámbito social.

2. Metodología

2.1. Instrumento, trabajo de campo y estrategia de análisis

Se ha empleado una entrevista de carácter semiestructurado cuya aplicación fue llevada a cabo en los meses de mayo a julio de 2021. A las personas participantes se les exigió llevar más de un año ocupando el mismo puesto de trabajo para disponer de conocimiento suficiente sobre la organización y el impacto de la pandemia en la misma. Las preguntas (Tabla 2) hacen alusión a elementos de valoración personal y profesional sobre la situación de Covid-19, su afectación, estrategias y modos de afrontamiento en el trabajo, y buenas prácticas o estrategias de mejora del bienestar en el trabajo, siendo las preguntas p2 y p4 las que principalmente responden al objetivo de investigación planteado en este artículo.

Tabla 2. Preguntas de la entrevista semiestructurada a profesionales

p1	¿Podría contextualizarme su puesto de trabajo: organización, características del puesto, funciones, territorio, ámbito de actuación, coordinación con otros servicios, o cualquier otro elemento que considere de interés?
p2	¿Podría describirme en profundidad cómo ha sido el impacto y la adaptación en su organización a la pandemia de Covid-19?
p3	¿Cómo ha vivido usted esta situación, a nivel de afectación personal, emocional, psicológica, familiar, etc., y qué estrategias o herramientas le han servido para afrontar dicha afectación?
p4	¿Podría hacer una valoración de la experiencia que ha supuesto el teletrabajo en su organización, y en su propia experiencia si es que ha tenido oportunidad de teletrabajar?
p5	¿Qué cambios, estrategias o elementos de mejora cree que serían necesarios abordar para mejorar la salud laboral de los/as profesionales del trabajo social, es decir, que se podría hacer para incrementar su bienestar como trabajador/a?

Fuente: elaboración propia

Se ha realizado un análisis cualitativo empleando el *software* Atlas.ti 23 con análisis de citas, códigos y redes en base al procedimiento metodológico de la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*) (Glasser y Strauss, 1967), con Enfoque *Bottom-Up* a partir de la identificación de códigos. Conforme avanza el proceso de análisis se van incorporando aquellos elementos que guardan relación directa o indirecta con el fenómeno de estudio, creando relaciones susceptibles de ser estructuradas en redes.

La codificación (unidades mínimas de información) de estas entrevistas se realizó a tres niveles: a. Codificación abierta (dividiendo y codificando los datos en conceptos y categorías), b. Codificación axial o de redes (estableciendo relaciones entre códigos y categorías y generando hipótesis) y, c. Codificación selectiva o de familias.

Se han considerado la densidad y el enraizamiento que, siguiendo a Méndez (2021), lo entendemos como la amplitud de un concepto e indica la relevancia e importancia, validez, solidez y extensión de una categoría. Hace referencia al número de citas, veces que aparece este código en el discurso. La densidad es la profundidad semántica del concepto e indica la multiplicidad de relaciones y enlaces teóricos entre categorías permitiendo la comprensión del código en un contexto de red. Hace referencia al número de conexiones o vínculos entre los diferentes códigos.

2.2. Participantes

Se han realizado 22 entrevistas semiestructuradas a profesionales del Trabajo Social en España. Para la selección de la muestra, que se realizó a través de contacto directo y técnica de bola de nieve a partir de la red profesional de los/as investigadores, se procuró que estuviesen representadas la mayoría de Comunidades

Autónomas del territorio español, diferentes franjas de edad, sexo y ámbitos de actuación profesional, tal como se recoge en la Tabla 3. El hecho de cerrar el trabajo de campo con un número de 22 entrevistas responde al criterio de saturación de la muestra (Ventura-León y Barboza-Palomino, 2017).

Tabla 3. Características de la muestra

	Nivel	Frecuencia		Nivel	Frecuencia
Sexo	Mujer	16	CCAA	Andalucía	9
	Hombre	6		Aragón	1
Edad (rango)	Hasta 30 años	6		Asturias	2
	31-40 años	10		Castilla La Mancha	4
	41-50 años	3		Castilla León	1
	51 y más años	2		Cataluña	1
Ámbito	Rural	9		Islas Canarias	2
	Urbano	13		Madrid	1
				C. Valenciana	1

Fuente: elaboración propia

3. Resultados

Mediante el análisis se obtuvieron un total de 248 códigos y 2543 citas, quedando un total de 57 códigos partiendo del código central “Uso de medios tecnológicos” y que se recogen en la Tabla 4. Cuentan con diversidad de relevancia en cuanto a la enraizamiento y densidad que presentan considerando el conjunto de la red.

Tabla 4. Enraizamiento y densidad de los códigos extraídos del discurso

CC		Enr.	Den.		Enr.	Den.
1	Uso medios tecnológicos	57	18	29	Interrupción del servicio/actividad	20 6
2	Atención telefónica	50	12	30	Espacios de intercambio profesional	19 8
3	Coordinación con otros servicios/entidades / Trabajo en red	50	20	31	Actualización profesional	18 6
4	Rotación presencialidad / Modalidad híbrida	50	7	32	Dificultad de acceso usuarios/as medios tecnológicos	17 6
5	Tareas de gestión / administrativas	50	12	33	Actividades para mantenerse ocupado/a (leer, música, cocinar...)	15 3
6	Carencias medios tecnológicos	48	10	34	Comunicación con familiares	15 1
7	Apoyo informal y descarga compañeras/os	47	10	35	Informes sociales / Historia	15 5
8	Necesidad de adaptación	42	10	36	Especial atención población mayor	14 6
9	Teletrabajo	37	24	37	Problemas comunicación organización	12 5
10	Coordinación intraorganizacional / Reuniones	36	11	38	Trabajo con grupos/comunitario	12 4
11	Atención directa	34	6	39	Entrevista	11 3
12	Intervención	33	6	40	Exceso documentación-papel	11 1
13	Vínculos/Cercanía usuarios/as y prof.	33	9	41	Supervisión organizacional	11 3
14	Información	32	12	42	Distracciones centro de trabajo	10 4
15	Falta de recursos	31	6	43	Agilización trámites pandemia	9 6
16	Videollamada	31	7	44	Buena planificación	9 2
17	Ayudas económicas	30	7	45	Sistemas de Información / BD	9 7
18	Dirección	30	6	46	Desconfianza en trabajadores/as	8 7
19	Burocracia elevada / Lentitud trámites	29	9	47	Función de Control	7 5
20	Falta iniciativa profesionales	29	9	48	Vivienda apropiada y medios	7 2
21	Formación en horario laboral	26	8	49	Coordinación	6 4
22	Necesidad voluntad política	25	6	50	Herramientas/programas tecnológicos	6 1
23	Falta de formación	24	9	51	Buenas prácticas aplicaciones informáticas	5 2
24	Equipo interdisciplinar	23	11	52	Combinación teletrabajo-presencial	4 3
25	Autocuidado profesional	22	5	53	Correo electrónico	4 1
26	Conciliación	22	9	54	Inversión	4 2
27	Uso de WhatsApp / teléfono propio	22	7	55	Residencia mayores	4 2
28	Ventajas No desplazamiento	21	8	56	Tablet	3 0
				57	Utilidad información a Polít. Sociales	3 1

Fuente: elaboración propia

Los códigos 1 al 28 se constituyen en los dos primeros cuartiles dentro del análisis realizado, ordenados bajo el criterio de enraizamiento, es decir, según su mayor o menor significación en los discursos de las personas entrevistadas, que componen la unidad hermenéutica de este trabajo.

Por su parte, el criterio de densidad o de relaciones establecidas entre un código y otros presentes en los discursos y que hace referencia a su profundidad semántica, situaría en los primeros lugares códigos como “Teletrabajo” (Enr.: 37; Den.: 24), por sus conexiones con muchas de las facetas exploradas, como la apertura a nuevas modalidades híbridas de trabajo que supongan una combinación de lo presencial y el trabajo en remoto, y las numerosas implicaciones referentes a las herramientas tecnológicas y la formación necesaria para acometer estos procesos de transformación digital, así como su confrontación o complementariedad con formas tradicionales de proceder en la intervención social y las tareas de gestión, como la atención telefónica.

El segundo código más importante según el criterio de densidad sería el de “Coordinación con otros servicios/entidades / Trabajo en red” (Enr.: 50; Den.: 20), evidenciando por su relación con diversos códigos la importancia de la introducción de herramientas tecnológicas respecto a esta faceta de coordinación y su potencial como elemento que permitió adaptarse a la situación de pandemia (“Necesidad de adaptación”), relacionándose con elementos que han continuado muy presentes en la práctica como las videollamadas, ventajas en la práctica profesional de no tener que desplazarse para reunirse, facilidad para generar nuevos espacios profesionales e incluso una mayor utilización de WhatsApp para facilitar esta coordinación y trabajo en red.

Se presenta a continuación el mapa de red de relaciones del código “Uso de medios tecnológicos” (Figura 2), siendo éste el código más presente en el análisis (mayor enraizamiento: 57, y el tercero en cuanto densidad: 18) y mostrando los códigos con los cuales se relaciona directamente en los discursos. Para la representación de la red se utiliza un diseño orgánico (Méndez, 2021), estilo basado en el paradigma de fuerza dirigida y que revela estructuras gráficas simétricas o de racimos –agrupaciones-, con distribución de códigos balanceada y pocos puntos de intersección (p.34).

El mapa de red general que hace referencia a la tabla anterior (Tabla 4), esta vez con un diseño radial (Íbid.), que posiciona los códigos en círculos concéntricos, calculando los radios de los círculos tomando en cuenta los tamaños de los sectores requeridos para cada sub-árbol, se añade como **Material Suplementario 1** debido a la cantidad de códigos que involucra.

Figura 2: Mapa de red del código “Uso de medios tecnológicos”



Fuente: elaboración propia

En este mapa de red (Figura 2) se muestran los distintos tipos de relación entre los diferentes códigos y la dirección de los mismos con la representación de diseño orgánico seleccionado, siendo “= =” la existencia de una asociación entre los códigos, “< >” indica que los códigos se contradicen en el discurso.

Los códigos que se muestran más próximos al código central a partir del cual se ha generado la red (en este caso, “Uso medios tecnológicos”) son aquellos más directamente relacionados con el mismo, que podrían considerarse con una mayor influencia respecto a este código central que se está analizando.

Considerado lo anterior y teniendo en cuenta el contexto de este estudio, puede observarse que, ante la situación provocada por la pandemia de Covid-19, los/as profesionales hicieron uso de los medios tecnológicos para poder seguir desempeñando su actividad, pero en muchas ocasiones se recurrió a elementos de los que ya hacían un uso personal, como el WhatsApp o el propio teléfono, tablets o videollamadas. Como lo expresa una de las entrevistadas:

“Conseguimos una tablet y bueno... pues a través del WhatsApp, que ha sido nuestro salvador, pues hacer muchísimas video-llamadas con las familias, viendo que estaban bien atendidos, que estaban bien, que estaban tranquilos, que les transmitíamos todo...” Mujer, menos de 30 años, centro residencial socio-sanitario.

Aparecen también elementos como la falta de formación en medios tecnológicos, así como la falta de recursos o carencia de medios tecnológicos (por ejemplo, el hecho de no disponer de un teléfono “de trabajo” diferente al personal para cada profesional o los medios para ser capaz de trabajar con garantías de manera remota). Por tanto, se evidencia que, ante una situación de necesidad de adaptación rápida y ante la ausencia previa de alternativas y una apuesta por la formación en el uso de las mismas, resultó más sencillo emplear los medios a los que los/as profesionales ya estaban acostumbrados/as a utilizar en su vida cotidiana. Tal como lo expresa uno de los entrevistados:

“...Pero también es cierto que hemos descubierto que nuestras competencias digitales son muy pobres. Desde esa perspectiva yo creo que es una oportunidad para aprender, pero no dejo de reconocer que significa que hay que hacer todo un cambio de comportamiento. (...) incluso tecnológicamente no estábamos en condiciones de atender, no todos los equipos informáticos tenían lo que podíamos denominar webcams y tal, y eso nos generó una situación de incomunicación total con lo que podríamos llamar la ciudadanía y nosotros como trabajadores (...) es que allí no teníamos móviles corporativos para todo el mundo, ¿me explico?” Hombre, más de 51 años, administración pública.

También aparece con fuerza, la relación entre los medios tecnológicos y la posibilidad de teletrabajar, y la relación de estos elementos respecto a la conciliación familiar, laboral y personal. Esta cuestión no es el foco de este artículo, pero sin duda resulta de interés para los estudios de género, que podrían explorar en qué medida repercute positivamente en la conciliación el hecho de que mujeres y hombres puedan pasar más tiempo en casa gracias al teletrabajo (o ahorrar tiempo en desplazamientos), o si por el contrario, contribuye a que se sigan reproduciendo roles tradicionales como una mayor atención a las tareas domésticas por parte de las mujeres.

En la parte exterior de la figura (más alejadas del código central) aparecen cuestiones como la utilidad de emplear los medios tecnológicos para la coordinación (tanto dentro de la propia organización como con otras), la agilización de trámites, la mejora de la eficiencia de los sistemas de información y bases de datos y, también, su impacto en la digitalización y posible reducción de la gran cantidad de documentos e informes en formato físico que se viene manejando en este tipo de entidades. También en este nivel se encuentran posibles elementos que deberían considerarse para evitar o minimizar posibles consecuencias negativas, como aquellos derivados de los canales de comunicación/información presentes en las organizaciones, las propias resistencias de los/as profesionales a la hora de acometer un procesos de cambio y transformación tecnológica en sus formas de trabajar o la propia brecha digital y dificultades que pueden presentar los usuarios de los diferentes servicios al introducir una mayor presencia de medios telemáticos.

4. Discusión

A partir de los resultados expuestos, se presentan las principales conclusiones en relación a su utilidad para el diseño de estrategias en el proceso de digitalización y modernización tecnológica de las organizaciones de servicios sociales. Se toma como referencia para el análisis el código “Uso de medio tecnológicos” pero estas conclusiones deben ser entendidas en el marco de un discurso más amplio conformado por las percepciones de los diferentes actores participantes (Material Suplementario 1).

Parece evidente que la transformación digital y la mejora de los procedimientos a través de la utilización de tecnologías han llegado para quedarse y deben ser desarrolladas y mejoradas. Más allá del uso de las tecnologías como herramientas de gestión y burocracia, las herramientas tecnológicas están siendo diseñadas y utilizadas para fomentar la participación ciudadana promoviendo la inclusión social. De esta forma, su uso en la intervención social puede mejorar la calidad y la efectividad de la práctica profesional. Por ejemplo, durante la pandemia, el acompañamiento telemático permitió abordar situaciones como estrés, ansiedad, angustia, desmotivación y malestar emocional (Lopes, 2021). Lo cierto es que, en el ámbito del Trabajo Social, ya se venían introduciendo elementos tecnológicos, siendo la pandemia un acelerador de este proceso, generando nuevos espacios adaptados para la intervención, como el uso de grupos virtuales y Facebook para la intervención (Méndez-Domínguez y Castillo de Mesa, 2021) así como la videollamada entre profesionales a través de plataformas como Zoom o Google Meet (Nomen, 2021).

Es evidente que, el empleo de herramientas tecnológicas podría ayudar a reducir el problema del exceso de documentación física o en papel. En esta línea, los/as profesionales entrevistados resaltaron, entre otras cuestiones, la utilidad de los medios tecnológicos para mejorar la coordinación interna de las organizaciones, así como con otros servicios.

Además, se relaciona también la tecnología con su potencialidad para mejorar la comunicación en las organizaciones, siempre y cuando se establezcan procesos eficaces. En la actualidad, el uso de la minería de datos para la planificación se está extendiendo cada vez más. La creación de modelos de almacén de datos y la interacción entre los mismos posibilita su utilización para la planificación en materia de servicios sociales. Prueba de ello es el proyecto “Big Data Social” llevado a cabo por el Ayuntamiento de Barcelona con la finalidad de adecuar los recursos según las necesidades y el territorio. (Nguyen et al., 2021 en Minguiñón y Serrano-Martínez, 2022).

La pandemia llevó a un mayor uso de las herramientas digitales en la práctica profesional siendo valoradas estas experiencias como eficaces (Mira-Tamayo et al., 2023), ya que proporcionó información diaria a la familia aportando tranquilidad, inclusive el uso del WhatsApp como herramienta de intervención social y de información efectiva (Carrasco et al., 2019), aumenta la eficiencia y flexibilidad en la práctica profesional, (Nordesjö y Scaramuzzino, 2023) al tiempo que reduce las dificultades burocráticas (Danyliuk et al., 2023).

Por un lado, la voluntad política juega un papel fundamental, como se refleja, a nivel nacional, en el impulso de la transformación digital de los servicios públicos para promover un desarrollo tecnológico inclusivo y sostenible (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021) o en Andalucía con la aprobación del I Plan de Investigación e Innovación en Servicios Sociales de Andalucía (2021-2025).

Por otro lado, la implicación y la cooperación de la directiva de las entidades en el proceso de digitalización contribuye al éxito de las iniciativas de transformación digital (López-Muñoz y Escribá-Esteve, 2022). Ya no solo la directiva de las organizaciones, sino la involucración y participación de los mandos intermedios facilitan la implementación de los procesos de digitalización en las entidades y, por consiguiente, su evolución dentro de las mismas (Christodoulou et al., 2022).

Sin embargo, es importante que las organizaciones cuenten con los recursos adecuados. En el discurso aparece la cuestión de la carencia de medios tecnológicos (habilitar mecanismos que funcionen bien y respeten la protección de datos, servidores para trabajar en la nube, equipos informáticos adecuados, y el propio proceso de digitalizar documentación que podría necesitar un tiempo hasta acometer nuevas formas de trabajo). También se detecta la necesidad de analizar las dificultades y las barreras de los usuarios en el acceso al servicio mediante medios tecnológicos que permitan abordar una estrategia adecuada que disminuya la brecha digital.

Se trata sin duda de un proceso complejo, y con diferentes aristas que deberán ser abordadas desde la realidad local y concreta de las organizaciones. Asimismo, emana del discurso la necesidad de contar con apoyos para adaptarse a los cambios con las máximas garantías. Algunas de las propuestas de los/as profesionales son la “Supervisión organizacional” o la generación de “Espacios de intercambio profesional” (Ver Tabla 4). La generación de estos espacios en las organizaciones, en torno a los procesos de digitalización y tecnología, se centraría en la creación de ambientes que fomenten la transformación digital, de manera que pueda potenciarse la comunicación en la organización y la coordinación intraorganizacional, dando espacios a resolver posibles cuestiones o dificultades en el proceso de transición tecnológica. Como se indica, la forma de abordar estos espacios dependería más de la organización en concreto, pudiendo ir desde la supervisión, entendida como un acompañamiento profesional realizado desde la experiencia (Puig, 2016) o creación de grupos para tal efecto dentro de la organización, bien con un carácter más formal (comités/comisiones de transición digital) o grupos de trabajo más informales, a los que se debería dar adecuada cabida y tiempo dentro de la organización del trabajo para que no supongan una sobrecarga laboral en el marco de las tareas del día a día. En este sentido, la creación de ambientes físicos o virtuales de intercambio profesional, de diferentes áreas y niveles de experiencia, puede ser una práctica profesional innovadora dentro de las organizaciones. En estos espacios, los y las profesionales podrán compartir conocimientos y habilidades con sus colegas de profesión, así como experiencias mutuas en relación a las tecnologías, su uso en la intervención, buenas prácticas dentro de la organización, resolución de cuestiones más emocionales o éticas relacionadas con el uso de las tecnologías, etc., mejorando el aprendizaje colaborativo, la información y comunicación, la calidad en la intervención y el apoyo mutuo.

De la mano de este acompañamiento profesional, se identifica la necesidad de formación. La acelerada evolución de las TIC, incluida la creciente integración de la Inteligencia Artificial (IA), plantea nuevas demandas y oportunidades para la formación y reciclaje profesional de los servicios sociales. Resulta fundamental que los y las profesionales del ámbito social se capaciten en herramientas tecnológicas para adquirir habilidades digitales y así poder atender a la ciudadanía en los nuevos espacios de interacción (García-Castilla et al., 2019). Esto subraya la importancia de diseñar programas de formación continua para mantenerse actualizados con las tecnologías y sus aplicaciones en la práctica profesional (asistencia a seminarios, talleres, conferencias) (Fernández-Riquelme, 2019). Los programas de formación deben adaptarse a las necesidades tanto de profesionales como de personas usuarias, abogando por una digitalización inclusiva en los servicios sociales que garantice el acceso en igualdad de oportunidades.

Las personas entrevistadas valoraron positivamente la relación entre el uso de medios tecnológicos y la apertura que esto supone a implantar el teletrabajo de forma efectiva (por los beneficios que aporta para adelantar gestiones y tareas administrativas), conviviendo, en todo caso, con la necesaria atención presencial. Estudios previos ponen en evidencia cómo el uso de los medios tecnológicos en los servicios sociales ha ido ganando terreno como una medida esencial durante el Covid-19, convirtiéndose en un aliado para po-

der seguir desempeñando la práctica profesional de manera segura (Morilla-Luchena, 2023). No obstante, el teletrabajo presenta desafíos relacionados con la salud física y mental de los/as profesionales y la organización del trabajo, lo que requiere adaptaciones específicas para su implementación efectiva (Tomasina y Pisani, 2022).

En resumen, el abordaje del cambio tecnológico en las organizaciones y la posible incorporación de modalidades híbridas de teletrabajo, deberían hacerse, desde el propio diseño de las estrategias, incorporando cuestiones como el respeto a la Protección de Datos Personales y a la “Desconexión Digital”. En relación a esta idea, señalar que la desconexión digital es un derecho de las personas trabajadoras que se recoge en el artículo 88 de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales y se trata de una responsabilidad compartida entre las organizaciones y la plantilla de trabajo.

5. Conclusiones

Si bien hablamos de un proceso que debe concretarse en cada organización en específico, este estudio permite identificar un marco general en el diseño de estrategias para acometer los procesos de transición tecnológica en las organizaciones de servicios sociales, que se concreta en:

1. Explorar las posibilidades en la propia organización para incluir el uso de las tecnologías más allá de la burocracia y la gestión, también para la intervención social.
2. Potenciar una cultura en la organización de disposición al cambio y “no resistencia”, con la implicación de los puestos de decisión.
3. Establecer mecanismos de apoyo para la transición tecnológica, que pueden adoptar la forma de supervisión, comités o grupos de trabajo. No solo al inicio del cambio cuando hay mayor necesidad de adaptación, también a lo largo del tiempo para incorporar nuevas tecnologías o corregir posibles desviaciones.
4. Apostar por la formación en horario laboral en relación al uso de las TIC, no únicamente en el manejo de las herramientas y programas, sino en cualquier aspecto que pueda ser relevante en la relación de las personas con la tecnología.
5. Diseñar el cambio garantizando la Desconexión digital y la Protección de Datos.
6. Incorporar la posibilidad de teletrabajo en convivencia con el trabajo presencial (modalidad híbrida).

Este estudio considera el componente tecnológico como un factor psicosocial, lo que permite diseñar estrategias específicas dentro de las organizaciones para minimizar los riesgos y potenciar los factores de protección. Desde esta perspectiva, la digitalización tiene un papel clave en la mejora de la resiliencia organizacional, especialmente en tiempos de crisis como la etapa post-Covid-19. En este sentido, existe una estrecha relación entre la resiliencia organizacional y la digitalización, siendo esta última un factor clave para que las organizaciones fomenten su resiliencia y puedan adaptarse y responder rápidamente a situaciones cambiantes (Sisu et al., 2022).

Limitaciones y líneas futuras

Este estudio presenta algunas limitaciones, especialmente en relación con la composición demográfica de los/as participantes. Aunque se realizaron entrevistas con un grupo representativo de profesionales, únicamente 5 de las 22 personas participantes tenían más de 40 años, lo que podría suponer una limitación en la generalización de los hallazgos en relación a otros grupos de edad. Además, es importante reconocer que estos hallazgos son cualitativos y reflejan las experiencias y percepciones de un grupo específico de profesionales en un contexto muy concreto: el período post-pandemia, lo que puede no reflejar cambios a largo plazo o en diferentes contextos.

Para futuras investigaciones, resulta esencial profundizar en el impacto de los hallazgos, con especial atención a los procesos de transición digital en diferentes tipos de organizaciones sociales y el papel de las tecnologías en la práctica profesional. Asimismo, sería relevante analizar el impacto de las modalidades híbridas de teletrabajo, la formación en competencias digitales y otros elementos que fueron identificados por los/as participantes de este estudio, con el fin de optimizar las estrategias de intervención social en entornos digitalizados.

6. Bibliografía

- Aguilar, M. y Rodríguez, M.T. (2018). *Análisis de los servicios de apoyo a las personas con falta de medios para la cobertura de necesidades básicas a partir de la base de datos del Sistema de Información de Usuarios de los Servicios Sociales (SIUSS)*. Universitat de Barcelona. Recuperado de: <https://www.mdsociales-sa2030.gob.es/derechos-sociales/inclusion/contenido-actual-web/AnaliServApoyoSIUSS.pdf>
- Alfaraz, C., y Tully C. (2024). 7. Mobilizing social transformation with technology. The shaping of social processes since the development of industrial society and beyond: innovation input and social processes. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/13511610.2024.2346813>
- Arriazu, R. y Fernández-Pacheco J. L. (2013). Internet en el ámbito del Trabajo Social: formas emergentes de participación e intervención socio-comunitario. *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(1), 149. <https://doi.org/10.5209/rev CUTS.2013.v26.n1.41665>

- Barrera, E., Malagón, J. L., y Sarasola, J. L. (2015). Trabajo Social, su contexto profesional y el Síndrome de Burnout. *Comunitania. Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, (9), 51-71. <https://doi.org/10.5944/comunitania.9.2>
- Carrasco, A., Ferrer, B., y Gómez, M. (2019). *Trabajo Social y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC): WhatsApp como herramienta de intervención en Cruz Roja Zaragoza*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo]
- Christodoulou, I. P., Wasim, J., Reinhardt, R. J., y Ivanov, K. (2022). The strategic role of middle managers in the formulation and implementation of digital transformation projects. *Strategic Change*, 31(6), 613-622. <https://doi.org/10.1002/jsc.2528>
- Codina, T. (2022). INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y SERVICIOS SOCIALES: TENDENCIAS DE INNOVACIÓN EN SERVICIOS SOCIALES. Fundación iSocial. Recuperado de <https://isocial.cat/es/innovacion-tecnologica-y-servicios-sociales/>
- Coutu, D. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Danyliuk, M., Dmytryshyn, M. y Horan, T. (2023). Digitalización de los servicios sociales. *Ciencias Económicas, Finanzas, Ley*. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.6.21>
- Fernández-Riquelme, S. (2019). Conocer, integrar y divulgar. Las tecnologías digitales para la investigación y la intervención en Trabajo Social. *Trabajo social hoy*, (88), 43-68. <http://dx.doi.org/10.12960/TSH.2019.0015>
- Ferri-Fuentevilla, E., Fernández-Borrero, M., Morilla-Luchena, A. y Gómez-Rasco, T. (25-27 de octubre de 2023). ¿Preparados/as para la transformación digital? Competencias digitales en los/las profesionales de los Servicios Sociales. En Carbonero, REPS, *Crisis globales e impactos locales: Tendencias y respuestas públicas y comunitarias para la transición ecosocial*. Comunicación llevada a cabo en el IX Congreso de la Red Española de Política Social (REPS), Universidad de las Islas Baleares, Palma de Mallorca, España.
- Fiorentino, V., Romakkaniemi, M., Harrikari, T., Saraniemi, S. y Tiitinen, L. (2022). Towards digitally mediated social work – the impact of the COVID-19 pandemic on encountering clients in social work. *Qualitative Social Work*, 22, 448-464. <https://doi.org/10.1177/14733250221075603>
- García-Castilla, F., Oliva, Á., Vírveda-Sanz, E., y Gallego, J. (2019). Potencial educativo del e-trabajo social: la formación en trabajo social en España. *Revista Europea de Trabajo Social*, 22, 897 - 907. <https://doi.org/10.1080/13691457.2018.1476327>
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine Press.
- Home, J. F. y Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39. <https://doi.org/10.1002/ert.3910240405>
- Jacob, S., y Souissi, S. (2024). Social Workers in the Context of Digital Transformations. *Revue des politiques sociales et familiales*, 149(4), 207-216. <https://doi.org/10.3917/rpsf.149.0207>
- Jang, K., y Landuyt, N. (2023). Limited Benefits of Technological Advances in Human Service Organizations: Going beyond the Hype Using Sociotechnical Knowledge Management System. *Journal Of Social Service Research*, 49(4), 426-446. <https://doi.org/10.1080/01488376.2023.2236131>
- Knell, M. (2021). The digital revolution and digitalized network society. *Review of Evolutionary Political Economy*, 2(1), 9-25. <https://doi.org/10.1007/s43253-021-00037-4>
- Lopes, M. C. (2021). La intervención social en pandemia. *Cuadernos Gerontológicos*, 32-37. En [academica-e.unavarra.es](https://hdl.handle.net/2454/43928). <https://hdl.handle.net/2454/43928>
- López-Muñoz, J. F., y Escribá-Esteve, A. (2022). Executives' role in digital transformation. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(3), 84-103. <https://doi.org/10.12821/ijispm100304>
- Martín, F., y Pérez, J. (1997). Factores psicosociales: metodología de evaluación. Madrid: NTP 443 INSHT.
- Méndez, J. A. (2021). Guía visual del manejo inicial de Atlas. ti v8 para el análisis de contenido cualitativo. *Universidad Latina de México*, 10(20), 80-102. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26459.18722>
- Méndez-Domínguez, P. y Castillo de Mesa, J. C., (Coords.). (2021). *Trabajo social digital frente a la Covid-19*. Thomson Reuters Aranzadi.
- Minguijón, J., y Serrano-Martínez, C. (2022). La Inteligencia Artificial en los Servicios Sociales: estado de la cuestión y posibles desarrollos futuros. *Cuadernos de Trabajo Social*, 35(2), 319-329. <https://doi.org/10.5209/cuts.78747>
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2021). *Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021 -2025*. Recuperado de https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Estrategias/Plan_Digitalizacion_AAPP.html
- Mira-Tamayo, D. C., Gómez-Poyato, M. J., Matías-Solanilla, A., Eito-Mateo, A. (2023). Trabajo Social, tecnologías y COVID-19: Un estudio de caso en Zaragoza (Aragón-España) sobre la introducción de herramientas tecnológicas para la entrevista y el acompañamiento social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 36 (2), 365 - 377.
- Morilla, A. (2022). *Salud laboral en profesionales del trabajo social* [Tesis de Doctorado, Universidad de Huelva]. <https://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/21748>
- Morilla, A. (2023). Uso de medios tecnológicos en la práctica del trabajo social: aprendizajes en residencias de personas mayores durante la primera ola de la Covid-19 en España. En M. Fernandez Borrero y O. Vázquez Aguado (Eds.), *Los Servicios Sociales ante el reto de la innovación: participación, tecnologías e investigación* (pp. 183-201). Tirant lo Blanch
- Morilla-Luchena, A., Muñoz-Moreno, R., Chaves-Montero, A., y Vázquez-Aguado, O. (2021). Telework and social services in Spain during the COVID-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 18(2), 725. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020725>

- Muñoz-Moreno, R. (2023). La digitalización de los Servicios Sociales. ¿Un reto accesible? Una reflexión a partir del proyecto HubSS. En M. Fernandez Borrero y O. Vázquez Aguado (Eds.), *Los Servicios Sociales ante el reto de la innovación: participación, tecnologías e investigación* (pp. 150-169). Tirant lo Blanch
- Muñoz-Moreno, R., Fernández, M., Ferri Fuentevilla, E., Relinque, F., Morilla, A., y Vázquez, O. (2023). Technologies and social services. An overview of technology use by users of social services. *Plos one*, 18(5), e0284966.
- Nomen, L. (2021). La nueva normalidad y los futuros escenarios en Trabajo Social. *Itinerarios de Trabajo Social*, (1), 55-61. <https://doi.org/10.1344/its.v0i1.32432>
- Nordesjö, K., y Scaramuzzino, G. (2023). Digitalization, stress, and social worker–client relationships during the COVID-19 pandemic. *Journal of Social Work*, 23(6), 1080-1098. <https://doi.org/10.1177/14680173231180309>
- Pacheco-Mangas, J., Palma-García, M. D., y Hombrados-Mendieta, I. (2020). Resiliencia y cultura organizacional de los servicios sociales en la era de la digitalización. *Prisma Social: revista de investigación social*, (29), 123-137. Recuperado de <https://hdl.handle.net/10630/29232>
- Pham, M. K., Nhan, T. L. A., Vuong, N. T. T., Nguyen, M. B. T., Nguyen, P. N., Sandiramourty, S., Nguyen, T. T. H., Pham N. G. B., Nguyen, T. T.H (2024). Empowering Vulnerable Populations through Technology: Innovations and Challenges in Social Work. *Journal of Research in Educational Sciences*, 15(1), 5-16. [https://doi.org/10.14505/jres.v15.1\(17\).01](https://doi.org/10.14505/jres.v15.1(17).01)
- Rodríguez-Rivas M., Cangas A., Cariola L., Varela J., y Valdebenito S. (2022) Innovative Technology–Based Interventions to Reduce Stigma Toward People With Mental Illness: Systematic Review and Meta-analysis. *JMIR Serious Games*, 10(2): e35099. <https://doi.org/10.2196/preprints.35099>
- Santás, J. I. (2016). Proyecto de apropiación de las TIC en Servicios Sociales de atención social primera del Ayuntamiento de Madrid. *Cuadernos de Trabajo Social*, 29 (2), 213-223. <https://doi.org/10.5209/CUTS.51835>
- Santás, J. I. (2020). Apuntes para la mejora de los servicios sociales locales tras el COVID-19: Impacto sobre algunos retos previos. *Documentación social*, (5), 8. Recuperado de <https://documentacionsocial.es/5/a-fondo/apuntes-para-la-mejora-de-los-servicios-sociales-locales-tras-el-covid-19-impacto-sobre-algunos-retos-previos/>
- Sisu, A.M., Nastase, M., Tirnovanu, A., Mujaya, J., y Ito, S. (3-4 November 2022). Resilience Through Digitalization In Organizations. In Proceedings of the *INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE*, 16(1), 322-330. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania. <https://doi.org/10.24818/IMC/2022/02.08>
- Steiner, O. (2020). Trabajo social en la era digital: consideraciones teóricas, éticas y prácticas. *British Journal of Social Work*, 51(8), 3358-3374. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaa160>
- Tomasina, F., y Pisani, A. (2022). Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: una revisión narrativa exploratoria. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 25(2), 147-161. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.07>
- Vaca-Meneses, A. (2024). *Ya evalué los Riesgos Psicosociales ¿ahora qué hago?: Una Guía Rápida para Diseñar Planes de Intervención Psicosocial en el Trabajo*. Signo Consulting, Gestión Psicosocial Empresarial.
- Ventura-León, J. L., y Barboza-Palomino, M. (2017). El tamaño de la muestra: ¿Cuántos participantes son necesarios en estudios cualitativos? *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 28(3), 0-0.