Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela Profesional de Trabajo Social

Sistematización de estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades de Trabajo Social en el recupero de subsidios por accidentes de trabajo en Bitel, 2025–2026

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

AUTOR

Aldanna Patricia VARGAS PERALTA

ASESOR

Mg. Angieluz Andrea ZÁRATE MENDOZA

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Vargas, A. (2026). *Sistematización de estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades de Trabajo Social en el recupero de subsidios por accidentes de trabajo en Bitel, 2025–2026*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Trabajo Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Aldanna Patricia Vargas Peralta
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	73150681
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0005-9712-066X
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Mg. Angieluz Andrea Zárate Mendoza
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	47271212
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-9695-0243
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Mg. Joselyn Lisbeth Villa Cavero
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	45114626
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Lic. Marta Antonia Kuong Haydey De Pintado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08119421
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Mg. Cesar Auguto Chia Ramirez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09846881
Datos de investigación	
Línea de investigación	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico 8.8. Proteger los derechos laborales y promover entornos de trabajo seguros para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes,

Grupo de investigación	NO APLICA
Agencia de financiamiento	NO APLICA
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Callao Distrito: La Perla Calle: Jr. Huamachuco 577 La Perla - Callao
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2026
URL de disciplinas OCDE	Otras ciencias sociales: https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.00

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE CIENCIA SOCIALES
VICEDECANATO ACADÉMICO

ACTA DE SUSTENTACION DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En Lima, siendo el día veintiséis de setiembre del dos mil veintiséis se reunieron los Miembros del jurado calificador integrado por los profesores: Mg. Joselyn Lisbeth Villa Cavero (Presidenta), Lic. Marta Antonia Kuong Haydey De Pintado (Miembro) y Mg. Cesar Auguto Chia Ramirez (Miembro).

Verificado el Trabajo de Suficiencia Profesional ***"Sistematización de estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades de Trabajo Social en el recupero de subsidios por accidentes de trabajo en Bitel, 2025–2026"****, presentado por la Bachiller ALDANNA PATRICIA VARGAS PERALTA. Una vez concluida la sustentación, el Jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:*

16

Luego del proceso de sustentación, calificación y comunicación del resultado graduanda, el Jurado, de conformidad con el Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar a la Bachiller ALDANNA PATRICIA VARGAS PERALTA el ***TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL*** *y, para dejar constancia, se extendió la presente acta y firmaron:*

Mg. Joselyn Lisbeth Villa Cavero
Presidenta

Lic. Marta Antonia Kuong Haydey De Pintado
Miembro

Mg. Cesar Auguto Chia Ramirez
Miembro

Mg. Angieluz Andrea Zárate Mendoza
Asesora

UNMSM
Firmado digitalmente por MELENDEZ DE LA CRUZ Juan Felipe FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 02.10.2026 11:56:06 -05:00

Dr. Juan Felipe Meléndez de la Cruz
Vicedecano Académico

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Angieluz Andrea Zárate Mendoza en mi condición de asesora acreditada mediante DICTAMEN N.°0015-2026-EPTS-FCCSS/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional cuyo título es **"Sistematización de estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades de Trabajo Social en el recupero de subsidios por accidentes de trabajo en Bitel, 2025–2026"** presentado por la bachiller ALDANNA PATRICIA VARGAS PERALTA para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el **4%** de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

Lima, 19 de setiembre de 2026



Firma de la Asesora

Nombres y Apellidos de la asesora: Angieluz Andrea Zárate Mendoza

DNI: 47271212

Resumen

La presente sistematización analiza las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades desarrolladas por Trabajo Social durante el recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo, en el Área de Bienestar Social de Bitel, entre marzo de 2025 y junio de 2026. Desde un enfoque cualitativo, retrospectivo e interpretativo, se reconstruyó la experiencia mediante análisis documental, entrevistas semiestructuradas a un trabajador, un representante de Recursos Humanos y una profesional de Bienestar Social, y triangulación de fuentes.

La reconstrucción identificó tres momentos: desarrollo inicial de las estrategias, cambio del procedimiento de EsSalud y consolidación y ajuste posterior. Los hallazgos muestran que el acompañamiento se mantuvo como una estrategia permanente mediante comunicación, orientación, seguimiento y articulación, adaptándose a las necesidades de los trabajadores y a las condiciones del proceso. El fortalecimiento de capacidades se desarrolló progresivamente mediante inducciones, capacitaciones, asesorías, revisión de casos y retroalimentación, favoreciendo una participación más activa de Recursos Humanos. Asimismo, el cambio procedimental generó tensiones que exigieron reorganizar responsabilidades y ajustar las formas de intervención. La experiencia permitió reconocer la relación entre acompañamiento y fortalecimiento de capacidades como procesos complementarios, orientados a sostener la continuidad de los casos y favorecer una actuación progresivamente más autónoma.

Palabras Clave: Trabajo Social, acompañamiento social, fortalecimiento de capacidades, recupero de subsidios.

Tabla de contenido

1. Presentación 4
1.1. Propósito del Informe 4
1.2. Importancia de la Sistematización 5
1.3. Público al que va Dirigido 6
2. Descripción de la Experiencia 6
2.1. Contexto de la Intervención 7
2.2. Problemática o Necesidad Abordada 8
2.3. Población o Actores Involucrados 9
2.4. Objetivos de la Intervención 11
2.5. Principales Acciones Realizadas 12
3. Objetivos y Preguntas de Sistematización 14
3.1. Objetivo General 14
3.2. Objetivos Específicos 14
3.3. Preguntas Orientadoras 14
4. Metodología de Sistematización 14
4.1. Enfoque Metodológico 15
4.2. Técnicas Utilizadas 16
4.3. Fuentes de Información 17
4.4. Procedimiento de Recuperación y Análisis 18
4.5. Criterios Éticos 20
5. Reconstrucción de la Experiencia 21
5.1. Desarrollo Inicial de las Estrategias de Acompañamiento y Fortalecimiento de Capacidades en el Recupero de Subsidios 22
5.2. Reconstrucción de las Estrategias de Acompañamiento y Fortalecimiento de Capacidades frente al Cambio del Procedimiento de EsSalud 28
5.3. Consolidación y Ajuste de las Estrategias de Acompañamiento y Fortalecimiento de Capacidades durante la Implementación del Nuevo Procedimiento 34
5.4. Situación Final de la Experiencia 41
6. Análisis e Interpretación 49
6.1. Estrategias de Acompañamiento 49
6.2. Estrategias de Fortalecimiento de Capacidades 57
6.3. Condiciones y Tensiones en el Desarrollo de las Estrategias de Intervención 64
6.4. Aprendizajes y Oportunidades de Mejora para la Intervención Profesional 71
7. Conclusiones y Recomendaciones 79
7.1. Conclusiones 79
7.2. Recomendaciones 81
7.3. Reflexión Final 84
8. Bibliografía 85
9. Anexos 91
Anexo 1. Consentimientos Informados 91
Anexo 2. Línea de Tiempo 94
Anexo 3. Matriz de Instrumentos 95

1. Presentación

1.1. Propósito del Informe

El presente informe tiene como propósito sistematizar la experiencia de intervención de Trabajo Social desarrollada en el Área de Bienestar Social de Bitel durante el periodo comprendido entre marzo de 2025 y junio de 2026. La experiencia se centró en el proceso de recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo, en el que participaron trabajadores, Recursos Humanos, Bienestar Social, Salud Ocupacional y otros actores vinculados con las gestiones correspondientes. La sistematización busca reconstruir esta experiencia y analizar las estrategias de intervención desarrolladas por Trabajo Social, considerando las condiciones y tensiones que incidieron en su desarrollo.

Con ese fin, el eje de sistematización se centra en las ***estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades***. Por un lado, el acompañamiento constituye una dimensión de la intervención que comprende orientación, seguimiento y articulación con otros actores, considerando las condiciones, decisiones y posibilidades de participación de las personas involucradas (Fernández y Quera, 2023). En la experiencia, esta dimensión se expresó mediante el seguimiento de casos, la comunicación con los trabajadores, la orientación frente a las gestiones requeridas y la coordinación con Recursos Humanos y otros actores.

Por otro lado, el fortalecimiento de capacidades se comprende desde el enfoque desarrollado a partir de los aportes de Amartya Sen, retomados por Delgado (2017), como el desarrollo de posibilidades efectivas para utilizar recursos, adquirir conocimientos y actuar de acuerdo con las circunstancias. En la experiencia, este proceso estuvo relacionado con las capacitaciones, orientaciones, asesorías y aprendizajes construidos a partir de situaciones concretas, especialmente en la medida en que los actores fueron adquiriendo mayores posibilidades de participar y responder ante las exigencias del recupero de subsidios.

Finalmente, el análisis considera también las ***condiciones, tensiones y aprendizajes*** que acompañaron la evolución de estas estrategias. Durante el periodo estudiado se produjeron cambios en los procedimientos de EsSalud que modificaron las formas de gestión de determinados casos y exigieron ajustes en la orientación, el seguimiento y la distribución de responsabilidades. Por ello, la experiencia se aborda como un proceso dinámico, en el que las estrategias profesionales fueron modificándose de acuerdo con las necesidades de los trabajadores, la participación de los actores y las situaciones que surgieron durante la intervención.

1.2. Importancia de la Sistematización

La importancia de sistematizar esta experiencia radica en la posibilidad de comprender una intervención de Trabajo Social desarrollada en un proceso institucional que requiere la participación articulada de diferentes actores y la atención de situaciones que pueden cambiar durante su desarrollo. Recuperar lo ocurrido permite identificar cómo se organizaron las acciones profesionales, cómo se afrontaron las dificultades y qué aprendizajes surgieron de las decisiones y ajustes realizados.

Asimismo, la experiencia contribuye a visibilizar el aporte del Trabajo Social en el ámbito organizacional. Escobar (2018) reconoce funciones relacionadas con la atención de casos, la gestión de prestaciones, la coordinación institucional y la educación social; mientras que Altamirano y Quilumba (2026) destacan funciones de comunicación, mediación, orientación y articulación. Estas perspectivas permiten ubicar la experiencia dentro de un campo profesional en el que Trabajo Social interviene conectando necesidades de los trabajadores con recursos, áreas y actores institucionales.

En ese sentido, la sistematización adquiere especial relevancia porque permite recuperar conocimientos construidos durante la práctica y convertirlos en elementos de reflexión para futuras intervenciones. En esa misma línea, Jara (2011) plantea la

sistematización como un proceso orientado a la interpretación crítica de las experiencias y a la generación de aprendizajes. A partir de esta perspectiva, el informe busca reconocer los factores que favorecieron o dificultaron el desarrollo de las estrategias, los cambios que estas experimentaron y los aprendizajes que pueden contribuir a fortalecer intervenciones posteriores en contextos organizacionales similares.

1.3. Público al que va Dirigido

El informe está dirigido principalmente a profesionales y estudiantes de Trabajo Social interesados en la intervención en espacios organizacionales, especialmente en procesos vinculados con el bienestar de los trabajadores, la salud ocupacional y la gestión de prestaciones. También puede ser de utilidad para profesionales de Recursos Humanos y equipos institucionales que participen en procesos de seguimiento y coordinación relacionados con trabajadores. Su aporte se encuentra en los aprendizajes y criterios derivados de una experiencia situada, que pueden servir como referencia para la reflexión profesional y el aprendizaje organizacional.

2. Descripción de la Experiencia

2.1. Contexto de la Intervención

La experiencia se desarrolló en el Área de Bienestar Social de Bitel, empresa privada de telecomunicaciones con presencia nacional, entre marzo de 2025 y junio de 2026. Se vinculó con el recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo y contó con trabajadores, Recursos Humanos, Bienestar Social, Salud Ocupacional y EsSalud. El proceso comprendía gestión documental, certificación, seguimiento y coordinación.

En primer lugar, una característica central fue la ***distribución territorial***. La organización contaba con sucursales regionales, por lo que determinados casos requerían actuaciones locales. Recursos Humanos mantenía contacto con trabajadores y realizaba gestiones en sus localidades, mientras Bienestar Social efectuaba seguimiento y orientación. Esto incidió en la comunicación y coordinación.

En segundo lugar, el proceso se desarrolló dentro del marco de la ***seguridad social*** y las disposiciones sobre accidentes de trabajo. La Ley N.° 26790 y su Reglamento (D.S. N.° 009-97-SA) establecen el marco general de las prestaciones económicas por incapacidad temporal; la Ley N.° 29783 y su reglamento regulan aspectos de seguridad y salud en el trabajo. La Resolución de Gerencia General N.° 1311-GG-EsSalud-2014 aprobó la Directiva N.° 015-GG-EsSalud-2014, que regula certificaciones médicas, incluido el CITT.

En tercer lugar, durante el periodo estudiado se produjo un ***cambio*** relevante en el ***procedimiento utilizado por EsSalud*** para determinados descansos médicos provenientes de provincias. La ruta anteriormente utilizada mediante VIVA EsSalud y el Centro de Validación de Incapacidad Temporal (CEVIT) dejó de emplearse en determinados casos y las gestiones fueron trasladadas hacia la Mesa de Partes Virtual y los centros asistenciales correspondientes. Esta modificación incrementó la participación local de Recursos Humanos

y requirió que Bienestar Social ajustara sus formas de orientación, capacitación y seguimiento.

En cuarto lugar, el contexto también estuvo marcado por ***variaciones en la conformación del equipo de Bienestar Social*** entre marzo de 2025 y junio de 2026. La participación de trabajadoras sociales, practicantes y personal de apoyo generó cambios en la distribución de funciones y reforzó la necesidad de organizar y transferir información para mantener la continuidad de los casos. De esta forma, fueron estas características las que constituyeron las principales condiciones en las que se desarrolló la experiencia sistematizada.

2.2. Problemática o Necesidad Abordada

La experiencia surgió ante la ***necesidad de sostener la continuidad del recupero de subsidios***. Los trabajadores proporcionaban información y documentación; Recursos Humanos recopilaba, organizaba y realizaba gestiones; Bienestar Social efectuaba seguimiento y orientación; Salud Ocupacional aportaba información sobre accidentes; y EsSalud intervenía en certificación, validación y recupero.

Dentro de este proceso, una dificultad fue mantener actualizada la información y controlar cada etapa. Ramirez (2026) identifica como puntos de control la recepción y validación del sustento médico, contraste de días de descanso con registros de asistencia, revisión de planilla, organización del expediente y seguimiento de plazos. Esto implicaba revisar documentación, identificar pendientes y verificar avances.

La necesidad adquirió nuevas características a partir del cambio de procedimiento de EsSalud, el cual generó incertidumbre sobre rutas, documentación y lugares de atención, y demandó reforzar orientación y seguimiento. También exigió acompañar a Recursos Humanos en nuevas responsabilidades mediante información, consultas y orientación, mientras sus representantes adquirían mayor participación en gestiones locales. Se mantuvo

el seguimiento de los trabajadores según cada caso. La necesidad se relacionó con sostener la continuidad mediante coordinación, seguimiento, orientación y preparación de Recursos Humanos frente a los cambios.

2.3. Población o Actores Involucrados

La experiencia involucró a trabajadores, Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Bienestar Social y EsSalud. Trabajo Social articuló orientación, seguimiento, coordinación y fortalecimiento de capacidades según las necesidades de los casos. La Tabla 1 sintetiza esta distribución.

Tabla 1

Actores involucrados y relaciones de coordinación en el proceso de recupero de subsidios

Actor	Principales Funciones	Relación con Trabajo Social y otros actores
Trabajo Social - Bienestar Social	Realiza el seguimiento de los casos, orienta a los trabajadores, asesora a Recursos Humanos, revisa documentación, coordina con actores internos y externos y desarrolla capacitaciones y orientaciones relacionadas con el proceso.	Ocupa una posición articuladora entre trabajadores, Recursos Humanos, Salud Ocupacional y EsSalud. Mantiene comunicación mediante llamadas, mensajes, correos y otros mecanismos de seguimiento, adaptando la orientación según las características de cada caso.
Trabajadores	Participan en las gestiones relacionadas con su situación, proporcionan información y documentación, atienden las indicaciones recibidas y realizan trámites cuando el procedimiento requiere su participación directa.	Reciben orientación y acompañamiento de Bienestar Social y coordinan con Recursos Humanos. Cuando corresponde, se articulan con los servicios de salud y con EsSalud para realizar las gestiones vinculadas con su caso.
Recursos Humanos – Sucursales	Recopila y organiza documentación, coordina con los trabajadores, realiza gestiones locales y participa	Recibe capacitación, asesoría y orientación de Bienestar Social. Mantiene coordinación con los

	en procedimientos ante EsSalud. Su participación se incrementó frente al cambio del procedimiento.	trabajadores y, cuando las gestiones lo requieren, realiza verificaciones o trámites directamente ante EsSalud.
Salud Ocupacional	Aporta información relacionada con los accidentes de trabajo y la situación de salud de los trabajadores, así como elementos complementarios para el seguimiento de los casos.	Coordina con Bienestar Social y otros actores cuando la situación del trabajador o las características del accidente requieren información o intervención relacionada con la salud ocupacional.
EsSalud	Participa como actor externo responsable de los procedimientos relacionados con la certificación de la incapacidad temporal, validación de documentación y recuperación de subsidios, de acuerdo con sus competencias institucionales.	La coordinación se desarrolla principalmente mediante las gestiones realizadas por Bienestar Social, Recursos Humanos y, según el caso, los propios trabajadores. Los cambios en los procedimientos de EsSalud incidieron en las estrategias de seguimiento y orientación.
Instancias de EsSalud (CEVIT, COMECI)	Intervienen en diferentes etapas relacionadas con la atención, evaluación, control y certificación de la incapacidad temporal, según corresponda al caso.	Constituyen instancias externas con las que los actores internos deben articularse para completar las gestiones requeridas durante el proceso.

La distribución muestra que el proceso requería articulación entre actores internos y externos. Bienestar Social ocupó una posición central en seguimiento y orientación; Recursos Humanos asumió progresivamente mayores responsabilidades documentales y locales; los trabajadores participaron en las gestiones de sus casos; Salud Ocupacional aportó información sobre accidentes y situación de salud; y EsSalud intervino en certificación y validación. Esta configuración permite comprender la función articuladora de Trabajo Social, en concordancia con Altamirano y Quilumba (2026), quienes reconocen funciones de orientación, gestión, acompañamiento, mediación y comunicación. Fernández y Quera (2023)

plantean que el acompañamiento puede requerir articulación con profesionales, sistemas y recursos según las necesidades de las personas.

2.4. Objetivos de la Intervención

La intervención desarrollada desde el Área de Bienestar Social estuvo orientada a favorecer la continuidad del recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo. Para ello, se buscó ***acompañar y orientar a los trabajadores durante el desarrollo de sus casos, fortalecer progresivamente la participación de los representantes de Recursos Humanos, coordinar las gestiones entre los actores involucrados y adecuar las formas de trabajo frente a las condiciones del proceso***.

De esta manera, el acompañamiento a los trabajadores comprendía la comunicación sobre las gestiones requeridas, la documentación, los plazos y las consultas relacionadas con sus casos. También se realizaba seguimiento de las situaciones derivadas de accidentes de trabajo y, cuando correspondía, coordinación con otros actores para facilitar las gestiones necesarias.

Respecto de Recursos Humanos, el objetivo fue contribuir a que sus representantes contaran con información y herramientas para asumir las responsabilidades correspondientes. Bienestar Social desarrolló capacitaciones, asesorías y orientaciones, especialmente frente a la modificación del procedimiento de EsSalud y al incremento de las gestiones que debían realizarse desde las sucursales.

Otro objetivo fue mantener la coordinación entre los actores involucrados. Bienestar Social se comunicaba con Recursos Humanos, Salud Ocupacional y las instancias correspondientes de EsSalud, de acuerdo con las necesidades de cada caso. Finalmente, la intervención debía adecuarse a los cambios producidos durante el periodo, modificando las formas de orientación, capacitación y seguimiento cuando las condiciones del proceso lo requerían.

En conjunto, los objetivos se orientaron a mantener el seguimiento de los casos, orientar a los trabajadores, fortalecer la participación de Recursos Humanos y coordinar las gestiones entre los actores involucrados.

2.5. Principales Acciones Realizadas

Las principales acciones fueron acompañamiento, seguimiento, revisión de información, capacitación y asesoría a Recursos Humanos, coordinación y adecuación de estrategias. Se modificaron según los casos y las condiciones del procedimiento. La Tabla 2 detalla estas acciones.

Tabla 2

Principales acciones desarrolladas por Trabajo Social durante el recupero de subsidios

Acción	Desarrollo durante la experiencia
Acompañamiento y orientación	Comunicación con los trabajadores mediante llamadas, mensajes y correos. Se brindaba información sobre el proceso, documentación, plazos y gestiones requeridas, atendiendo las consultas según las características de cada caso.
Seguimiento de casos	Revisión del avance de las gestiones, identificación de pendientes, control de plazos y seguimiento de la documentación asociada a cada caso.
Revisión y organización de información	Verificación del sustento médico, periodos de incapacidad, información laboral y documentación del expediente, considerando los requerimientos necesarios para la continuidad de las gestiones (Ramirez, 2026).
Capacitación y asesoría a Recursos Humanos	Orientación sobre procedimientos, documentación y responsabilidades. Las capacitaciones se complementaban con asesorías durante la atención de casos concretos.
Coordinación entre actores	Comunicación con Recursos Humanos, Salud Ocupacional y EsSalud para solicitar información, orientar gestiones y dar

	continuidad a los casos.
Adecuación de estrategias	Modificación de las formas de orientación, capacitación, seguimiento y verificación frente a cambios del procedimiento, retrasos u observaciones identificadas durante la experiencia.

Estas acciones constituyeron una dinámica de intervención que se fue modificando durante el periodo estudiado. La orientación y el seguimiento tuvieron una presencia constante, mientras que la capacitación a Recursos Humanos adquirió mayor relevancia a partir del cambio del procedimiento de EsSalud. A su vez, las dificultades encontradas durante la gestión de algunos casos llevaron a incorporar nuevas formas de verificación y seguimiento. La evolución de estas acciones se desarrolla con mayor detalle en la reconstrucción de los tres momentos de la experiencia.

3. Objetivos y Preguntas de Sistematización

3.1. Objetivo General

Analizar críticamente las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades desarrolladas por Trabajo Social durante el recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo, considerando las condiciones y tensiones que incidieron en su desarrollo.

3.2. Objetivos Específicos

1. Reconstruir el proceso de intervención de Trabajo Social, identificando sus principales etapas, actores, acciones y momentos de cambio durante el recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo.

2. Analizar las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades desarrolladas por Trabajo Social, considerando las condiciones y tensiones que influyeron en su construcción y ajuste durante la experiencia.

3. Identificar los aprendizajes derivados de la experiencia y los aspectos de mejora que pueden contribuir al fortalecimiento de futuras intervenciones de Trabajo Social en procesos de recupero de subsidios.

3.3. Preguntas Orientadoras

- ¿Cómo se desarrolló la experiencia de intervención de Trabajo Social durante el recupero de subsidios y cuáles fueron sus principales momentos, actores y acciones?
- ¿Cómo se desarrollaron las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades y qué condiciones y tensiones influyeron en su construcción y ajuste?
- ¿Qué aprendizajes se derivan de la experiencia y qué aspectos pueden fortalecerse en futuras intervenciones de Trabajo Social?

4. Metodología de Sistematización

4.1. Enfoque Metodológico

La presente sistematización se desarrolló desde un ***enfoque cualitativo, retrospectivo e interpretativo***, debido a que buscó comprender una experiencia de intervención de Trabajo Social a partir de las acciones realizadas, las perspectivas de los actores, las condiciones en que se desarrolló el proceso y los aprendizajes construidos. Este enfoque permitió recuperar información documental y testimonial para reconstruir la experiencia y analizarla en relación con el eje de sistematización, centrado en las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades.

Para empezar, el carácter ***cualitativo*** permitió aproximarse a las experiencias y percepciones de quienes participaron en el proceso. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que este enfoque busca comprender los fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven, considerando sus experiencias, significados y contexto. En la presente sistematización, esta orientación permitió integrar los registros producidos durante la intervención con los testimonios de los participantes.

Para continuar, la dimensión ***retrospectiva*** estuvo relacionada con la recuperación de una experiencia desarrollada entre marzo de 2025 y junio de 2026. La información fue organizada cronológicamente para reconocer los principales acontecimientos, cambios y ajustes producidos durante el periodo. A partir de esta reconstrucción se establecieron tres momentos: el desarrollo inicial de las estrategias, el cambio en el procedimiento de EsSalud y la posterior consolidación y ajuste de las formas de intervención.

Finalmente, el carácter ***interpretativo*** permitió avanzar desde la recuperación de los acontecimientos hacia la comprensión de su significado dentro de la experiencia. Se buscó establecer relaciones entre las estrategias desarrolladas, las condiciones que influyeron en su aplicación, las tensiones que generaron modificaciones y los aprendizajes derivados de la

práctica. Esta orientación guarda relación con Jara (2011), quien plantea la sistematización como un proceso de interpretación crítica que permite comprender las relaciones y dinámicas presentes en una experiencia.

En este contexto, la elección del enfoque también responde a las características del ***Trabajo Social en el ámbito organizacional***. Escobar (2018) reconoce la investigación y reflexión sobre la práctica como parte del ejercicio profesional, mientras que Pastor (2025) destaca la importancia de recuperar las experiencias desarrolladas en contextos empresariales. A su vez, Altamirano y Quilumba (2026) identifican en este ámbito funciones relacionadas con la articulación, comunicación, mediación y acompañamiento, las cuales se encuentran directamente vinculadas con el eje de la experiencia sistematizada.

En resumen, el enfoque metodológico permitió reconstruir la experiencia, incorporar las perspectivas de los actores, contrastar diferentes evidencias e interpretar los cambios producidos en las estrategias de intervención. De esta manera, la metodología mantuvo correspondencia con los objetivos planteados y con el eje de sistematización.

4.2. Técnicas Utilizadas

Para recuperar la información se emplearon técnicas de carácter cualitativo que permitieron abordar la experiencia desde diferentes perspectivas. Se utilizaron principalmente el análisis documental y las entrevistas semiestructuradas, mientras que la triangulación se empleó posteriormente como estrategia de contraste de la información obtenida. Hernández et al. (2014) reconocen la utilidad de las técnicas cualitativas para recuperar experiencias, percepciones y significados relacionados con los fenómenos estudiados.

Por un lado, el ***análisis documental*** permitió revisar procedimientos, registros de seguimiento, correos electrónicos, comunicaciones institucionales, materiales de capacitación y documentación relacionada con situaciones concretas del recupero de subsidios. Estos documentos aportaron evidencias sobre las acciones realizadas, las orientaciones brindadas,

las coordinaciones establecidas, los cambios producidos y las dificultades encontradas durante la experiencia.

Por otro lado, la ***entrevista semiestructurada*** permitió recuperar las experiencias y percepciones de actores que participaron directamente en el proceso. La guía utilizada abordó aspectos relacionados con la reconstrucción de la experiencia, las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades, las condiciones, las tensiones, los aprendizajes y las oportunidades de mejora. Hernández et al. (2014) reconocen esta técnica como una herramienta pertinente para obtener información detallada mediante la interacción con los participantes.

En base a ello, se entrevistó a tres actores vinculados con la experiencia desde posiciones diferentes: un trabajador involucrado en un proceso de recupero, un representante de Recursos Humanos y una profesional de Bienestar Social. La incorporación de estas tres perspectivas permitió complementar la información documental y conocer cómo se vivieron las acciones de intervención desde diferentes posiciones dentro del proceso.

Para finalizar, la ***triangulación*** permitió contrastar los documentos, registros y comunicaciones con los testimonios obtenidos en las entrevistas. Este contraste facilitó la identificación de coincidencias, diferencias y elementos complementarios antes de desarrollar la interpretación de los hallazgos.

4.3. Fuentes de Información

Las fuentes de información estuvieron conformadas por ***fuentes documentales y testimoniales***, seleccionadas de acuerdo con su pertinencia respecto de los objetivos y el eje de sistematización. Esta diversidad permitió integrar información producida durante el desarrollo de la experiencia con las perspectivas de los actores que participaron directamente en ella. En relación a ello, Jara (2011) plantea que la sistematización parte de la recuperación de la experiencia vivida para avanzar hacia su interpretación crítica y la construcción de

aprendizajes, por lo que resulta necesario disponer de evidencias que permitan reconstruir el proceso y comprender sus dinámicas.

Por una parte, las ***fuentes documentales*** estuvieron conformadas por procedimientos relacionados con el recupero de subsidios, registros de seguimiento, correos electrónicos, comunicaciones institucionales, materiales de capacitación y documentación vinculada con casos concretos. Estos materiales permitieron reconstruir acontecimientos, identificar indicaciones y coordinaciones, reconocer cambios procedimentales y recuperar las respuestas desarrolladas durante la experiencia. De igual forma, los correos electrónicos y comunicaciones tuvieron especial utilidad para reconstruir la secuencia de determinadas gestiones. A través de ellos fue posible identificar solicitudes de información, orientaciones, recordatorios, coordinaciones, plazos y respuestas frente a situaciones pendientes. Asimismo, los materiales de capacitación permitieron reconocer los contenidos y recursos empleados para orientar a los representantes de Recursos Humanos frente a sus responsabilidades.

Por otra parte, las ***fuentes testimoniales*** estuvieron constituidas por las tres entrevistas semiestructuradas realizadas a un trabajador, un representante de Recursos Humanos y una profesional de Bienestar Social. Los testimonios permitieron recuperar experiencias y percepciones relacionadas con el acompañamiento, la orientación, la capacitación, las dificultades encontradas y los aprendizajes construidos durante el proceso.

Cabe resaltar que la selección de las fuentes fue intencional. Se priorizaron aquellos documentos y testimonios que aportaban información directamente relacionada con los objetivos y categorías de análisis. De esta manera, se evitó incorporar información que no contribuyera a comprender la experiencia sistematizada.

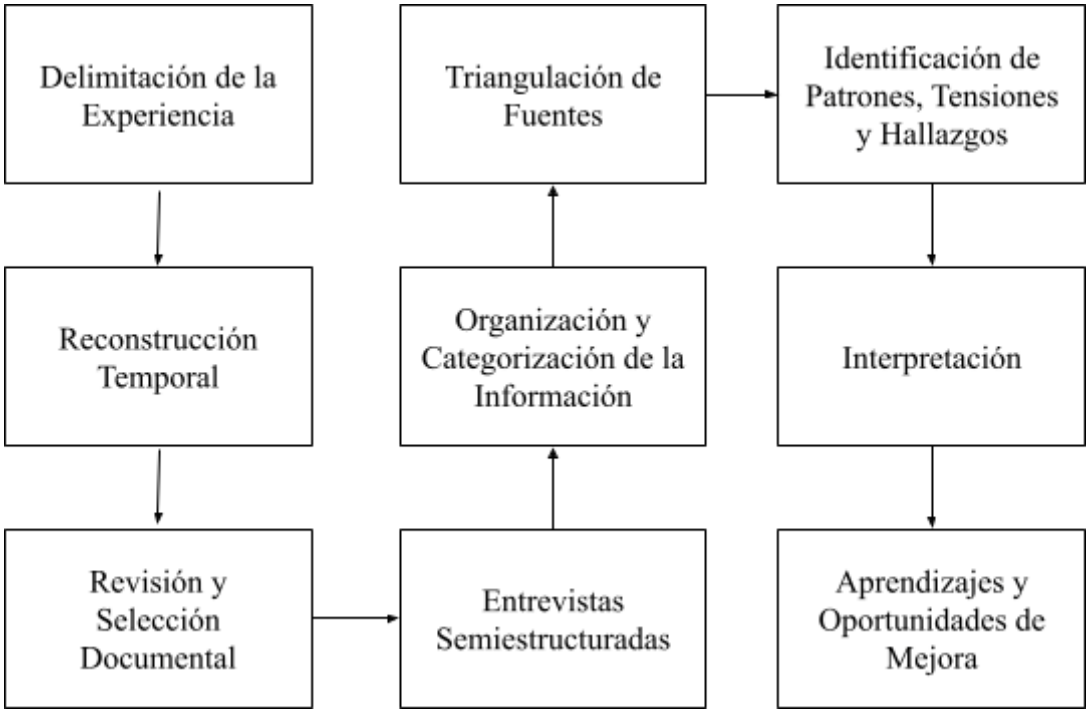
4.4. Procedimiento de Recuperación y Análisis

El procedimiento de recuperación y análisis se desarrolló de manera progresiva, manteniendo correspondencia entre los objetivos, las preguntas orientadoras, las fuentes y el

eje de sistematización. Hernández et al. (2014) señalan que, en el enfoque cualitativo, la recolección y el análisis de información mantienen una relación estrecha. En correspondencia con ello, el proceso, graficado en Figura 1, permitió avanzar desde la delimitación de la experiencia hacia su reconstrucción, organización, contraste e interpretación.

Figura 1

Procedimiento de recuperación y análisis de la experiencia



El proceso comenzó con la ***delimitación de la experiencia***, estableciendo como periodo de estudio marzo de 2025 a junio de 2026 y como ámbito de intervención el proceso de recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo. A partir de estos límites se precisó el eje de sistematización y se definió la información pertinente para el estudio.

Posteriormente se realizó la ***reconstrucción temporal***, organizando los acontecimientos para identificar los principales momentos, actores, acciones, cambios y ajustes. Esta etapa permitió establecer los tres momentos que estructuran la experiencia:

desarrollo inicial de las estrategias, modificación del procedimiento de EsSalud y consolidación y ajuste posterior.

Luego se efectuó la ***revisión y selección documental*** y se desarrollaron las ***entrevistas semiestructuradas***. La información obtenida fue organizada en ***matrices de análisis,*** considerando las categorías de reconstrucción de la experiencia, acompañamiento, fortalecimiento de capacidades, condiciones, tensiones y dificultades, aprendizajes y oportunidades de mejora.

Durante la organización de la información se diferenció entre ***evidencia, descripción e interpretación***. La evidencia correspondió a la información proveniente de documentos y testimonios; la descripción permitió precisar los acontecimientos; y la interpretación buscó comprender su significado en relación con el eje de sistematización.

Posteriormente se realizó la ***triangulación de la información***, contrastando las diferentes fuentes para identificar coincidencias, diferencias y elementos complementarios. A partir de este proceso se reconocieron ***patrones, tensiones y hallazgos*** relacionados con la evolución de las estrategias de intervención.

Finalmente, los ***hallazgos fueron interpretados*** en relación con el eje de sistematización y con los conceptos y referentes teóricos seleccionados. Esta etapa permitió ***identificar aprendizajes y oportunidades de mejora*** derivados de la experiencia. En este sentido, el procedimiento permitió avanzar desde la recuperación de los acontecimientos hacia una comprensión crítica de la práctica, en correspondencia con el planteamiento de Jara (2011).

4.5. Criterios Éticos

El desarrollo de la sistematización consideró criterios orientados a proteger a las personas participantes y la información utilizada. Debido a que la experiencia se relaciona con accidentes de trabajo, incapacidad temporal, descansos médicos y recuperación de

subsidios, se prestó especial atención al tratamiento de información personal, médica y laboral.

La participación en las entrevistas se realizó bajo criterios de consentimiento informado y voluntariedad. Antes de recoger los testimonios se explicó a los participantes el propósito de la sistematización, su finalidad académica y el uso previsto de la información. Se respetó su decisión de participar y las condiciones acordadas para el tratamiento de los testimonios.

Se aplicaron criterios de confidencialidad y anonimización durante la organización y presentación de la información. El informe evita incorporar nombres, números de documento, datos de contacto, información médica específica u otros elementos que permitan identificar directamente a las personas involucradas. Cuando fue necesario presentar situaciones concretas, se utilizaron denominaciones generales relacionadas con el rol o la situación dentro de la experiencia.

También se aplicó un criterio de pertinencia y minimización de la información documental. Los correos, registros, materiales de capacitación y demás documentos fueron utilizados únicamente en los aspectos necesarios para reconstruir y analizar la experiencia. Se excluyeron datos personales y detalles de salud que no aportaran directamente a los objetivos del estudio.

La información recopilada fue destinada al uso académico y formativo de la presente sistematización. Los documentos, registros y testimonios fueron utilizados para comprender la experiencia de intervención, analizar las estrategias desarrolladas e identificar aprendizajes y oportunidades de mejora.

En consecuencia, el consentimiento informado, la voluntariedad, la confidencialidad, la anonimización, la protección de datos y el uso académico orientaron el tratamiento de la información durante las diferentes etapas del proceso.

5. Reconstrucción de la Experiencia

El presente capítulo reconstruye la experiencia de intervención de Trabajo Social en el recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo, desarrollada entre marzo de 2025 y junio de 2026. Para ordenar esta reconstrucción se identificaron tres hitos: el desarrollo inicial de las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades, el cambio del procedimiento de EsSalud, y la consolidación y ajuste posterior de las formas de intervención. A lo largo de cada uno se recuperan las acciones desarrolladas, la participación de los actores y las situaciones que motivaron decisiones y ajustes, para cerrar el capítulo comparando los tres momentos y así identificar qué se mantuvo y qué se transformó.

5.1. Desarrollo Inicial de las Estrategias de Acompañamiento y Fortalecimiento de Capacidades en el Recupero de Subsidios

El primer hito se desarrolló entre marzo y abril de 2025. Durante este periodo, Bienestar Social asumió la orientación y el seguimiento de los casos, mientras los representantes de Recursos Humanos de las sucursales se encargaban de recopilar y revisar documentos y de mantener comunicación con los trabajadores, quienes por su parte intervenían comunicando sus descansos médicos y entregando la documentación requerida. El proceso, en conjunto, comprendía la identificación del caso, la recopilación y revisión documental, la presentación ante EsSalud, el seguimiento y finalmente el cierre del trámite. Como los trabajadores y representantes se encontraban distribuidos territorialmente, resultaba indispensable sostener una comunicación permanente con Bienestar Social para que el proceso no se interrumpiera. La secuencia general se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3

Flujo del recupero de subsidios durante la etapa inicial

Etapa	Secuencia del Proceso	Participantes Principales

Comunicación e Identificación	El trabajador comunica el descanso médico a su jefe directo y a RR. HH. Se identifica el periodo de subsidio y se registra el caso en la base correspondiente.	Trabajador / RR. HH. / Bienestar Social
Recolección de Documentación	RR. HH. solicita y reúne la documentación médica y administrativa requerida, a partir de la notificación de Bienestar Social. Cuando existen documentos pendientes, se comunica al trabajador y se establece un plazo para completarlos.	Trabajador / RR. HH. / Bienestar Social
Revisión y Organización	Bienestar Social revisa la documentación recibida, identifica los documentos conformes y los pendientes, y orienta a RR. HH. sobre los requisitos y la forma de presentación.	Bienestar Social / RR. HH.
Remisión y Presentación	RR. HH. remite la documentación a Bienestar Social mediante los canales establecidos. Según el documento requerido, podía corresponder el envío digital o físico para continuar con la gestión ante EsSalud.	RR. HH. / Bienestar Social
Gestión y Validación ante EsSalud	La documentación es presentada ante EsSalud para su evaluación y validación. Durante esta etapa podían surgir observaciones o solicitudes de documentación adicional.	Bienestar Social / RR. HH. / EsSalud
Subsanación y Seguimiento	Cuando se presentaban observaciones o documentación pendiente, Bienestar Social coordinaba con RR. HH. las acciones necesarias para completar o corregir el expediente y realizaba el seguimiento del trámite.	Bienestar Social / RR. HH.
Aprobación y Reembolso	Una vez validada la documentación, se continuaba con el trámite de reembolso. En caso de observación, podían realizarse las gestiones correspondientes para su	EsSalud / Bienestar Social

	reconsideración.	
Pago y Cierre	Se registraba la fecha de pago y se realizaba el cobro del subsidio. Finalmente, el reembolso era registrado y contabilizado por la organización.	Trabajador / Organización / EsSalud

Para acompañar al trabajador, se recurrió principalmente a llamadas, mensajes y correos, a través de los cuales se comunicaban requisitos, plazos y acciones pendientes. Cuando la situación lo requería, estas comunicaciones también servían para coordinar con Salud Ocupacional aspectos relacionados con la atención médica y la recuperación del trabajador. Así lo confirmó el trabajador entrevistado, quien señaló que valoraba esta comunicación frecuente, la posibilidad de plantear consultas y el apoyo que recibía durante todo el proceso. La Tabla 4 recoge las principales características de este acompañamiento.

Tabla 4

Características del acompañamiento desarrollado durante la etapa inicial

Aspecto	Desarrollo durante la Experiencia	Situaciones o Necesidades Identificadas	Respuesta de Trabajo Social
Comunicación	Se mantuvo contacto mediante llamadas, mensajes y correos electrónicos. En el caso entrevistado, el contacto se producía aproximadamente dos o tres veces por semana.	Necesidad de mantener informado al trabajador y atender consultas durante el proceso.	Comunicación frecuente y adaptación del canal según la situación.
Orientación	Se explicaban documentos, plazos, requisitos y acciones que correspondían al trabajador.	Dudas sobre el procedimiento y sobre las responsabilidades de cada participante.	Explicaciones individualizadas y resolución de consultas.
Seguimiento	Se realizaba seguimiento de la situación del trabajador y del avance de las gestiones relacionadas con el subsidio.	Pendientes documentarios, cumplimiento de plazos y continuidad del trámite.	Contacto periódico y coordinación con RR. HH.

Atención de necesidades	Las comunicaciones podían incluir consultas sobre el estado de salud, evolución del dolor, atención médica y recuperación.	Situaciones de hospitalización, tratamientos, exámenes o limitaciones físicas.	Escucha, apoyo y coordinación con Salud Ocupacional cuando correspondía.
Articulación	Bienestar Social mantenía comunicación con RR. HH., Salud Ocupacional y, según el caso, otros actores involucrados.	Información distribuida entre diferentes áreas y sedes.	Coordinación entre actores para dar continuidad al caso.

En paralelo, el fortalecimiento de capacidades se dirigió sobre todo a los representantes de Recursos Humanos, mediante inducciones, orientaciones, asesorías, revisión de casos y retroalimentación, todas ellas vinculadas directamente con las responsabilidades documentales que estos asumían. Una muestra de cómo estas orientaciones se incorporaban a la gestión cotidiana la ofrece una de las representantes, quien señaló que conservaba capturas de los materiales de capacitación para poder atender consultas de los trabajadores más adelante. La Tabla 5 reúne las principales acciones desarrolladas durante este periodo, así como su aplicación en casos concretos de marzo y abril.

Tabla 5

Características del fortalecimiento de capacidades durante el primer hito

Aspecto	Desarrollo durante la Experiencia	Evidencia en el Primer Hito
Actores y Responsabilidades	El fortalecimiento estuvo dirigido principalmente a los representantes de RR. HH., quienes participaban en la recopilación, revisión y remisión de documentación desde las sucursales.	RR. HH. gestionaba documentación y mantenía contacto con los trabajadores de cada sede.
Inducción y Orientación	Bienestar Social proporcionaba información sobre pasos, requisitos, documentos y	La representante de RR. HH. recordó haber recibido una inducción; las comunicaciones

	plataformas, y atendía consultas durante la gestión.	de marzo precisaban documentos, condiciones y plazos.
Asesoría y aprendizaje mediante casos	Los conocimientos se aplicaban en expedientes reales y se reforzaban mediante revisión, corrección y retroalimentación.	Los casos del 12 y 19 de marzo muestran la identificación de pendientes y la precisión de acciones para completar los expedientes.
Seguimiento y Retroalimentación	Bienestar Social consultaba avances, revisaba información y orientaba sobre las acciones que debían realizarse.	Se efectuaban cruces de información y comunicaciones para identificar pendientes y corregir situaciones.
Transferencia de conocimientos	Los materiales de capacitación podían conservarse y utilizarse posteriormente como recurso de consulta.	Una representante de RR. HH. señaló que utilizaba capturas de las capacitaciones para explicar el procedimiento a los trabajadores.
Desarrollo progresivo de responsabilidades	RR. HH. fue asumiendo mayor participación en la gestión desde las sucursales, aunque todavía requería apoyo del área central.	La gestión documental y la corrección del envío de abril evidenciaron la aplicación de orientaciones recibidas.
Corresponsabilidad	La continuidad del trámite requería la participación articulada del trabajador, RR. HH. y Bienestar Social.	El caso del 27 de marzo mostró dificultades en la asunción de responsabilidades relacionadas con la entrega documental.
Fortalecimiento a partir de la corrección	Los errores o dificultades identificados durante la gestión eran utilizados para precisar nuevamente los criterios y orientar acciones posteriores.	En abril, Bienestar Social detectó que algunos documentos habían sido enviados escaneados cuando correspondía el envío físico; RR. HH. corrigió el procedimiento mediante courier y conservó una copia digital.

Junto con estos avances, el primer hito trajo también dificultades relacionadas con el manejo del procedimiento, los plazos, la distribución de responsabilidades, la entrega de documentos y las gestiones presenciales desde las sucursales, tal como se sistematiza en la Tabla 6. Frente a ellas, Bienestar Social respondió manteniendo la comunicación con

Recursos Humanos y los trabajadores, precisando nuevamente los requisitos cuando era necesario y coordinando las correcciones correspondientes.

Tabla 6

Principales tensiones que incidieron en las estrategias durante el primer hito

Situación	Tensión o Dificultad	Estrategia relacionada	Manifestación durante el hito
Diferencias en el manejo del procedimiento	Algunos representantes requerían apoyo adicional para identificar documentos y realizar el seguimiento.	Fortalecimiento de capacidades	Se generaban revisiones adicionales por parte de Bienestar Social.
Presión de los plazos	Las demoras en la recopilación documental reducían el tiempo disponible para completar la gestión.	Acompañamiento y fortalecimiento	Se requería seguimiento cercano y atención oportuna de los pendientes.
Distribución de responsabilidades	Algunas funciones asignadas a RR. HH. todavía requerían apoyo del equipo central.	Fortalecimiento de capacidades	La autonomía de los representantes se encontraba en desarrollo.
Participación del trabajador	En determinados casos existían dificultades para asumir la entrega de documentación.	Acompañamiento	Fue necesario reforzar explicaciones y dar continuidad al caso.
Interpretación de requisitos y canales	Una instrucción podía ser interpretada de manera diferente al momento de ejecutar la gestión.	Fortalecimiento de capacidades	El envío incorrecto de documentación generó una corrección posterior.
Distancia territorial	La distribución de trabajadores y representantes dificultaba algunas gestiones presenciales.	Acompañamiento	RR. HH. funcionaba como enlace con los trabajadores de las sucursales.

De este modo, la etapa dejó como antecedente una forma de trabajo asentada en la comunicación, la revisión documental, el seguimiento y la coordinación entre actores, con

Bienestar Social funcionando como referente central y Recursos Humanos participando activamente desde las sucursales.

5.2. Reconstrucción de las Estrategias de Acompañamiento y Fortalecimiento de Capacidades frente al Cambio del Procedimiento de EsSalud

El segundo hito se desarrolló entre mayo y julio de 2025, a raíz de la modificación del procedimiento de EsSalud para determinados descansos médicos emitidos en provincias. Hasta entonces, algunas gestiones podían realizarse desde Lima mediante VIVA EsSalud y el Centro de Validación de Incapacidad Temporal; a partir de este cambio, pasaron a requerir la Mesa de Partes Virtual y la intervención directa de los centros asistenciales de cada localidad, lo que incidió especialmente en las sucursales ubicadas fuera de Lima. Según relató la profesional de Bienestar Social entrevistada, la modificación tomó por sorpresa tanto al equipo como a los representantes de Recursos Humanos, generando dudas iniciales sobre los pasos, los canales y los lugares de atención que solo pudieron resolverse mediante consultas y coordinación constante.

Como consecuencia de este cambio, las gestiones que antes se centralizaban debieron trasladarse a la localidad donde se encontraba cada trabajador, lo que exigió una participación mayor de Recursos Humanos y, según el caso, también del propio trabajador, mediante traslados, permisos y trámites presenciales ante EsSalud. La Tabla 7 presenta la secuencia desarrollada durante este periodo.

Tabla 7

Flujo del recupero de subsidios durante el segundo hito

Etapa	Secuencia del Proceso	Participantes Principales
Identificación del caso	Se identifica el descanso médico y el periodo de subsidio, considerando la localidad donde fue atendido el trabajador.	Trabajador, RR. HH., Bienestar Social

Recolección de documentación	Se solicitan y reúnen los documentos requeridos para continuar con el recupero.	Trabajador, RR. HH., Bienestar Social
Revisión y orientación	Bienestar Social revisa la información disponible, identifica pendientes y orienta sobre los pasos que deben seguirse.	Bienestar Social, RR. HH.
Identificación del canal y sede	Se determina el canal de presentación y la sede de EsSalud correspondiente según las condiciones del caso.	RR. HH., trabajador, Bienestar Social
Presentación de documentación	La documentación se presenta mediante Mesa de Partes Virtual o mediante las gestiones requeridas en el centro asistencial correspondiente.	RR. HH., trabajador, EsSalud
Verificación y seguimiento	Se consulta el estado de la gestión, se identifican observaciones y se informa a Bienestar Social sobre las respuestas obtenidas.	RR. HH., trabajador, Bienestar Social, EsSalud
Subsanación o nueva gestión	Frente a observaciones, cambios de canal o requerimientos adicionales, se reorganiza la documentación y se define una nueva acción.	RR. HH., Bienestar Social
Validación y recupero	Una vez atendidos los requerimientos, se continúa con las acciones necesarias para la validación y recuperación del subsidio.	EsSalud, Bienestar Social, RR. HH.
Seguimiento hasta cierre	Se mantiene el control de fechas y resultados hasta completar el caso y registrar su cierre.	Bienestar Social, RR. HH.

Esta nueva distribución territorial modificó igualmente las formas de comunicación. Bienestar Social continuó el contacto por llamadas, mensajes y correos, aunque ahora incorporando información específica sobre sedes y gestiones locales. Con los trabajadores, en cambio, la intervención se mantuvo principalmente a distancia, y cuando las condiciones lo permitían, era Recursos Humanos quien asumía la gestión local o coordinaba directamente con ellos. Estas características se sintetizan en la Tabla 8.

Tabla 8

Características del acompañamiento durante el segundo hito

Aspecto	Desarrollo durante la experiencia	Necesidad o situación identificada	Respuesta de Trabajo Social
Comunicación	Se mantuvo el contacto mediante llamadas, mensajes y correos con trabajadores y RR. HH.	Distancia territorial y menor posibilidad de intervención directa.	Comunicación sostenida y adecuación del canal según la situación.
Orientación	Se explicaron pasos, documentos, lugares de presentación, canales y acciones posteriores.	Información nueva y dudas sobre el procedimiento.	Orientación específica vinculada con cada caso.
Seguimiento	Se revisaron avances, fechas próximas a vencer y resultados de las gestiones.	Riesgo de retrasos y pérdida de continuidad.	Registros, recordatorios y seguimiento periódico.
Atención al trabajador	Se mantuvo disponibilidad para resolver dudas y orientar durante la gestión.	Trabajadores en recuperación con posibles limitaciones para desplazarse.	Acompañamiento remoto y coordinación con RR. HH.
Articulación	Se conectó la información proveniente de trabajadores, RR. HH., Bienestar	Información dispersa y diferencias entre las condiciones esperadas y las encontradas	Coordinación y circulación de información entre actores.

	Social y EsSalud.	localmente.	
Adaptación	Las orientaciones fueron modificándose conforme se conocían las condiciones reales de las sedes.	Cambios o información insuficiente sobre los canales de atención.	Ajuste de indicaciones y definición de nuevas rutas de gestión.

El cambio trajo consigo, además, nuevas necesidades de formación. Antes de poder orientar a los demás actores, Bienestar Social tuvo que actualizar sus propios conocimientos a través de capacitaciones virtuales brindadas por EsSalud, y solo después trasladó esta información a los generalistas mediante capacitaciones, orientaciones y materiales de consulta, que se complementaron con registros y recordatorios de fechas próximas a vencer. La Tabla 9 presenta estas acciones.

Tabla 9

Características del fortalecimiento de capacidades durante el segundo hito

Aspecto	Desarrollo durante la experiencia	Evidencia del segundo hito
Actualización de conocimientos	Bienestar Social participó en capacitaciones virtuales brindadas por EsSalud.	El equipo necesitó conocer primero el nuevo procedimiento antes de orientar a los demás actores.
Capacitación a RR. HH.	Se ampliaron las capacitaciones dirigidas a generalistas y otros participantes.	Los representantes asumieron nuevas gestiones en las provincias.
Orientación práctica	Se explicaron pasos, documentación, canales y acciones necesarias para cada gestión.	Las orientaciones respondieron a situaciones concretas del nuevo procedimiento.
Materiales de apoyo	Se elaboraron recursos para facilitar la consulta posterior.	Generalistas y trabajadores podían recurrir a estos materiales durante nuevos casos.

Asesoría durante casos	Bienestar Social continuó resolviendo dudas y orientando frente a situaciones específicas.	Las dificultades encontradas durante la aplicación generaban nuevas consultas.
Seguimiento formativo	Se revisaron avances y se contrastó la información manejada por RR. HH. y Bienestar Social.	El seguimiento permitió detectar dudas y realizar ajustes.
Desarrollo de autonomía	RR. HH. asumió gestiones locales y tomó decisiones frente a situaciones concretas.	Se produjo un tránsito hacia una participación más activa en la gestión.
Transferencia del aprendizaje	Los conocimientos construidos durante los casos fueron incorporándose a orientaciones y materiales.	La experiencia permitió ampliar los recursos disponibles para futuras gestiones.

Este periodo estuvo marcado por dificultades vinculadas con la información inicial incompleta, la distribución territorial, la mayor carga que recayó sobre Recursos Humanos y las diferencias entre las indicaciones disponibles y las condiciones reales de cada sede, según se recoge en la Tabla 10. Una situación ilustra especialmente bien esta tensión: durante varias semanas, una gestión provincial se mantuvo bajo la indicación de realizar una presentación presencial, hasta que una verificación directa permitió constatar que la sede ya exigía el uso de la Mesa de Partes Virtual y de un formulario actualizado, pues el anterior venía generando observaciones en varios expedientes. Una vez conocido esto, Recursos Humanos comunicó la información a Bienestar Social, se modificó la ruta de gestión y se reforzaron las orientaciones sobre canales y condiciones de atención.

Tabla 10

Principales tensiones que incidieron en las estrategias durante el segundo hito

Situación	Tensión o Dificultad	Estrategia relacionada	Manifestación durante el segundo hito

Cambio reciente del procedimiento	Información incompleta y falta de alineación inicial entre los actores.	Fortalecimiento de capacidades	Bienestar Social y RR. HH. tuvieron que actualizar conocimientos antes de aplicar el nuevo procedimiento.
Distancia territorial	Bienestar Social perdió capacidad para ejecutar directamente determinadas gestiones.	Acompañamiento	Las acciones tuvieron que trasladarse a trabajadores o representantes de las sucursales.
Mayor carga para RR. HH.	Los generalistas debían interrumpir funciones habituales para realizar gestiones ante EsSalud.	Fortalecimiento de capacidades	Se requirió capacitación, orientación y seguimiento para asumir las nuevas responsabilidades.
Participación del trabajador	Algunas gestiones podían recaer en trabajadores que se encontraban en recuperación.	Acompañamiento	Se procuró coordinar con RR. HH. cuando el trabajador tenía dificultades para desplazarse.
Desorientación sobre sedes	Desde Lima no siempre se podía determinar con precisión dónde debía realizarse una gestión.	Acompañamiento	Fue necesario complementar las indicaciones generales con información obtenida localmente.
Información no comunicada oportunamente	Las condiciones reales de atención podían diferir de la información inicialmente disponible.	Acompañamiento	La estrategia utilizada podía mantenerse durante varias semanas sin advertir que había dejado de ser pertinente.
Diferencias entre información y práctica	La indicación recibida podía no coincidir con la respuesta de una sede específica.	Fortalecimiento de capacidades	Se requirió verificar directamente la información y comunicar los resultados a Bienestar Social.
Presión por los	Los retrasos podían	Fortalecimiento de	Se utilizaron

plazos	comprometer la recuperación del subsidio.	capacidades	registros y recordatorios para anticipar vencimientos.
Dependencia de actores locales	Bienestar Social necesitaba información de trabajadores y RR. HH. para conocer el avance de las gestiones.	Acompañamiento	La respuesta del equipo central dependía de la oportunidad y precisión de la información recibida.

Al cerrarse este segundo hito, las gestiones provinciales ya mostraban una mayor participación local de Recursos Humanos, mientras Bienestar Social continuaba orientando, revisando y dando seguimiento a los casos. Estas condiciones sentaron, así, la base sobre la que se organizó el tercer hito.

5.3. Consolidación y Ajuste de las Estrategias de Acompañamiento y Fortalecimiento de Capacidades durante la Implementación del Nuevo Procedimiento

El tercer hito se desarrolló entre julio de 2025 y junio de 2026. En este periodo, Bienestar Social mantuvo las funciones de orientación, revisión y seguimiento, mientras Recursos Humanos continuó realizando las gestiones que correspondían en las sucursales. A diferencia de los momentos anteriores, el seguimiento comenzó a organizarse también a partir de fechas previstas y puntos específicos de control, sobre todo en aquellos expedientes que presentaban demoras u observaciones.

Esta forma de seguimiento puede observarse en los casos CE-61 y CE-62. En ambos se estableció una fecha aproximada para la emisión del CITT y una fecha posterior para comprobar presencialmente la situación en caso de que no se produjera dicha emisión. Al no obtenerse confirmación después del 13 de febrero de 2026, fue necesario reiterar la solicitud. La verificación presencial permitió identificar que la emisión estaba condicionada por la

disponibilidad del médico tratante, información que no había podido conocerse únicamente mediante el seguimiento realizado a distancia. La Tabla 11 muestra la secuencia de acciones desarrolladas durante este hito.

Tabla 11

Flujo del recupero de subsidios durante el tercer hito

Etapa	Secuencia del Proceso	Participantes Principales
Identificación del caso	Se identifica el periodo de incapacidad y la situación del expediente.	Trabajador, RR. HH., Bienestar Social
Revisión de antecedentes	Se revisa la documentación disponible, el estado del expediente y las gestiones realizadas anteriormente.	Bienestar Social, RR. HH.
Organización del seguimiento	Se establecen fechas esperadas, fechas de control y acciones posteriores.	Bienestar Social
Orientación y coordinación	Se comunican a RR. HH. las acciones que corresponden, los documentos requeridos y las fechas de seguimiento.	Bienestar Social, RR. HH.
Gestión ante EsSalud	RR. HH. realiza las gestiones presenciales o virtuales que corresponden según el caso.	RR. HH., EsSalud
Verificación	Se comprueba el estado real del expediente cuando no se obtiene respuesta dentro del plazo previsto.	RR. HH., Bienestar Social, EsSalud
Subsanación o reingreso	Cuando la gestión permanece detenida o presenta dificultades, se evalúa el reingreso del expediente o la corrección correspondiente.	Bienestar Social, RR. HH.
Revisión del resultado	Una vez emitido el CITT, se contrasta la información con los documentos de sustento.	Bienestar Social, RR. HH.
Recupero y cierre	Se continúa con las acciones necesarias hasta completar el recupero y registrar el resultado.	Bienestar Social, RR. HH., EsSalud

En cuanto al acompañamiento, se mantuvo la comunicación por llamadas, mensajes y correos para informar avances y pendientes, adecuando cada orientación a las particularidades del expediente correspondiente. Cuando la comunicación a distancia no bastaba para confirmar el estado de una gestión, se coordinaban entonces verificaciones presenciales con Recursos Humanos. La Tabla 12 reúne estas características e incluye el caso de una representante en Chimbote, quien tuvo que recorrer distintas sedes de EsSalud hasta dar con la correspondiente, apoyada en todo momento por las indicaciones y la comunicación sostenida de Bienestar Social.

Tabla 12

Características del acompañamiento durante el tercer hito

Característica	Desarrollo durante la experiencia	Situaciones o necesidades identificadas	Respuesta de Trabajo Social
Comunicación	Se mantuvieron llamadas, correos y mensajes para informar avances, pendientes y acciones posteriores.	Casos sin respuesta y necesidad de mantener continuidad.	Comunicación específica vinculada con fechas, resultados y acciones concretas.
Orientación	Se indicaron pasos, documentos, lugares de gestión y acciones que correspondían según cada caso.	Diferencias entre el procedimiento general y las condiciones encontradas en provincia.	Orientación práctica antes y después de las gestiones.
Seguimiento	Se establecieron fechas esperadas y fechas posteriores de verificación.	Demoras prolongadas y expedientes archivados o sin resolución.	Seguimiento escalonado y establecimiento de puntos de control.
Verificación	Se incorporaron gestiones presenciales cuando el seguimiento virtual no permitía conocer el estado	Falta de respuesta o información insuficiente de EsSalud.	Coordinación con RR. HH. para realizar verificaciones.

	real del expediente.		
Articulación	Se distribuyeron acciones entre Bienestar Social y Recursos Humanos.	Mayor participación de RR. HH. en las gestiones provinciales.	Orientación, coordinación y revisión de la información obtenida.
Adaptación	Las acciones se modificaron según las características y dificultades de cada expediente.	Casos con demoras, reingresos, derivaciones o inconsistencias documentales.	Ajuste de la ruta de seguimiento según la situación concreta.
Continuidad	El acompañamiento se mantuvo hasta conocer el resultado y revisar la documentación emitida.	La emisión del CITT no garantizaba por sí misma el cierre correcto del caso.	La emisión del CITT no garantizaba por sí misma el cierre correcto del caso.

El fortalecimiento de capacidades, por su parte, siguió dirigido a los representantes de Recursos Humanos, y se desarrolló a partir de casos concretos y de las consultas que surgían durante las gestiones provinciales, tal como recoge la Tabla 13.

Tabla 13

Características del fortalecimiento de capacidades durante el tercer hito

Características	Desarrollo durante la experiencia	Evidencia del tercer hito
Actores fortalecidos	El fortalecimiento se concentró principalmente en los representantes de RR. HH. de las sedes.	Los representantes asumieron gestiones que anteriormente requerían mayor intervención central.
Orientación práctica	Bienestar Social explicó procedimientos, documentos, lugares de atención y acciones según el caso.	La representante de RR.HH. recibió indicaciones sobre la gestión y organización documental.
Asesoría durante los casos	Las dudas se resolvieron a partir de situaciones concretas encontradas	Se brindó orientación ante derivaciones, consultas y dificultades en EsSalud.

	durante las gestiones.	
Aprendizaje mediante la práctica	Los representantes adquirieron conocimientos al realizar directamente las gestiones.	La representante pasó de recibir indicaciones a acudir a EsSalud y realizar seguimiento.
Seguimiento formativo	La revisión de avances permitió reforzar fechas, acciones y criterios de seguimiento.	Se establecieron fechas de emisión y verificación, acompañadas de instrucciones específicas.
Transferencia de conocimientos	Los aprendizajes generados en casos particulares podían ser retomados por Bienestar Social y utilizados en nuevas orientaciones.	Las experiencias de RR. HH. en provincia aportaron información sobre dificultades y respuestas.
Desarrollo de autonomía	RR. HH. asumió mayor responsabilidad en la ejecución de gestiones locales.	La representante realizó gestiones presenciales, consultó directamente y comunicó los resultados.
Capacidad de verificación	Se fortaleció la necesidad de contrastar la información recibida con la situación real del expediente.	Se realizaron verificaciones presenciales ante ausencia de respuesta.
Capacidad de toma de decisiones	Las situaciones concretas exigieron definir cuándo insistir, verificar, reingresar o corregir.	Se utilizaron fechas de control, reingreso de expedientes y revisión posterior del CITT.

Las dificultades de este periodo estuvieron relacionadas con las demoras de EsSalud, las diferencias entre sedes, la rotación de representantes y la necesidad constante de verificar información, situaciones que se sistematizan en la Tabla 14. Entre ellas destaca el caso de un CITT cuyo periodo consignado (26 de marzo al 6 de abril) no coincidía con la documentación de sustento, la cual indicaba una extensión hasta el 10 de abril. Esta discrepancia dejó en evidencia que la sola emisión del certificado no garantizaba el cierre correcto del caso, por lo que Bienestar Social solicitó su corrección.

Tabla 14

Principales tensiones que incidieron en las estrategias durante el tercer hito

Situación	Tensión o Dificultad	Estrategia relacionada	Manifestación durante el tercer hito
Demora en la emisión del CITT	El resultado dependía de la disponibilidad del médico tratante.	Acompañamiento	Se superaron fechas previstas y fue necesario realizar nuevas verificaciones.
Límites de la reiteración	La repetición de mensajes o solicitudes no siempre generaba avances.	Acompañamiento	En algunos casos se optó por reingresar el expediente y establecer nuevos puntos de control.
Diferencia entre emisión y cierre	La obtención del CITT no garantizaba que la información fuera correcta.	Fortalecimiento de Capacidades	Se detectaron diferencias entre las fechas del CITT y los documentos de sustento.
Particularidades de cada caso	Las rutas estandarizadas no resolvían todas las situaciones.	Acompañamiento y Fortalecimiento de Capacidades	Se requirieron acciones diferenciadas, como reingresos, verificaciones o correcciones.
Rotación de personal	El cambio de responsable podía interrumpir la continuidad del caso.	Fortalecimiento de Capacidades	Se reconoció la necesidad de mantener registros centralizados y accesibles.
Diferencias entre sedes	El nivel de conocimiento y adaptación de RR. HH. no era homogéneo.	Fortalecimiento de Capacidades	Algunas sedes requerían mayor orientación sobre el procedimiento y los canales.
Distancia territorial	Las gestiones presenciales implicaban desplazamientos y dificultades locales.	Acompañamiento	RR. HH. tuvo que realizar desplazamientos y consultas directas en EsSalud.
Dependencia de información externa	Las condiciones reales de la gestión	Acompañamiento	Las verificaciones presenciales

	no siempre podían conocerse desde la oficina central.		permitieron obtener información que no estaba disponible virtualmente.
Necesidad de mantener continuidad	Los expedientes podían permanecer detenidos durante periodos prolongados.	Fortalecimiento de Capacidades	Se incorporaron fechas de control y acciones posteriores.

A raíz de estas situaciones se ajustó el seguimiento incorporando fechas esperadas y de verificación, registros diferenciados y una revisión posterior del CITT ya emitido, como se detalla en la Tabla 15. La rotación de representantes, además, hizo necesario conservar registros accesibles sobre las gestiones y comunicaciones de cada caso.

Tabla 15

Decisiones y ajustes desarrollados por Trabajo Social durante el tercer hito

Situación identificada	Decisión o ajuste	Resultado en la gestión
Demoras prolongadas	Establecer fecha esperada de emisión y fecha posterior de verificación.	Esto permitió precisar en qué momento era necesario volver a intervenir.
Ausencia de respuesta de EsSalud	Incorporar verificaciones presenciales cuando correspondía.	La verificación permitió conocer directamente la situación en la que se encontraba el expediente.
Expedientes detenidos	Evaluar el reingreso y reorganización del expediente.	Con ello se pudo recuperar la trazabilidad del caso y continuar con la gestión.
Dificultades de seguimiento	Utilizar tablas y registros con fechas diferenciadas.	Esto facilitó identificar qué acciones permanecían pendientes.
Rotación de personal	Mantener información y evidencia centralizada.	Disminuyó el riesgo de perder información cuando se producían cambios de personal.
Diferencias en el conocimiento de RR. HH.	Mantener orientación, materiales y	La capacidad de los representantes para asumir

	retroalimentación.	gestiones fue reforzada..
Casos con resultados documentales inconsistentes	Revisar el CITT después de su emisión.	Se identificaron diferencias que requerían corrección.
Dificultades territoriales	Combinar comunicación virtual con gestiones presenciales.	Se adaptó la intervención a las condiciones concretas de cada sede.
Necesidad de transferir aprendizajes	Organizar criterios, plazos y contingencias como recursos de consulta.	Se favoreció la conservación y transferencia del conocimiento acumulado.

5.4. Situación Final de la Experiencia

Comparar los tres hitos permite reconocer que la comunicación, la orientación, el seguimiento y la articulación entre actores se mantuvieron como funciones constantes a lo largo de toda la experiencia, aun cuando fueron adoptando formas distintas conforme cambiaban el procedimiento y la distribución de responsabilidades. En el acompañamiento, por ejemplo, la comunicación pasó de concentrarse en documentos y plazos durante el primer hito a incorporar información sobre sedes y gestiones locales en el segundo, para finalmente centrarse en fechas de control y acciones concretas durante el tercero, como sintetiza la Tabla 16.

Tabla 16

Evolución de las estrategias de acompañamiento durante los tres hitos

Característica	Hito 1. Construcción inicial	Hito 2. Cambio del procedimiento	Hito 3. Consolidación y ajuste
Comunicación	Frecuente y multicanal mediante llamadas, mensajes y correos.	Se intensificó ante la incertidumbre generada por el nuevo procedimiento y la distancia territorial.	Se volvió más específica y vinculada con fechas, avances, pendientes y acciones posteriores.
Orientación	Centrada en documentos,	Incorporó indicaciones sobre	Incluyó rutas diferenciadas,

	requisitos, plazos y pasos del procedimiento.	canales, sedes y nuevas formas de gestión.	contingencias y acciones concretas ante incumplimiento de plazos.
Seguimiento	Revisión de documentos, pendientes y avance de los casos.	Se adaptó a la mayor participación de RR. HH. y a las gestiones provinciales.	Incorporó fechas de control, recordatorios, verificaciones y reingreso de expedientes.
Atención al trabajador	Contacto directo para conocer su situación y orientar las gestiones.	Se mantuvo, aunque algunas acciones fueron asumidas localmente por RR. HH.	Se sostuvo como referente de comunicación y continuidad durante el proceso.
Articulación	Bienestar Social ocupaba una posición central entre trabajador, RR. HH. y otros actores.	Se volvió más distribuida por la participación de actores locales.	Se consolidó una distribución de responsabilidades entre Bienestar Social y RR. HH.
Modalidad	Predominio de acompañamiento directo y remoto.	Mayor necesidad de combinar orientación remota con acciones locales.	Combinación de acciones virtuales y presenciales según las características del caso.
Propósito predominante	Orientar, acompañar y sostener la continuidad del caso.	Adaptar la intervención y permitir que los actores asumieran nuevas responsabilidades.	Anticipar dificultades, controlar plazos y sostener la continuidad hasta el cierre.

Algo similar ocurrió con el fortalecimiento de capacidades, donde Recursos Humanos fue el actor central de esta evolución: de recibir orientaciones documentales pasó a asumir gestiones locales y, ya en el tercer hito, a participar directamente en verificaciones, consultas y comunicación de resultados, tal como recoge la Tabla 17.

Tabla 17

Evolución de las estrategias de fortalecimiento de capacidades durante los tres hitos

Aspecto	Hito 1. Construcción inicial	Hito 2. Cambio del procedimiento	Hito 3. Consolidación y ajuste
Actores principalmente fortalecidos	Representantes de RR. HH. de las sucursales.	RR. HH. adquiere mayor protagonismo frente a las nuevas gestiones locales.	RR. HH. consolida una participación más activa y autónoma.
Formación	Inducciones y orientaciones iniciales.	Actualización de conocimientos y nuevas orientaciones frente al cambio.	Refuerzo mediante casos, retroalimentación y situaciones prácticas.
Asesoría	Resolución de dudas y corrección de gestiones.	Orientación frente a nuevas sedes, canales y requerimientos.	Asesoría frente a contingencias, verificaciones, reingresos y correcciones.
Aprendizaje	Comprender y aplicar el procedimiento.	Adaptarse a nuevas condiciones y aprender a verificar información.	Utilizar la experiencia para decidir, anticipar y responder ante situaciones concretas.
Seguimiento formativo	Revisión y retroalimentación de las gestiones.	Acompañamiento durante la incorporación del nuevo procedimiento.	Seguimiento mediante fechas de control y acciones posteriores.
Transferencia	Materiales y conocimientos utilizados como referencia.	Actualización y difusión de recursos de apoyo.	Necesidad de convertir aprendizajes de casos en recursos institucionales transferibles.
Autonomía	En proceso de desarrollo.	Mayor participación, con necesidad de orientación frecuente.	Mayor capacidad para ejecutar gestiones, consultar y comunicar resultados.
Capacidades desarrolladas	Comprensión y aplicación del procedimiento.	Adaptación, verificación y resolución de situaciones nuevas.	Gestión, toma de decisiones, verificación, comunicación y respuesta ante

contingencias.

Las tensiones de la experiencia (las diferencias en el manejo del procedimiento, la presión de los plazos, la distribución de responsabilidades, la distancia territorial, la información desactualizada, la dependencia de EsSalud y la rotación de personal) también fueron transformándose con cada hito, y lo mismo ocurrió con las respuestas que Trabajo Social construyó frente a ellas, según muestran las Tablas 18 y 19.

Tabla 18

Tensiones, patrones identificados y respuestas de Trabajo Social durante los tres hitos

Tensión o patrón	Hito 1	Hito 2	Hito 3	Respuesta
Diferencias en el manejo del procedimiento	Algunos representantes requerían orientación y revisión adicional.	Las diferencias aumentaron ante el nuevo procedimiento.	Persistieron diferencias entre sedes.	Orientación diferenciada, asesoría, materiales y retroalimentación.
Presión de plazos	Los tiempos exigían seguimiento cercano.	El cambio de procedimiento podía generar retrasos.	Se incorporaron fechas esperadas y fechas de control.	Seguimiento progresivamente más planificado.
Distribución de responsabilidades	Bienestar Social mantenía una participación central.	Parte de las gestiones se trasladó hacia RR. HH.	RR. HH. asumió mayores acciones locales.	Redistribución progresiva de responsabilidades con soporte de Bienestar Social.
Participación del trabajador	Se requería orientación para la entrega de documentos y comprensión del proceso.	Las nuevas gestiones podían aumentar las exigencias para el trabajador.	Se mantuvo la necesidad de comunicación y seguimiento.	Acompañamiento adaptado a las posibilidades de participación de cada caso.
Cambios y contradicciones	Existían dificultades de	Constituyó la principal	Se trabajó con mecanismos de	Adaptación, confirmación de

del procedimiento	interpretación de requisitos y canales.	ruptura del proceso.	verificación y actualización.	información y aprendizaje institucional.
Distancia territorial	Funcionaba como condición de coordinación entre sedes.	Se convirtió en una dificultad central.	RR. HH. asumió gestiones presenciales y comunicó lo encontrado.	Combinación de comunicación remota, articulación y gestión presencial.
Información insuficiente o desactualizada	Generaba consultas y correcciones.	Produjo incertidumbre sobre canales y sedes.	Se reconoció la necesidad de verificar la información antes de actuar.	Actualización, confirmación y transferencia de información.
Dependencia de EsSalud	Ya condicionaba los tiempos del proceso.	Se hizo más visible con el nuevo procedimiento.	Persistió frente a demoras y disponibilidad del médico tratante.	Control interno de fechas, verificación y acciones alternativas.
Rotación de personal	Requería reforzar la comunicación.	Podía afectar la continuidad de las nuevas gestiones.	Se identificó la necesidad de registros centralizados.	Conservación y transferencia del conocimiento acumulado.
Respuesta insuficiente de una estrategia	Era necesario insistir y corregir.	Fue necesario modificar estrategias frente al nuevo procedimiento.	La reiteración dejó de ser suficiente en algunos casos y se incorporaron reingresos y verificaciones.	Pasar de la reacción ante el problema a la definición anticipada de acciones.

Tabla 19

Transformación de las respuestas de Trabajo Social frente a las tensiones de la experiencia

Hito	Predominio de la respuesta	Forma de Intervención	Aprendizaje generado
Hito 1	Reactiva y de acompañamiento cercano	Orientar, explicar, revisar, corregir y realizar seguimiento.	Se identificó la necesidad de fortalecer conocimientos y

			clarificar responsabilidades.
Hito 2	Adaptativa y de reorganización	Actualizar información, capacitar, coordinar y redistribuir responsabilidades.	Se reconoció la importancia de verificar las condiciones reales del procedimiento y fortalecer a los actores locales.
Hito 3	Preventiva y de consolidación	Establecer fechas, verificar, reingresar, revisar documentos y anticipar acciones posteriores.	Se incorporaron criterios de seguimiento y control derivados de las situaciones encontradas en los casos.

La distribución de responsabilidades entre los actores siguió una trayectoria semejante: de una participación central de Bienestar Social y otra más receptiva de Recursos Humanos durante el primer hito, se avanzó hacia una mayor autonomía de este último en gestiones presenciales y comunicación de resultados hacia el tercero, mientras el trabajador mantenía una participación variable según cada caso y EsSalud seguía condicionando desde fuera los tiempos y resultados del proceso. La Tabla 20 resume estos cambios.

Tabla 20

Transformación de la participación de los actores durante los tres hitos

Actor	Hito 1	Hito 2	Hito 3
Bienestar Social	Orientación, seguimiento, revisión, coordinación y acompañamiento cercano.	Actualización de información, capacitación, coordinación y orientación.	Orientación, articulación, control de fechas, revisión y apoyo frente a situaciones complejas.
Recursos Humanos	Recepción de indicaciones, recopilación y remisión de	Mayor participación en gestiones locales y necesidad de mayor conocimiento	Ejecución de gestiones presenciales, consultas a EsSalud,

	documentación.	del procedimiento.	seguimiento local y comunicación de resultados.
Trabajador	Participación en la entrega de información y documentación, con acompañamiento frecuente.	Mayor necesidad de orientación frente a nuevas condiciones del procedimiento.	Participación según las necesidades del caso y comunicación con los actores responsables de la gestión.
EsSalud	Actor externo encargado de validar y procesar determinadas gestiones.	Cambio del procedimiento y nuevas condiciones de atención.	Continúa determinando tiempos y resultados en aspectos que escapan al control interno.

En síntesis, se mantuvieron como elementos constantes la comunicación entre actores, el acompañamiento al trabajador, la orientación de Bienestar Social, el seguimiento de los casos, la participación de Recursos Humanos y el uso de información y documentación. Cambiaron, en cambio, la organización del seguimiento, que pasó de ser reactiva a preventiva, la distribución de responsabilidades y el nivel de autonomía alcanzado por Recursos Humanos, tal como recoge la Tabla 21.

Tabla 21

Continuidades y transformaciones de las estrategias durante la experiencia

Elementos que se mantuvieron	Elementos que se transformaron
Comunicación entre los actores.	De comunicación principalmente informativa hacia comunicación vinculada con acciones y fechas concretas.
Acompañamiento al trabajador.	De seguimiento más directo hacia un acompañamiento adaptado a la distribución de responsabilidades.
Orientación de Bienestar Social.	De orientación inicial del procedimiento hacia asesoría frente a contingencias y situaciones complejas.

Seguimiento de los casos.	De seguimiento principalmente reactivo hacia seguimiento con puntos de control preventivos.
Participación de Recursos Humanos.	De participación principalmente receptiva hacia una participación más activa y autónoma.
Articulación entre actores.	De una articulación más centralizada hacia una distribución territorial de responsabilidades.
Uso de información y documentación.	De revisión para completar expedientes hacia conservación de evidencia y memoria institucional.
Necesidad de adaptación.	De ajustes frente a problemas concretos hacia anticipación de posibles escenarios.

En conjunto, los tres hitos muestran una trayectoria diferenciada. El primero corresponde al desarrollo de una dinámica inicial de acompañamiento y orientación; el segundo, a la reorganización de las formas de gestión ante el cambio de procedimiento; y el tercero, a la incorporación de mecanismos de seguimiento, verificación y coordinación para continuar con el nuevo procedimiento. Al finalizar la experiencia todavía se presentaban condiciones externas relacionadas con EsSalud, diferencias entre las sedes y rotación de personal. Frente a ello, Bienestar Social, Recursos Humanos y los trabajadores participaron de manera articulada, de acuerdo con las características de cada caso. Esta trayectoria constituye el punto de partida para analizar, en el capítulo 6, los cambios producidos y su relación con el eje de sistematización.

6. Análisis e Interpretación

El presente capítulo analiza e interpreta los principales hallazgos obtenidos a partir de la experiencia de intervención de Trabajo Social en el recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo, desarrollada entre marzo de 2025 y junio de 2026. El análisis se centra en el eje de sistematización, referido a las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades, así como a las condiciones y tensiones que estuvieron presentes durante su desarrollo y a los aprendizajes construidos en el proceso. A partir de la reconstrucción presentada en el capítulo anterior, se revisa la manera en que estas estrategias fueron cambiando en los tres hitos, considerando la participación de los actores, las decisiones tomadas, los ajustes realizados y los aprendizajes derivados de situaciones concretas. Asimismo, los hallazgos se contrastan con los aportes conceptuales y teóricos revisados y con las tendencias identificadas en las matrices, buscando reconocer coincidencias, matices y aportes propios de la experiencia. Finalmente, se integran los patrones y transformaciones identificados para comprender el aporte de Trabajo Social y los aprendizajes y oportunidades de mejora que se desprenden del proceso.

6.1. Estrategias de Acompañamiento

El acompañamiento estuvo presente durante todo el periodo analizado, aunque fue adoptando distintas formas según las características de los casos y las condiciones del proceso. Desde el inicio, Bienestar Social mantuvo comunicación con los trabajadores y representantes de Recursos Humanos, orientó sobre las gestiones que correspondían y realizó el seguimiento de los expedientes. Conforme avanzó la experiencia, estas acciones se fueron articulando y se incorporaron mecanismos orientados a verificar la situación de los casos y anticipar posibles dificultades.

En este contexto, la comunicación tuvo un papel importante porque permitió conocer la situación particular de los trabajadores y orientar las acciones que correspondían en cada

caso. Las entrevistas y los registros revisados muestran el uso combinado de llamadas, mensajes y correos. Esta modalidad permitió mantener el contacto aun cuando los actores se encontraban en diferentes localidades o cuando las gestiones requerían la participación de otras áreas.

La ***centralidad de los cuidados*** permite interpretar esta práctica considerando que el trabajador permaneció como referencia de la intervención durante el proceso de incapacidad temporal. Fernández y Quera (2023) relacionan el acompañamiento con las necesidades, decisiones y posibilidades de participación de las personas. En la experiencia, esta perspectiva se expresó en la preocupación por conocer la situación del trabajador, aclarar sus dudas y mantenerlo informado sobre el avance de las gestiones. Torres (2025) y Guardia (2025) también permiten relacionar estas acciones con la comunicación, orientación y seguimiento desarrollados por Trabajo Social en contextos organizacionales. Ledesma (2025) y Vega (2026) coinciden en que el acompañamiento a trabajadores que atraviesan accidentes o problemas de salud no se limita a entregar información o gestionar trámites, sino que combina comunicación, orientación y seguimiento sostenido. Vega (2026) añade que esa comunicación permite identificar necesidades que inicialmente permanecían ocultas, lo que respalda la dimensión de cuidado que tuvo el acompañamiento en esta experiencia.

Durante el primer hito, la cercanía del acompañamiento estuvo relacionada con una mayor concentración del seguimiento en Bienestar Social. Esta forma de intervención facilitaba la continuidad de los casos, aunque también hacía visible la necesidad de fortalecer la participación de Recursos Humanos. El acompañamiento comenzó entonces a cumplir una doble función: atender las necesidades inmediatas de los casos y generar condiciones para que otros actores asumieran progresivamente las acciones que les correspondían.

El cambio del procedimiento de EsSalud modificó esta dinámica. Las gestiones locales hicieron más visible la influencia del territorio sobre las posibilidades de intervención.

Las diferencias entre sedes, los desplazamientos y las condiciones de atención exigieron que las orientaciones fueran adaptadas a cada situación. En este punto, la ***territorialización*** permite comprender que las estrategias no podían mantenerse idénticas frente a realidades locales diferentes.

Esta situación también modificó el papel de Bienestar Social. La intervención pasó progresivamente de una participación más directa hacia una función de orientación, coordinación, seguimiento y soporte frente a situaciones que requerían mayor intervención. Recursos Humanos comenzó a asumir determinadas gestiones locales y a comunicar los resultados obtenidos. Palomeque (2014) permite interpretar este proceso desde el enfoque de capacidades, considerando que la actuación de los actores se amplía cuando cuentan con recursos y condiciones para participar en las decisiones y acciones que corresponden a su responsabilidad.

La experiencia mostró además que la continuidad del contacto debía complementarse con mecanismos de comprobación. Una situación en la que se mantuvo una ruta de gestión durante un periodo prolongado permitió identificar posteriormente que el canal utilizado había dejado de ser pertinente. La verificación directa permitió reconocer el cambio y modificar la estrategia. Este episodio resulta relevante porque muestra que el seguimiento adquiere mayor utilidad cuando incorpora momentos específicos para comprobar si la información y las condiciones externas continúan vigentes.

La comparación de los tres hitos presentada en la Tabla 22 permite observar esta transformación. La principal modificación no estuvo en la desaparición del acompañamiento, sino en la forma de sostenerlo. La intervención fue incorporando mayor diferenciación según el actor, el territorio y el estado de cada caso. A partir de ello, el acompañamiento pasó de apoyarse principalmente en la cercanía y la respuesta ante las necesidades que aparecían, hacia una intervención que también considera fechas de control, verificación y alternativas.

Tabla 22

Evolución de las estrategias de acompañamiento en los tres hitos

Dimensión	Hito 1	Hito 2	Hito 3	Interpretación
Continuidad del acompañamiento	Se sostuvo mediante contacto frecuente y seguimiento cercano de los casos.	Se mantuvo pese a la modificación del procedimiento y la mayor distancia territorial.	Se fortaleció mediante fechas de control, recordatorios y verificaciones posteriores.	La continuidad pasó de depender principalmente del contacto directo a apoyarse en un **seguimiento organizado y preventivo**.
Adaptación de la orientación	Las indicaciones se centraban en documentos, requisitos, plazos y pasos conocidos.	La orientación tuvo que ajustarse a nuevas sedes, canales y condiciones locales.	Se incorporaron rutas diferenciadas y respuestas ante contingencias.	La orientación evolucionó de una función principalmente **informativa** hacia una intervención **situada y adaptable**.
Seguimiento	Bienestar Social concentraba la revisión de pendientes y avances.	El seguimiento se distribuyó progresivamente con RR. HH. debido a las gestiones provinciales.	Se incorporaron mecanismos de control, verificación y reingreso de expedientes.	El seguimiento pasó de ser predominantemente **reactivo y centralizado** a una modalidad más **distribuida y preventiva**.
Articulación entre actores	Bienestar Social ocupaba una posición central entre trabajador, RR. HH. y otros actores.	La modificación territorial exigió mayor coordinación con los representantes locales.	Se consolidó una distribución de responsabilidades entre Bienestar Social y RR. HH.	La articulación se transformó en una estrategia para **organizar responsabilidades y sostener la continuidad del proceso**.
Atención situada al trabajador	El contacto permitía conocer su situación,	Se mantuvo, aunque algunas acciones pasaron a ser	Se sostuvo como referente de comunicación y	El acompañamiento mantuvo su dimensión

	resolver dudas y orientar las gestiones.	realizadas localmente por RR. HH.	continuidad, articulándose con las acciones locales.	social aun cuando la ejecución de algunas gestiones se desplazó hacia otros actores.
Modalidad de intervención	Predominaron acciones directas y comunicación remota.	Se combinaron orientación remota y gestiones locales.	Se consolidó la combinación de medios virtuales y presenciales según las necesidades del caso.	La modalidad se volvió **flexible**, en función de las características del procedimiento y del contexto territorial.
Anticipación de dificultades	Las dificultades se identificaban principalmente durante la gestión del caso.	El cambio de procedimiento evidenció la necesidad de verificar información y condiciones locales.	Se incorporaron fechas esperadas, controles posteriores y verificación de resultados.	La experiencia favoreció el tránsito desde una respuesta ante dificultades hacia una lógica de **anticipación y prevención**.
Relación con la autonomía de RR. HH.	RR. HH. requería orientación frecuente para ejecutar las gestiones.	Asumió mayor participación y responsabilidad en las gestiones locales.	Desarrolló mayor capacidad para ejecutar, consultar, comunicar resultados y dar continuidad a los casos.	El acompañamiento se fue configurando como un medio para favorecer una **autonomía progresiva y acompañada**.

La Tabla 23 permite profundizar en esta transformación al relacionar las tensiones con las decisiones adoptadas. Lo relevante para la interpretación es que las dificultades no produjeron una ruptura del acompañamiento. Más bien, permitieron reconocer sus límites y ajustar la forma de intervenir. La experiencia evidencia así que la estrategia profesional se construyó a partir de una lectura permanente de las condiciones del caso.

Tabla 23

Relación entre tensiones, respuestas y aprendizajes del acompañamiento

Hito	Tensión identificada	Límite evidenciado	Respuesta de Trabajo Social	Aprendizaje
Hito 1	Diferencias en responsabilidades y conocimientos	Concentración del seguimiento en Bienestar Social	Orientación, insistencia, seguimiento y apoyo a RR. HH.	Acompañar requiere generar condiciones para una participación progresivamente autónoma
Hito 2	Cambio del procedimiento e incertidumbre	Pérdida de pertinencia de algunas formas de gestión	Actualización, orientación práctica, coordinación y apoyo a gestiones locales	La estrategia debe adaptarse cuando cambian las condiciones externas
Hito 2	Distancia territorial y diferencias entre oficinas	Límites del acompañamiento remoto	Verificación y combinación de medios virtuales y presenciales	El territorio debe considerarse dentro de la planificación del acompañamiento
Hito 2-3	Persistencia de estrategias sin verificación suficiente	Riesgo de mantener información desactualizada	Comprobación de canales, sedes y procedimientos	El seguimiento debe incluir puntos de verificación
Hito 3	Retrasos y dependencia de actores externos	Imposibilidad de controlar todos los tiempos del proceso	Fechas de control, recordatorios, verificaciones y nuevas acciones	El acompañamiento debe anticipar riesgos y establecer alternativas

Por otra parte, la triangulación permitió identificar diferencias según el actor involucrado. Para los trabajadores, el acompañamiento estuvo relacionado principalmente con recibir información, resolver dudas y mantener contacto durante el proceso. Para Recursos Humanos, tuvo mayor relación con la orientación práctica y el respaldo para

realizar determinadas gestiones. Desde Bienestar Social, implicó reconocer necesidades, coordinar acciones y mantener seguimiento. Estas diferencias muestran que el acompañamiento no tuvo una única forma de expresión.

El ***aprendizaje situado*** también ayuda a comprender esta evolución. Pérez (2017) plantea que el conocimiento se construye en relación con experiencias concretas. En este caso, las situaciones que presentaron dificultades permitieron identificar cuándo una orientación requería ser modificada, cuándo era necesario verificar una gestión y qué actores necesitaban mayor soporte. De esta manera, la experiencia fue generando criterios que posteriormente pudieron incorporarse al seguimiento.

La Tabla 24 sintetiza los principales patrones identificados. Su lectura permite reconocer una transformación gradual de la comunicación, orientación, seguimiento, articulación y participación de Recursos Humanos. Estos cambios adquieren sentido cuando se observan conjuntamente, porque muestran que el acompañamiento fue modificándose a medida que cambiaban las condiciones del procedimiento y aumentaba la participación de otros actores.

Tabla 24

Patrones y transformaciones identificados en el acompañamiento

Dimensión	Situación Inicial	Transformación durante la experiencia	Resultado Identificado
Comunicación	Contacto frecuente con trabajadores	Incorporación de comunicación diferenciada según actor y situación	Mayor capacidad de mantener continuidad
Orientación	Explicación de requisitos y pasos	Orientación práctica sobre sedes, canales y alternativas	Mayor capacidad de respuesta frente a cambios
Seguimiento	Revisión de casos y pendientes	Incorporación de fechas de control y verificación	Seguimiento más preventivo

Articulación	Bienestar Social como referente central	Mayor participación de RR. HH. y coordinación distribuida	Responsabilidades progresivamente compartidas
Modalidad	Predominio de comunicación directa y virtual	Combinación de medios virtuales y verificaciones presenciales	Mayor adaptación a las condiciones del caso
Autonomía	Mayor dependencia de Bienestar Social	Mayor actuación directa de RR. HH. con respaldo profesional	Participación progresivamente autónoma
Aprendizaje	Resolución de situaciones concretas	Incorporación de aprendizajes a nuevos casos	Mejora progresiva de las estrategias

En relación con las tendencias analizadas, la experiencia se vincula directamente con la ***territorialización***, ya que las condiciones de las sucursales comenzaron a tener mayor incidencia en las decisiones sobre la forma de orientar y verificar las gestiones. La ***centralidad de los cuidados*** se mantiene en la medida en que el trabajador continúa siendo el referente de la intervención. Por su parte, la ***articulación*** se expresa en la coordinación de responsabilidades entre Bienestar Social, Recursos Humanos, Salud Ocupacional y otros actores. Finalmente, la mejora continua se observa en los ajustes que fueron incorporándose a partir de las situaciones encontradas durante el proceso.

A partir de este análisis se sostiene el ***primer hallazgo***: ***el acompañamiento evolucionó desde una modalidad cercana y personalizada hacia una estrategia progresivamente articulada, adaptativa y preventiva.*** Esta afirmación se sustenta en los cambios observados entre los tres hitos. Durante el inicio, la cercanía permitió sostener los casos, mientras que el cambio del procedimiento y las condiciones territoriales hicieron necesaria una mayor articulación con Recursos Humanos. Posteriormente, las dificultades identificadas llevaron a incorporar verificaciones y puntos de control. Torres (2025), Guardia

(2025) y Calderón (2025) permiten interpretar esta evolución a partir de las funciones de acompañamiento, seguimiento y articulación desarrolladas por Trabajo Social en espacios organizacionales.

En esa misma línea, el ***segundo hallazgo*** señala que la ***comunicación multicanal sostuvo la continuidad del vínculo profesional y permitió adaptar la orientación a las particularidades de cada situación.*** Las evidencias muestran que las llamadas, mensajes y correos tuvieron funciones distintas según el momento y las necesidades de cada caso. Su importancia estuvo en mantener el contacto, conocer situaciones particulares y orientar las acciones que debían realizarse posteriormente. Torres (2025) y Guardia (2025) permiten comprender esta comunicación como parte del acompañamiento y no únicamente como una transmisión de información, debido a que contribuye a mantener el vínculo con el trabajador y responder a las necesidades que aparecen durante el proceso. Vega (2026) señala, asimismo, que la comunicación directa y sostenida permite conocer el estado del trabajador, orientar las acciones y continuar el seguimiento hasta etapas posteriores. Conforme aumentaron las diferencias territoriales y la necesidad de coordinar acciones específicas, la comunicación adquirió mayor precisión. Desde esta perspectiva, la centralidad de los cuidados y la articulación forman parte de una misma estrategia de intervención.

En conjunto, estos hallazgos muestran que acompañar implicó leer las condiciones del caso, mantener la comunicación y ajustar el nivel de intervención. La experiencia también permitió reconocer que la cercanía profesional puede coexistir con una participación progresivamente autónoma de otros actores. Esta relación conduce directamente al análisis del fortalecimiento de capacidades.

6.2. Estrategias de Fortalecimiento de Capacidades

El fortalecimiento de capacidades se desarrolló de manera progresiva a través de orientaciones, asesorías, capacitaciones, revisión de casos y retroalimentación. Su evolución

se hizo visible especialmente en Recursos Humanos, debido a que sus representantes fueron asumiendo mayores responsabilidades a medida que las gestiones requerían una participación más cercana a las sucursales. Delgado (2017) permite comprender las capacidades como posibilidades efectivas de actuación, mientras Palomeque (2014) las relaciona con la ampliación de la participación de los actores. Desde el aprendizaje situado, Pérez (2017) permite interpretar el papel de la experiencia concreta en la construcción de conocimientos. Estos aportes ayudan a comprender que el desarrollo de capacidades se hizo visible cuando los conocimientos pudieron utilizarse frente a situaciones reales.

Durante el primer hito, las orientaciones brindadas por Bienestar Social permitieron que Recursos Humanos conociera los requisitos, documentos y pasos del procedimiento. La revisión posterior de las gestiones hizo posible identificar errores y volver a precisar algunas indicaciones. De esta manera, el aprendizaje se fue construyendo a partir de la relación entre orientación, aplicación y retroalimentación. Los materiales utilizados en las capacitaciones también cumplieron una función importante, pues quedaron como recursos de consulta. Esto adquirió mayor relevancia debido a que el nivel de conocimiento sobre el procedimiento podía variar entre los representantes. Contar con materiales permitió disponer de una referencia común, aunque su utilidad dependía de que la información se mantuviera actualizada. Cutipa (2025), desde el ámbito de la gestión organizacional, coincide en que la capacitación resulta más efectiva cuando se acompaña de procedimientos claros y herramientas que permitan aplicar los conocimientos, de modo que el fortalecimiento no dependa únicamente de la formación recibida.

El cambio en el procedimiento de EsSalud generó nuevas necesidades de aprendizaje. Bienestar Social tuvo que actualizar primero sus propios conocimientos para luego trasladar la información a Recursos Humanos y a los demás participantes. A su vez, las gestiones realizadas desde las sucursales permitieron conocer de manera más directa las condiciones

reales de atención. De esta forma, la experiencia territorial también aportó información al área central. Este aspecto resulta relevante para comprender la ***territorialización*** como una fuente de aprendizaje, ya que la información disponible desde un espacio central podía necesitar ajustes al momento de aplicarse en las distintas sedes.

La Tabla 25 sintetiza la evolución de las capacidades observadas. Interesa destacar que la trayectoria muestra un cambio en la forma de utilizar el conocimiento. La comprensión inicial del procedimiento fue dando paso a una mayor capacidad para aplicar información, identificar dificultades, consultar cuando era necesario y comunicar los resultados obtenidos.

Tabla 25

Evolución de las estrategias de fortalecimiento de capacidades en los tres hitos

Dimensión	Hito 1	Hito 2	Hito 3	Interpretación
Comprensión del procedimiento	Se buscó que RR. HH. comprendiera requisitos, documentos, plazos y secuencia de gestión.	La modificación del procedimiento obligó a actualizar conocimientos y contrastar la información recibida.	La experiencia permitió incorporar criterios para verificar fechas, requisitos y condiciones antes de ejecutar una gestión.	La capacidad evolucionó de la **comprensión inicial** hacia una comprensión más **crítica y verificadora**.
Aplicación práctica	Los conocimientos se aplicaban en casos concretos con revisión y corrección de Bienestar Social.	La aplicación implicó enfrentar nuevas sedes, canales y formas de gestión.	RR. HH. utilizó la experiencia acumulada para resolver casos y responder ante situaciones específicas.	El aprendizaje se produjo principalmente mediante la **experiencia situada y la resolución de casos**.
Toma de decisiones	Las decisiones requerían orientación frecuente de Bienestar Social.	RR. HH. empezó a asumir decisiones frente a situaciones territoriales y procedimientos	Se fortaleció la capacidad para decidir, consultar y comunicar resultados ante contingencias.	Se observa una transición hacia una **autonomía progresiva y acompañada**.

		variables.		
Verificación de información	La revisión se centraba en comprobar documentos y corregir gestiones.	El cambio de EsSalud mostró la necesidad de contrastar la información con la práctica local.	Se incorporaron verificaciones posteriores, fechas de control y revisión de resultados.	La verificación pasó de ser una acción correctiva a convertirse en una **práctica preventiva**.
Resolución de situaciones nuevas	Las dificultades se resolvían principalmente mediante apoyo de Bienestar Social.	Las nuevas condiciones exigieron adaptar las orientaciones y buscar alternativas.	Los casos excepcionales generaron criterios para responder ante reingresos, correcciones y contingencias.	El fortalecimiento incorporó progresivamente la capacidad de **adaptación y respuesta ante situaciones no previstas**.
Transferencia del aprendizaje	Los materiales y orientaciones servían como referencia para las gestiones.	Los nuevos conocimientos y recursos se difundieron entre los actores involucrados.	Se identificó la necesidad de convertir los aprendizajes de los casos en recursos institucionales.	El aprendizaje comenzó como conocimiento individual y avanzó hacia una **posible construcción de conocimiento institucional**.
Autonomía	Se encontraba en proceso de desarrollo y dependía del acompañamiento de Bienestar Social.	Aumentó la participación de RR. HH., aunque persistió la necesidad de orientación.	RR. HH. asumió mayor responsabilidad en la gestión local, manteniendo espacios de consulta y articulación.	La autonomía se construyó de manera **progresiva, relacional y acompañada**.

Las tensiones también participaron en este proceso. Como muestra la Tabla 26, las dificultades relacionadas con el conocimiento del procedimiento, los cambios externos, las diferencias territoriales y las situaciones excepcionales generaron nuevas necesidades de

orientación. El aprendizaje se produjo, por tanto, en relación directa con los problemas que los actores debieron enfrentar.

Tabla 26

Relación entre tensiones, respuestas y aprendizajes del fortalecimiento

Hito	Tensión	Respuesta de Trabajo Social	Aprendizaje
1	Diferencias en conocimiento y manejo del procedimiento	Orientación, asesoría, revisión y retroalimentación	El conocimiento requiere práctica para consolidarse
2	Cambio del procedimiento de EsSalud	Actualización y transferencia de nuevos conocimientos	Las capacidades deben adaptarse a cambios externos
2	Territorialización y diferencias entre oficinas	Orientación práctica y recuperación de información local	La experiencia territorial también produce conocimiento
2-3	Situaciones excepcionales y estrategias poco efectivas	Análisis de casos y modificación de procedimientos	Fortalecer implica desarrollar criterios para decidir
3	Retrasos y dependencia de actores externos	Fechas de control, registros y alternativas	La capacidad incluye reconocer límites y anticipar riesgos

La transformación de Recursos Humanos permite reconocer este proceso con mayor claridad. Inicialmente, los representantes requerían mayor orientación para realizar las gestiones. Posteriormente, comenzaron a asumir acciones locales, consultar ante situaciones complejas y comunicar resultados. Este cambio no implica una autonomía absoluta, pues Bienestar Social mantuvo un papel de soporte profesional. Se trata de una ***autonomía progresiva y acompañada***, construida dentro de las responsabilidades concretas de cada actor. El enfoque de capacidades de Palomeque (2014) permite interpretar esta situación como una ampliación de las posibilidades de actuación. La capacidad adquirida se expresa en

la posibilidad de actuar frente a una situación, reconocer cuándo se necesita apoyo y utilizar los recursos disponibles para continuar la gestión. En ese sentido, consultar a Bienestar Social ante una dificultad también forma parte de una actuación con mayor capacidad de decisión.

La Tabla 27 permite observar esta transformación desde el conocimiento inicial hasta la construcción de recursos compartidos. La principal interpretación es que el fortalecimiento comenzó en la persona que recibía la orientación, pero progresivamente generó recursos que podían ser utilizados por otros participantes.

Tabla 27

Patrones y transformaciones del fortalecimiento de capacidades

Dimensión	Situación Inicial	Transformación	Resultado
Conocimiento	Información sobre procedimiento	Actualización y contextualización	Mayor comprensión
Aplicación	Ejecución guiada	Resolución de gestiones y casos	Mayor capacidad de actuación
Decisión	Dependencia de orientación	Identificación de problemas y alternativas	Autonomía acompañada
Aprendizaje	Casos como situaciones aisladas	Incorporación de experiencias posteriores	Mejora de estrategias
Transferencia	Materiales e información inicial	Registros, recursos y criterios compartidos	Mayor capacidad institucional

En este punto aparece el ***aprendizaje institucional***. La rotación de representantes de Recursos Humanos evidenció que el conocimiento podía quedar vinculado a determinadas personas si no se registraba y compartía. Jara (2011) plantea la importancia de recuperar los aprendizajes de la práctica, mientras Saldarriaga (2025) permite relacionar esta necesidad con la organización de herramientas y conocimientos dentro de los espacios institucionales. La ***articulación*** también resulta relevante porque el fortalecimiento de capacidades no se

produjo de manera aislada. Bienestar Social actualizó y transfirió información, Recursos Humanos aplicó los conocimientos en las gestiones y los casos generaron nueva información que retroalimentó las orientaciones. Se configuró así una relación de aprendizaje entre los actores. Del mismo modo, la ***centralidad de los cuidados*** permaneció vinculada a este proceso porque el desarrollo de capacidades en Recursos Humanos tenía una finalidad concreta dentro de la atención de trabajadores que atravesaban una situación de incapacidad temporal. El fortalecimiento de capacidades adquirió sentido en la medida en que contribuía a sostener la continuidad de las gestiones y la atención de las personas.

A partir de esta interpretación se sostiene el tercer hallazgo: ***el fortalecimiento de capacidades fue progresivo, situado y relacional, y se hizo visible cuando los conocimientos pudieron aplicarse en situaciones concretas***. La evidencia muestra una secuencia de aprendizaje vinculada con la práctica: recibir orientación, aplicarla, revisar los resultados, resolver dificultades y utilizar lo aprendido en situaciones posteriores. Delgado (2017), Pérez (2017) y Palomeque (2014) permiten interpretar este proceso desde las capacidades, el aprendizaje situado y la participación progresiva de los actores; Calderón (2025), por su parte, evidencia que el fortalecimiento se desarrolla mediante capacitaciones, consulta, retroalimentación y resolución de casos, y no se reduce a una capacitación puntual.

El cuarto hallazgo corresponde a ***Recursos Humanos, quien pasó de una participación más pasiva hacia una autonomía progresiva y acompañada***. Este hallazgo se sustenta en el cambio observado en las gestiones realizadas por los representantes, especialmente durante los hitos segundo y tercero. El aumento de la participación estuvo acompañado por espacios de consulta y soporte de Bienestar Social. Por ello, la autonomía identificada debe comprenderse dentro de una relación profesional que favoreció la actuación de Recursos Humanos sin retirar el respaldo ante situaciones complejas. Palomeque (2014) sustenta esta lectura al plantear que el profesional debe facilitar y activar capacidades sin

sustituir a la persona ni generar dependencia, mientras que Delgado (2017) permite comprender la autonomía como una posibilidad efectiva de actuar y no como una independencia absoluta.

En conjunto, el fortalecimiento de capacidades y el acompañamiento mantuvieron una relación estrecha. El acompañamiento sostuvo el vínculo y permitió reconocer necesidades; el fortalecimiento generó mayores posibilidades de actuación en quienes asumían responsabilidades dentro del proceso. Esta relación explica parte de la transformación observada en la intervención de Trabajo Social.

6.3. Condiciones y Tensiones en el Desarrollo de las Estrategias de Intervención

Las condiciones y tensiones permiten comprender las razones por las que las estrategias tuvieron que modificarse durante el periodo estudiado. La experiencia estuvo marcada por cambios en los procedimientos, diferencias territoriales, distribución de responsabilidades, distintos niveles de conocimiento entre los actores y dependencia de decisiones externas. Estos elementos tuvieron incidencia en las posibilidades concretas de intervención.

Una condición importante fue la existencia de registros, correos, materiales y herramientas de seguimiento que permitieron conservar información sobre los casos. Estos recursos contribuyeron a mantener la continuidad y facilitaron la reconstrucción de decisiones tomadas anteriormente. Sin embargo, la experiencia también mostró que contar con información registrada no asegura que esta continúe siendo válida cuando se producen cambios externos.

El cambio del procedimiento de EsSalud constituyó el principal punto crítico de la experiencia. La modificación de los canales y formas de atención generó incertidumbre y obligó a revisar una dinámica que ya se venía utilizando. Esta dificultad fue más evidente en

las gestiones realizadas en provincias, donde las condiciones de atención podían variar entre establecimientos y hacer necesarios desplazamientos o verificaciones presenciales.

La ***territorialización*** permite comprender con mayor precisión esta situación. El territorio pasó a tener una incidencia directa en las decisiones relacionadas con la intervención. La distancia, las sedes disponibles y las condiciones particulares de atención influyeron en la manera de orientar y realizar el seguimiento. De esta forma, la experiencia muestra que una estrategia diseñada desde una perspectiva central podía requerir modificaciones al aplicarse en diferentes contextos locales. La Tabla 28 muestra esta transformación. Su principal aporte para el análisis consiste en evidenciar que información, comunicación, territorio, responsabilidades, verificación y adaptación fueron adquiriendo funciones diferentes a medida que avanzaba la experiencia. El territorio dejó de ser un elemento secundario y pasó a formar parte de los criterios utilizados para decidir cómo intervenir.

Tabla 28

Transformación de las condiciones y tensiones durante los tres hitos

Dimensión	Hito 1	Hito 2	Hito 3	Interpretación
Información y registros	Registros y correos permitían organizar casos y pendientes.	El cambio externo mostró la necesidad de actualizar la información disponible.	Se fortaleció el uso de fechas, evidencias y antecedentes para tomar decisiones.	La información pasó de cumplir una función de **registro** a constituirse en soporte para la **verificación y decisión**.
Comunicación	Facilitaba la continuidad entre Bienestar Social, RR. HH. y trabajadores.	Fue necesaria para aclarar nuevos canales, sedes y responsabilidades.	Se complementó con acciones posteriores cuando la comunicación no era suficiente.	La comunicación se consolidó como condición necesaria, aunque requirió mecanismos adicionales de comprobación.

Territorio	Tenía menor incidencia en la gestión centralizada.	Se convirtió en una condición determinante para las gestiones provinciales.	Se incorporó como criterio para definir modalidades de seguimiento y verificación.	El territorio pasó de ser un contexto de fondo a una **variable de decisión de la intervención**.
Responsabilidades	Bienestar Social concentraba gran parte del seguimiento.	RR. HH. asumió mayor participación en gestiones locales.	Se consolidó una distribución más corresponsable, manteniendo espacios de articulación.	La redistribución favoreció la participación, aunque requirió fortalecer capacidades y recursos de actuación.
Verificación	Predominaban revisión y seguimiento de las gestiones.	Se evidenció la necesidad de comprobar la información recibida y las rutas vigentes.	Se incorporaron puntos de control y verificaciones posteriores.	La verificación pasó de una función principalmente correctiva a una función **preventiva**.
Adaptación	Las estrategias respondían a dificultades identificadas durante los casos.	El cambio de procedimiento obligó a modificar rutas y responsabilidades.	Se establecieron respuestas diferenciadas ante retrasos, reingresos y contingencias.	La adaptación se convirtió progresivamente en una competencia necesaria para sostener la intervención.

Una situación especialmente significativa ocurrió cuando una gestión mantuvo durante más de un mes una ruta que posteriormente se comprobó que había cambiado. La verificación directa permitió identificar la nueva vía de atención y corregir la gestión. Este episodio evidencia una tensión entre continuidad y pertinencia: mantener una estrategia puede permitir que el seguimiento continúe, pero también puede prolongar una respuesta que ya no resulta adecuada cuando no existen puntos de comprobación. A partir de la experiencia posterior se incorporaron fechas de control, verificación de resultados, revisión de

documentación y acciones de reingreso. Estos cambios muestran un tránsito hacia la ***mejora continua***, entendida como la posibilidad de revisar lo realizado, reconocer sus límites y modificar las estrategias a partir de lo aprendido.

Las tensiones también estuvieron vinculadas con la distribución de responsabilidades. El incremento de la participación de Recursos Humanos permitió descentralizar determinadas gestiones, pero al mismo tiempo generó nuevas necesidades de orientación. Bienestar Social tuvo que encontrar un equilibrio entre brindar soporte y permitir que los representantes asumieran las acciones correspondientes a sus funciones. Otra tensión estuvo relacionada con la dependencia de actores externos. Los tiempos de emisión de documentación, las condiciones de atención y determinadas decisiones de EsSalud no podían ser controlados directamente por Trabajo Social. Esta situación obligó a diferenciar entre aquello que podía ser gestionado internamente y aquello que requería seguimiento, verificación o una alternativa de actuación.

La Tabla 29 permite interpretar estas situaciones como una secuencia de ajuste profesional. Frente a una dificultad se identificaba un límite, se tomaba una decisión y posteriormente se incorporaba un aprendizaje. La importancia de esta secuencia está en que las dificultades dejaron de ser únicamente problemas del proceso y comenzaron a aportar información para modificar la intervención.

Tabla 29

Relación entre tensiones, respuestas y aprendizajes en la intervención

Tensión identificada	Respuesta de Trabajo Social	Aprendizaje construido
Cambio de procedimiento sin comunicación oportuna	Verificación directa, actualización de información y reorientación del trámite.	Las rutas externas requieren comprobación periódica.
Diferencias territoriales y derivaciones	Orientación específica sobre sedes, canales y documentación.	El territorio debe incorporarse en la planificación de la

		estrategia.
Diferencias en capacidades de RR. HH.	Asesoría, capacitación, seguimiento y retroalimentación.	La redistribución de tareas requiere condiciones reales para actuar.
Retrasos y ausencia de respuesta	Fechas de control, recordatorios y verificación presencial.	El seguimiento puede incorporar mecanismos preventivos.
Rotación de personal	Organización y conservación de antecedentes accesibles.	El conocimiento debe trascender a las personas que gestionan los casos.
Dependencia de actores externos	Diferenciación entre aspectos controlables y factores externos.	La intervención debe reconocer sus límites de control y fortalecer su capacidad de respuesta.

Este aprendizaje también presenta una dimensión institucional. La rotación de personal mostró que las respuestas construidas a partir de la experiencia podían perderse cuando quedaban únicamente en las personas que habían gestionado determinados casos. Por ello, los registros, antecedentes y materiales adquirieron un valor que va más allá de un expediente particular.

La Tabla 30 resume los principales patrones de transformación. Su lectura conjunta permite observar un desplazamiento desde respuestas construidas frente a dificultades concretas hacia mecanismos orientados a anticipar determinados riesgos. En este sentido, la ***mejora continua*** se expresa en la posibilidad de revisar y modificar las formas de trabajo a partir de lo aprendido durante la experiencia.

Tabla 30

Patrones y transformaciones identificados en las condiciones y tensiones

Patrón	Situación Inicial	Transformación durante la experiencia	Resultado
Reacción a	Las dificultades se	Se incorporaron	Mayor capacidad

prevención	atendían después de identificarse.	fechas de control, verificaciones y acciones posteriores.	para anticipar retrasos y contingencias.
Información individual a conocimiento compartido	Parte del conocimiento dependía de la experiencia de determinados profesionales.	Se organizaron registros, evidencias y materiales de consulta.	Mayor continuidad frente a cambios de personal.
Centralización a corresponsabilidad	Bienestar Social concentraba gran parte del seguimiento.	RR. HH. asumió progresivamente gestiones locales.	Mayor participación y autonomía acompañada.
Procedimiento fijo a adaptación situada	Se seguían rutas conocidas para gestionar los casos.	Se incorporaron respuestas diferenciadas según territorio y situación.	Mayor pertinencia de las estrategias.
Seguimiento a verificación	Se controlaba principalmente el avance del caso.	Se incorporó la comprobación de información, resultados y condiciones externas.	Mayor capacidad para identificar cuándo una estrategia debía modificarse.

La ***articulación*** estuvo presente durante todo este proceso. Las tensiones no fueron atendidas por un solo actor. Bienestar Social actualizó información, orientó y realizó seguimiento; Recursos Humanos llevó a cabo determinadas gestiones; los trabajadores participaron según las necesidades de cada caso; Salud Ocupacional aportó información relacionada con los accidentes; y EsSalud mantuvo decisiones y procedimientos que estaban fuera del control interno.

A partir de esta interpretación se sostiene el ***quinto hallazgo: el cambio del procedimiento de EsSalud constituyó el principal momento crítico de la experiencia y llevó a rediseñar progresivamente las estrategias de intervención.*** La evidencia documental y testimonial muestra que este cambio generó incertidumbre, modificó responsabilidades y exigió nuevas formas de orientación y verificación. EsSalud (2014), el Ministerio de Salud

(1997) y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019) permiten contextualizar las condiciones normativas y procedimentales que rodearon el proceso. Jara (2011), por su parte, aporta a la comprensión de la necesidad de revisar críticamente la práctica frente a situaciones cambiantes. Ledesma (2025) y Vega (2026) complementan esta lectura al señalar que, cuando existe distancia entre actores o dificultades iniciales para comprender los procesos, la intervención debe ajustar sus formas de coordinación, comunicación y seguimiento, así como delimitar responsabilidades.

El ***sexto hallazgo*** se relaciona con el aprendizaje generado por las dificultades: ***las dificultades produjeron aprendizajes prácticos y dieron lugar a mecanismos preventivos.*** Los retrasos, las observaciones documentarias, los cambios de canal, las verificaciones y los reingresos permitieron identificar aspectos que requerían un mayor control. Posteriormente, la experiencia incorporó fechas de seguimiento, comprobaciones y revisión de resultados. Pérez (2017) permite interpretar estas situaciones desde el aprendizaje construido en la práctica, mientras Jara (2011) aporta a la comprensión del ajuste de la intervención a partir de la experiencia. Calderón (2025) añade que los cambios de procedimiento y las observaciones obligan a modificar las respuestas y buscar alternativas, lo que permite comprender por qué las dificultades derivaron en mecanismos de mejora.

En consecuencia, las condiciones y tensiones no pueden considerarse elementos externos al proceso de intervención. Estas influyeron en la manera en que Trabajo Social acompañó, orientó, articuló y fortaleció capacidades. Al mismo tiempo, permitieron reconocer los límites de la intervención y la necesidad de construir respuestas ajustadas a las características del contexto.

6.4. Aprendizajes y Oportunidades de Mejora para la Intervención Profesional

La experiencia permitió reconocer aprendizajes relacionados con el acompañamiento, el fortalecimiento de capacidades, la articulación entre actores y la necesidad de convertir los conocimientos construidos durante los casos en recursos que puedan mantenerse en el tiempo. Desde Jara (2011), este proceso constituye una oportunidad para recuperar críticamente la práctica y utilizar lo aprendido en futuras intervenciones.

Uno de los principales aprendizajes corresponde a la relación entre atención de la persona y dinámica organizacional. El acompañamiento permitió mantener comunicación con los trabajadores, reconocer sus necesidades y orientar las gestiones correspondientes. Al mismo tiempo, la intervención tuvo que considerar las responsabilidades de Recursos Humanos, las condiciones territoriales y los procedimientos externos. La ***centralidad de los cuidados*** permite comprender esta relación. El trabajador permaneció como referencia de la intervención aun cuando determinadas gestiones fueron asumidas progresivamente por otros actores. Esta perspectiva evita que el proceso sea interpretado únicamente desde el resultado del trámite y permite reconocer la dimensión relacional de la intervención de Trabajo Social.

Un segundo aprendizaje corresponde a la autonomía progresiva de Recursos Humanos. La experiencia mostró que transferir responsabilidades requiere acompañamiento, orientación y espacios de consulta. La autonomía se construyó mediante la práctica y estuvo relacionada con la capacidad de actuar, reconocer dificultades y solicitar apoyo cuando la situación lo requería. El aprendizaje situado constituye otro elemento central. Los casos concretos permitieron comprender aspectos del procedimiento que difícilmente podían identificarse únicamente mediante una capacitación inicial. Las observaciones, consultas y situaciones excepcionales generaron conocimientos que posteriormente pudieron utilizarse para orientar otros casos.

La ***mejora continua*** se encuentra relacionada con este proceso. Las modificaciones realizadas durante la experiencia surgieron de situaciones concretas y permitieron ajustar las estrategias. El establecimiento de fechas de control, la verificación posterior y la revisión de documentos muestran que la práctica fue incorporando criterios derivados de experiencias anteriores. La Tabla 31 sintetiza estos aprendizajes. Para su interpretación, resulta importante destacar que las dimensiones presentadas están conectadas. La atención centrada en la persona requiere capacidades de actuación en los actores involucrados; esas capacidades se desarrollan mediante experiencias concretas; las dificultades generan nuevos aprendizajes; y estos aprendizajes pueden incorporarse a mecanismos institucionales.

Tabla 31

Principales aprendizajes construidos durante la experiencia

Aprendizaje	Evidencia de la experiencia	Transformación identificada
Acompañamiento centrado en la persona	Comunicación frecuente, orientación y atención a las necesidades del trabajador durante el proceso.	El acompañamiento incorporó la dimensión humana dentro de un procedimiento organizacional.
Autonomía progresiva de RR. HH.	Mayor participación en gestiones locales, consultas, comunicación de resultados y resolución de situaciones.	El apoyo profesional pasó progresivamente de la orientación directa hacia una autonomía acompañada.
Aprendizaje situado	Resolución de casos, observaciones, consultas, correcciones y experiencias frente al cambio de procedimiento.	El conocimiento se fortaleció mediante la aplicación práctica y la reflexión sobre situaciones reales.
Prevención y verificación	Fechas de control, recordatorios, verificaciones presenciales y revisión posterior de documentos.	La intervención pasó de responder ante dificultades a establecer puntos de control para anticiparlas.
Gestión del conocimiento	Registros, materiales, antecedentes y herramientas utilizadas como referencia.	Los aprendizajes de casos comenzaron a convertirse en recursos transferibles para

otros actores.

El ***aprendizaje institucional*** adquiere especial importancia en este punto. La rotación de representantes de Recursos Humanos mostró que los conocimientos pueden dispersarse cuando dependen de determinadas personas. Los registros, materiales, procedimientos actualizados y antecedentes permiten conservar parte de ese conocimiento y facilitar su transferencia. Saldarriaga (2025) permite relacionar esta situación con la organización de herramientas y aprendizajes dentro de contextos institucionales. Jara (2011) destaca la importancia de recuperar la experiencia y convertirla en conocimiento para nuevas prácticas. Desde esta perspectiva, la sistematización permite reconocer que el conocimiento generado en la intervención cotidiana puede adquirir un valor institucional cuando se organiza y comparte.

La ***articulación*** constituye otro aprendizaje transversal. La experiencia requirió conectar actores con responsabilidades diferentes y reconocer los límites de actuación de cada uno. Bienestar Social mantuvo una función de referencia profesional, mientras Recursos Humanos asumió determinadas acciones y los trabajadores participaron de acuerdo con sus posibilidades y necesidades.

A partir de ello se sostiene el séptimo hallazgo: ***la articulación entre actores permitió sostener un proceso con responsabilidades distribuidas y límites externos***. La evidencia muestra que Bienestar Social cumplió una función articuladora entre trabajadores, Recursos Humanos, Salud Ocupacional y EsSalud. Esta función permitió conectar información, orientar acciones y sostener el seguimiento de los casos. Sin embargo, la articulación no significó control sobre todas las decisiones del proceso. Guardia (2025), Fernández y Quera (2023), Pastor (2025) y Altamirano y Quilumba (2026) permiten relacionar esta función con

la coordinación, orientación y articulación propias de la intervención de Trabajo Social en contextos organizacionales.

Por su parte, el octavo hallazgo se relaciona con la sostenibilidad: ***la sostenibilidad de los aprendizajes exige transformar el conocimiento individual en recursos institucionales compartidos***. La experiencia mostró que los aprendizajes generados en casos particulares pueden perder continuidad cuando dependen de la experiencia de una persona. Por ello, procedimientos actualizados, registros, materiales de consulta, criterios de seguimiento y antecedentes de casos adquieren importancia para sostener las capacidades construidas. Palomeque (2014), Delgado (2017), Jara (2011) y Saldarriaga (2025) permiten comprender la relación entre capacidades, aprendizaje y transferencia del conocimiento. Cutipa (2025) complementa esta lectura desde la gestión organizacional al señalar que las capacidades individuales necesitan apoyarse en procedimientos estandarizados, herramientas y mecanismos de seguimiento para sostenerse en el tiempo, y que los aprendizajes derivados de la práctica deben utilizarse para perfeccionar los procesos. Las oportunidades de mejora identificadas se relacionan con esta necesidad de sostenibilidad. La actualización de procedimientos, la capacitación práctica, la existencia de criterios de contingencia y la organización de registros pueden contribuir a que los aprendizajes permanezcan disponibles para los actores que participen posteriormente.

La Tabla 32 permite relacionar estos aprendizajes con las necesidades identificadas. Su interpretación muestra que las oportunidades de mejora no constituyen actividades independientes. Todas buscan fortalecer la capacidad institucional para responder ante cambios, mantener la continuidad de los casos y utilizar el conocimiento producido durante la experiencia.

Tabla 32

Relación entre aprendizajes y oportunidades de mejora

Aprendizaje identificado	Necesidad evidenciada	Oportunidad de mejora
Acompañamiento centrado en la persona	Diferencias en necesidades y posibilidades de participación de los trabajadores.	Establecer niveles de acompañamiento según complejidad y situación del caso.
Autonomía progresiva	RR. HH. requiere apoyo diferenciado frente a situaciones nuevas.	Mantener canales de consulta y criterios claros para la transferencia de responsabilidades.
Aprendizaje situado	Las capacitaciones adquieren mayor utilidad cuando se relacionan con casos reales.	Incorporar casos, observaciones frecuentes y situaciones de contingencia en las capacitaciones.
Prevención y verificación	Los cambios externos pueden volver insuficiente una ruta previamente válida.	Implementar puntos de control, fechas críticas y mecanismos de actualización.
Gestión del conocimiento	Rotación de personal y dependencia de conocimientos individuales.	Crear un repositorio actualizado de procedimientos, materiales, criterios y aprendizajes de casos.
Articulación	Participación de múltiples áreas con responsabilidades diferenciadas.	Formalizar roles, canales de comunicación y mecanismos de coordinación.

Una primera oportunidad corresponde a fortalecer la transferencia del conocimiento mediante procedimientos y materiales actualizados. Una segunda se relaciona con establecer mecanismos para identificar y comunicar oportunamente cambios externos. También resulta pertinente mantener espacios de capacitación práctica que incorporen situaciones reales y permitan revisar dificultades frecuentes.

Otra oportunidad se encuentra en la articulación de responsabilidades. La experiencia mostró que Recursos Humanos puede asumir progresivamente determinadas gestiones, mientras Bienestar Social mantiene una función de orientación y soporte frente a situaciones

complejas. Esta distribución requiere claridad sobre las funciones de cada actor y canales de consulta disponibles.

Asimismo, el seguimiento puede diferenciarse de acuerdo con las características de cada caso. Las situaciones con mayor complejidad territorial, documental o procedimental pueden requerir un nivel de acompañamiento diferente. Esta diferenciación permitiría utilizar los recursos profesionales de manera más pertinente y mantener el vínculo con el trabajador cuando la situación lo requiera.

Las cinco tendencias identificadas atraviesan estos aprendizajes. La ***territorialización*** se expresa en la necesidad de adecuar la intervención a las condiciones de cada localidad. La ***centralidad de los cuidados*** mantiene al trabajador como referencia de la intervención. La ***articulación*** permite comprender la distribución de responsabilidades y la coordinación entre actores. El **a*prendizaje institucional*** orienta la transformación del conocimiento construido en los casos hacia recursos compartidos. Finalmente, la ***mejora continua*** se expresa en la revisión, ajuste y actualización permanente de las estrategias.

La relación entre acompañamiento y fortalecimiento de capacidades constituye el aprendizaje transversal de la experiencia. Ambos procesos estuvieron vinculados, aunque cumplieron funciones diferentes. El acompañamiento permitió sostener la relación profesional, reconocer necesidades y dar continuidad a los casos. El fortalecimiento de capacidades favoreció una participación más activa de los actores y amplió sus posibilidades de actuación. La experiencia muestra que esta relación fue cambiando conforme Recursos Humanos adquirió mayor participación y las condiciones del procedimiento se modificaron. La intervención profesional tuvo que encontrar un equilibrio entre brindar soporte y permitir que otros actores asumieran responsabilidades. Este equilibrio se construyó de manera progresiva y requirió revisar las estrategias a partir de las situaciones encontradas.

En ese sentido, el aporte de Trabajo Social puede comprenderse desde cuatro acciones que atravesaron toda la experiencia: acompañar, fortalecer, articular y aprender de la práctica. Estas acciones estuvieron vinculadas con las necesidades de los trabajadores, las capacidades de los actores, las condiciones territoriales y los cambios externos que incidieron en el proceso.

La Tabla 33 reúne las principales oportunidades de mejora y sus aportes esperados. Más que presentar nuevas acciones, esta síntesis permite visualizar hacia dónde podría orientarse la continuidad de lo aprendido. La sostenibilidad de las estrategias requiere conservar los avances alcanzados, actualizar aquello que depende de condiciones externas y mantener espacios que permitan revisar la práctica.

Tabla 33

Oportunidades de mejora y aportes a la intervención profesional

Oportunidad	Aporte esperado a la intervención
Gestión y transferencia del conocimiento	Mayor continuidad y menor dependencia de conocimientos individuales.
Actualización y contingencia	Respuesta más oportuna frente a cambios de procedimientos externos.
Capacitación práctica	Mayor capacidad para aplicar conocimientos y resolver situaciones nuevas.
Seguimiento preventivo	Identificación temprana de retrasos, observaciones y riesgos de continuidad.
Articulación y corresponsabilidad	Mayor claridad en roles y mejor coordinación entre actores.
Seguimiento diferenciado	Uso estratégico del acompañamiento según la complejidad del caso.
Evaluación de capacidades	Mayor visibilidad del aporte específico de Trabajo Social al proceso.

De esta manera, los ocho hallazgos se relacionan entre sí. Los dos primeros muestran la transformación del acompañamiento; los siguientes explican cómo se desarrollaron las capacidades y la participación de Recursos Humanos; los hallazgos quinto y sexto muestran el papel de las tensiones y dificultades en la adaptación de las estrategias; finalmente, los hallazgos séptimo y octavo permiten comprender la importancia de la articulación y de la construcción de recursos institucionales.

En conjunto, la experiencia permite interpretar que las estrategias de Trabajo Social se construyeron y modificaron en relación con las personas, los actores involucrados y las condiciones del contexto. La territorialización, la centralidad de los cuidados, la articulación, el aprendizaje institucional y la mejora continua ayudan a comprender esta trayectoria y permiten reconocer que el conocimiento profesional también se produce en las decisiones y ajustes realizados durante la práctica.

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

La sistematización de la experiencia de intervención de Trabajo Social en el recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo permitió reconocer cómo las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades fueron cambiando entre marzo de 2025 y junio de 2026. La revisión de los documentos, entrevistas y momentos reconstruidos mostró que estas estrategias no permanecieron iguales durante todo el periodo. Se fueron ajustando según las necesidades de los trabajadores, la participación de Recursos Humanos y las modificaciones que se presentaron en el procedimiento de EsSalud. En este proceso, Trabajo Social desarrolló acciones de orientación, seguimiento, articulación y soporte a los actores involucrados, interviniendo dentro de una dinámica organizacional en la que también existían responsabilidades y límites externos.

Respecto al ***primer objetivo específico,*** orientado a reconstruir el proceso de intervención de Trabajo Social, la experiencia se desarrolló en tres momentos: un desarrollo inicial con participación directa de Bienestar Social, un cambio del procedimiento de EsSalud que modificó la distribución de responsabilidades y una etapa posterior de consolidación y ajuste. La reconstrucción permitió identificar que las estrategias se transformaron según las situaciones que surgieron durante el proceso. Al inicio, Bienestar Social concentraba la orientación y el seguimiento, mientras Recursos Humanos tenía una participación principalmente receptiva. Posteriormente, las gestiones locales adquirieron mayor relevancia y Recursos Humanos asumió nuevas responsabilidades, mientras Bienestar Social pasó a brindar mayor soporte, orientación y seguimiento. En la etapa final se incorporaron controles de fechas, verificaciones y revisión de resultados. Estos cambios muestran que la intervención de Trabajo Social se desarrolló como un proceso dinámico, en el que la

articulación entre trabajadores, Recursos Humanos, Salud Ocupacional y EsSalud permitió sostener la continuidad de los casos.

Respecto al ***segundo objetivo específico***, centrado en analizar las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades considerando las condiciones y tensiones de la experiencia, se identificó una evolución conjunta de ambas estrategias. El acompañamiento se mantuvo como una práctica continua mediante orientación, comunicación multicanal, seguimiento y articulación, pero pasó de un seguimiento cercano y directo hacia una intervención más orientadora y preventiva. El fortalecimiento de capacidades, por su parte, se desarrolló mediante inducciones, capacitaciones, asesorías, revisión de casos y retroalimentación, adquiriendo mayor sentido cuando los conocimientos pudieron aplicarse ante situaciones concretas. Este proceso favoreció una participación progresivamente más activa de Recursos Humanos, aunque dentro de una autonomía acompañada por Bienestar Social. El cambio del procedimiento de EsSalud constituyó una de las principales tensiones, debido a que modificó rutas conocidas y generó dificultades relacionadas con gestiones territoriales, documentación y tiempos de respuesta. Frente a ello, Trabajo Social ajustó sus estrategias y trasladó parte del seguimiento desde una lógica reactiva hacia una mayor anticipación de dificultades.

Respecto al ***tercer objetivo específico***, orientado a identificar aprendizajes y aspectos de mejora para futuras intervenciones, la experiencia muestra que acompañar implica sostener el vínculo y la continuidad de los casos mientras se favorece que los actores asuman progresivamente sus responsabilidades. El aprendizaje construido a partir de situaciones reales permitió incorporar criterios de prevención, como el control de fechas, la verificación posterior y la revisión de documentación. A su vez, la experiencia evidenció que los conocimientos adquiridos pueden quedar vinculados a las personas que participaron directamente en los casos, especialmente ante cambios o rotación de personal. Por ello, una

oportunidad de mejora consiste en convertir los aprendizajes de la práctica en recursos institucionales mediante registros, materiales actualizados, criterios para atender contingencias y mecanismos de transferencia de conocimientos. De esta manera, el fortalecimiento de capacidades puede trascender la orientación de casos particulares y contribuir a una gestión con mayores posibilidades de continuidad.

En conjunto, la experiencia muestra que el acompañamiento y el fortalecimiento de capacidades se desarrollaron como estrategias complementarias: mientras el acompañamiento permitió sostener la continuidad de los casos, orientar a los actores y responder a las situaciones que surgían, el fortalecimiento de capacidades favoreció una participación progresivamente más autónoma de Recursos Humanos. Esta relación se fue ajustando frente a los cambios del procedimiento y permitió que Trabajo Social pasara de una intervención centrada en el seguimiento directo hacia una función de orientación, articulación, soporte y prevención. Así, la sistematización permite comprender que el aporte de Trabajo Social no se limitó a facilitar el recupero de los subsidios, sino que también contribuyó a generar condiciones para que los actores involucrados pudieran asumir progresivamente sus responsabilidades y sostener el proceso.

7.2. Recomendaciones

A partir de los hallazgos y aprendizajes identificados, se recomienda a Bienestar Social elaborar un protocolo interno de contingencias para el recupero de subsidios. Este recurso debería recoger las situaciones que durante la experiencia generaron mayores dificultades, como observaciones documentarias, cambios de oficina o canal de atención, retrasos en la emisión del CITT, vencimiento de fechas previstas y necesidad de volver a presentar documentación. Para que sea útil en la práctica, debería presentar de manera sencilla los responsables, plazos, documentos básicos y alternativas de actuación frente a cada situación.

También se recomienda mantener un sistema centralizado y actualizado de seguimiento de casos. Este registro debería permitir identificar el periodo correspondiente, documentación pendiente, estado de la gestión, fechas previstas, fechas de control, acciones realizadas y próximos pasos. La experiencia mostró que contar con esta información facilita retomar un caso, verificar lo realizado y reconocer oportunamente cuándo una gestión requiere atención adicional. Asimismo, puede contribuir a conservar la continuidad de los casos cuando se producen cambios o rotaciones de personal.

En relación con el fortalecimiento de capacidades, se recomienda que Recursos Humanos, con el acompañamiento de Bienestar Social, mantenga espacios periódicos de capacitación práctica. Estos espacios podrían trabajar con situaciones reales previamente anonimizadas y abordar dificultades que aparecieron durante la experiencia, como observaciones frecuentes, cambios en los canales de atención, retrasos, verificaciones presenciales y criterios para determinar cuándo solicitar apoyo a Bienestar Social. De esta manera, la capacitación estaría vinculada con situaciones que los representantes pueden encontrar en el desarrollo de sus funciones.

Asimismo, se recomienda establecer un mecanismo interno para actualizar la información relacionada con modificaciones externas de EsSalud. Cuando se presente un cambio en las disposiciones, canales o formas de atención, Bienestar Social debería verificar la información disponible, registrar el cambio, actualizar los materiales utilizados y comunicar la modificación a los actores involucrados. Cuando una información todavía no se encuentre confirmada, sería conveniente señalar esta condición antes de trasladarla como una indicación definitiva, especialmente cuando pueda afectar una gestión o el cumplimiento de un plazo.

De manera complementaria, Bienestar Social y Recursos Humanos podrían consolidar una distribución de responsabilidades que diferencie las gestiones habituales de aquellas que

requieren orientación o soporte especializado. Recursos Humanos puede continuar asumiendo progresivamente las acciones que corresponden a sus funciones, mientras Bienestar Social mantiene el acompañamiento en situaciones que presenten mayor complejidad. Esta diferenciación permitiría aprovechar las capacidades desarrolladas durante la experiencia y, al mismo tiempo, mantener un respaldo profesional cuando sea necesario.

Respecto a los trabajadores, se recomienda mantener un acompañamiento diferenciado según las características de cada caso. La comunicación debería considerar los documentos pendientes, las acciones que corresponden realizar, los plazos y las alternativas disponibles frente a una dificultad. Cuando una situación requiera mayor apoyo, podría reforzarse el contacto y verificarse que la orientación haya sido comprendida. De esta manera, el acompañamiento conservaría su carácter cercano sin establecer una misma intensidad de seguimiento para todos los casos.

Por otro lado, se recomienda organizar un espacio institucional para la transferencia de conocimientos entre Bienestar Social y Recursos Humanos. Este espacio podría reunir materiales de orientación, procedimientos actualizados, criterios de actuación, situaciones de contingencia y aprendizajes derivados de los casos gestionados. Su utilidad estaría relacionada con facilitar la incorporación de nuevos integrantes y conservar los conocimientos construidos durante la experiencia. Para que el recurso se mantenga vigente, su actualización debería formar parte de las responsabilidades habituales de las áreas involucradas.

Finalmente, se recomienda ampliar la evaluación del proceso incorporando indicadores relacionados con la intervención de Trabajo Social. Además del estado o resultado del recupero, podrían considerarse aspectos como la oportunidad del seguimiento, el nivel de participación de Recursos Humanos, la claridad de la orientación brindada al trabajador, la identificación anticipada de situaciones críticas y la incorporación de

aprendizajes en los procedimientos internos. Estos elementos permitirían observar con mayor detalle cómo las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades contribuyen al desarrollo del proceso.

7.3. Reflexión Final

La sistematización permitió comprender que actividades cotidianas de la intervención de Trabajo Social adquieren un significado distinto cuando son reconstruidas y analizadas de manera crítica. La revisión de los casos, comunicaciones y cambios producidos durante el proceso permitió reconocer que cada orientación, seguimiento y coordinación respondía a las necesidades de los trabajadores y a las posibilidades de actuación de los distintos actores.

Uno de los principales aprendizajes fue comprender que acompañar no implica sustituir las responsabilidades de los demás participantes. La intervención evolucionó desde un acompañamiento más directo hacia una modalidad basada también en la orientación, el seguimiento, la anticipación de dificultades y la disponibilidad ante situaciones que requerían apoyo. De manera paralela, el fortalecimiento de capacidades se desarrolló progresivamente mediante capacitaciones, asesorías y aprendizajes construidos frente a casos concretos, favoreciendo una participación más activa y autónoma de Recursos Humanos.

Las dificultades y cambios del procedimiento también constituyeron oportunidades de aprendizaje. Las situaciones que generaron retrasos, observaciones o necesidad de nuevas verificaciones llevaron a revisar las estrategias y establecer formas de seguimiento más preventivas. Asimismo, la experiencia permitió reconocer la dimensión articuladora del Trabajo Social, al conectar a trabajadores, Recursos Humanos, Salud Ocupacional y EsSalud, considerando las responsabilidades y límites de cada actor.

Finalmente, la sistematización permitió organizar conocimientos que se encontraban dispersos en casos, comunicaciones y decisiones cotidianas. Este proceso hizo posible identificar qué estrategias se mantuvieron, cuáles se transformaron y qué aprendizajes pueden

orientar futuras intervenciones. Así, acompañamiento, fortalecimiento de capacidades, articulación y aprendizaje de la práctica se reconocen como dimensiones relacionadas dentro de la intervención profesional.

8. Bibliografía

Altamirano, K. y Quilumba, P. (2026). *El Trabajo Social y la cultura organizacional: aportes y funciones en entornos públicos y privados*. Reciamuc. https://doi.org/10.26820/reciamuc/10.(1).especial.2026.251-267

Calderón, M. (2025). *Sistematización de experiencia sobre el rol estratégico del Trabajo Social en la empresa consultora QMAN, durante el periodo 2022-2025.* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Trabajo Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. https://hdl.handle.net/20.500.12672/29012

Congreso de la República del Perú. (1997). *Ley N.° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud.* https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/180F23BAE62B76C505257BD4005DF5F9/$FILE/8_L26790-1997.pdf

Congreso de la República del Perú. (2011). *Ley N.° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Plataforma del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/462576-29783

Cutipa, R. (2025). *Propuesta de mejora en la gestión documental y la articulación interáreas para optimizar el servicio contable de VISO Consulting Service Peru S.A.C., Lima, 2025* [Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Contador Público, Universidad San Ignacio de Loyola]. https://hdl.handle.net/20.500.14005/16321

Delgado, A. (2017). El enfoque de las capacidades. Algunos elementos para su análisis. *Espacio Abierto, 26*(2), 201-217. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12252818012

Escobar, S. (2018). *Intervención del trabajador social en el área de bienestar laboral de la Compañía Minera Volcan-2018.* (Tesis para optar el título de Licenciado en Trabajo Social). Universidad Nacional del Centro del Perú - Facultad de Trabajo Social - Huancayo - Perú. http://hdl.handle.net/20.500.12894/4796

EsSalud. (2014). Resolución de Gerencia General N.° 1311-GG-EsSalud-2014, que aprueba la Directiva de Gerencia General N.° 015-GG-EsSalud-2014, "Normas y procedimientos para la emisión, registro y control de las certificaciones médicas por incapacidad y maternidad en EsSalud". *El Peruano*. https://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/informacion/RGG_1311_2014.pdf

Fernández, O. y Quera, M. (2023). La metodología del acompañamiento: una experiencia desde la práctica del Trabajo Social en el Tercer Sector. *Servicios Sociales y Política Social.* https://www.serviciossocialesypoliticasocial.com/principal/DescargarDocumento/?nombre=enabierto-Sartu.pdf

Guardia, B. (2025). *Sistematización de la experiencia sobre la coordinación entre el área de gestión de bienestar con otras áreas de la Dirección de Desarrollo Humano con respecto a los casos de los trabajadores y trabajadoras de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, periodo julio 2024 a julio 2025* [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Trabajo Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. https://hdl.handle.net/20.500.12672/29019

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. McGraw-Hill Education. https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernande

z%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

Jara, O. (2011). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3845

Ledesma, A. (2025). *Trabajo social en el sector industrial: Sistematización del acompañamiento social en accidentes laborales en el contexto de la intermediación laboral de la empresa Tawa durante el año 2025* [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Trabajo Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. https://hdl.handle.net/20.500.12672/27478

Ministerio de Salud. (1997). Decreto Supremo N.° 009-97-SA, que aprueba el Reglamento de la Ley N.° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud. *Diario Oficial El Peruano*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/389526/Ley_de_modernizaci%C3%B3n_de_la_seguridad_social_en_salud._Ley_N%C2%BA_26790__Reglamento_de_la_Ley_de_modernizaci%C3%B3n_de_la_seguridad_social_en_salud_-_D.S._N%C2%BA_009-97-SA20191015-26158-1vza8zw.pdf?v=1608056890

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2019). Decreto Supremo N.° 013-2019-TR, que aprueba el Reglamento de Reconocimiento y Pago de Prestaciones Económicas de la Ley N.° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud. *Diario Oficial El Peruano*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/351507/Decreto_Supremo_N_013-2019-TR_.pdf?v=1565790452

Palomeque, N. (2014). El enfoque de capacidades para el Trabajo Social. *Trabajo Social Hoy*. http://dx.doi.org/10.12960/TSH.2014.0013

Pastor, L. (2025). Intervención profesional del trabajador social en el sector empresarial: Propuesta de modelo metodológico. *Nueva Acción Crítica.* Centro Latinoamericano de Trabajo Social [CELATS]. https://celats.org/revista-nueva-accion-critica-n-19/trabajo-social-en-empresa/

Pérez, G. (2017). Aprendizaje situado ante una teoría constructivista en la Posmodernidad. *Glosa Revista de Divulgación, 5*(8). Universidad del Centro de México, Coordinación de Investigación. https://eesppnsrmadrededios.edu.pe/libros/Aprendizaje-situado.pdf

Ramirez, V. (2026). *Recuperación de subsidios por descanso médico ante EsSalud: cómo ordenar el expediente y evitar observaciones*. Salaris. https://salaris.pe/recuperacion-de-subsidios-por-descanso-medico/

Saldarriaga, G. (2025). *Sistematización sobre la intervención del Trabajo Social en el fortalecimiento de la gestión administrativa y la promoción del bienestar laboral de los servidores, en el marco de las funciones de la Oficina General de Recursos Humanos de una Entidad Pública durante el periodo 2024-2025.* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Trabajo Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. https://hdl.handle.net/20.500.12672/29025

Torres, L. (2025). *La práctica del Trabajo Social en procesos de atención y acompañamiento a trabajadores de una empresa industrial textil: percepciones, vínculos socio-laborales y calidad de vida laboral (2024 - 2025).* [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Trabajo Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. https://hdl.handle.net/20.500.12672/29041

Vega, S. (2026). *Proceso de acompañamiento psicosocial y administrativo desarrollado con las y los trabajadores de Inversiones Urbanísticas Operadora S.A. – Apparka que*

presentaron problemas de salud prolongados durante el año 2025. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Trabajo Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. https://hdl.handle.net/20.500.12672/30079

9. Anexos

Anexo 1. Consentimientos Informados

Protocolo de contacto y consentimiento informado

Dirigido al Equipo de Bienestar Social

Buenos días/tardes.

Mi nombre es Aldanna Vargas, estudiante del Programa de Actualización Profesional de la Escuela Profesional de Trabajo Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Actualmente me encuentro desarrollando la sistematización de la experiencia denominada:

"La intervención de Trabajo Social en las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades durante el recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo."

La entrevista tendrá una duración aproximada de **40 a 50 minutos**.

La información que usted comparta será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada de manera estrictamente confidencial. Su participación es completamente voluntaria y puede decidir interrumpir la entrevista en cualquier momento sin ninguna consecuencia.

Agradezco de antemano su apoyo.

☐ Sí acepto participar

☐ No acepto participar

Hoja informativa

Usted ha sido invitado(a) porque participó directamente en la experiencia de intervención desarrollada por el Área de Bienestar Social durante el recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo entre marzo de 2025 y junio de 2026.

La entrevista busca reconstruir la experiencia desde su participación profesional.

Temas a tratar

- Desarrollo inicial de las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades.
- Cambios producidos por la modificación del procedimiento de EsSalud.
- Estrategias implementadas por Trabajo Social para afrontar el cambio.
- Condiciones facilitadoras y tensiones durante la experiencia.
- Aprendizajes y oportunidades de mejora para la intervención profesional.

Propósito

Reconstruir y analizar la experiencia de intervención de Trabajo Social, identificando las estrategias, condiciones, tensiones y aprendizajes vinculados al acompañamiento y fortalecimiento de capacidades durante el recupero de subsidios.

Beneficios

La información permitirá recuperar aprendizajes de la experiencia que podrán contribuir al fortalecimiento de futuras intervenciones profesionales.

Riesgos

No existen riesgos mayores a los de una conversación habitual. Si alguna pregunta genera incomodidad, podrá decidir no responderla o retirarse de la entrevista.

Costos e incentivos

La participación no representa ningún costo ni genera compensación económica.

Confidencialidad

Su identidad no aparecerá en el informe final. Los testimonios serán codificados y utilizados únicamente con fines académicos.

Almacenamiento de la información

Las grabaciones y documentos serán almacenados únicamente por la investigadora y utilizados exclusivamente para esta sistematización.

Derechos del participante

Su participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin necesidad de brindar explicaciones.

Formulario de consentimiento

Aceptando su participación, declara que comprende por qué estamos haciendo este trabajo y cómo lo vamos a hacer.

Para poder tener constancia de su aceptación, le vamos a pedir que acepte en forma verbal realizar la reunión.

1. He leído la información presentada.
2. Comprendo el propósito de la sistematización.
3. Comprendo qué se me solicitará durante la entrevista.
4. He podido realizar las preguntas que consideré necesarias.
5. Entiendo que mi participación es voluntaria.
6. Autorizo la grabación de la entrevista.
7. Autorizo el uso académico de la información proporcionada.
8. Acepto participar.

Consentimiento verbal

"Yo, _____, integrante del Área de Bienestar Social de la empresa Bitel, acepto participar voluntariamente en esta entrevista y autorizo el uso académico de la información proporcionada para la sistematización de la experiencia."

Protocolo de contacto y consentimiento informado

Dirigido al Representante de Recursos Humanos

Buenos días/tardes.

Mi nombre es Aldanna Vargas, estudiante del Programa de Actualización Profesional de la Escuela Profesional de Trabajo Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Actualmente me encuentro desarrollando la sistematización de la experiencia denominada:

"La intervención de Trabajo Social en las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades durante el recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo."

La entrevista tendrá una duración aproximada de **35 a 45 minutos.**

La información que usted comparta será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada de manera estrictamente confidencial. Su participación es completamente voluntaria y puede decidir interrumpir la entrevista en cualquier momento sin ninguna consecuencia.

Agradezco de antemano su apoyo.

☐ Sí acepto participar

☐ No acepto participar

Hoja informativa

Usted ha sido invitado(a) porque participó como representante de Recursos Humanos durante el proceso de recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo.

Temas a tratar

- Participación en el proceso antes del cambio del procedimiento.
- Cambios generados por la modificación del procedimiento de EsSalud.
- Estrategias de fortalecimiento de capacidades recibidas por parte de Bienestar Social.
- Coordinación entre Recursos Humanos y Bienestar Social.
- Dificultades encontradas durante la implementación.
- Aprendizajes y recomendaciones para fortalecer el proceso.

Propósito

Analizar cómo las estrategias implementadas por Trabajo Social contribuyeron al fortalecimiento de capacidades de los representantes de Recursos Humanos durante el recupero de subsidios.

Beneficios

La información permitirá recuperar aprendizajes de la experiencia que podrán contribuir al fortalecimiento de futuras intervenciones profesionales.

Riesgos

No existen riesgos mayores a los de una conversación habitual. Si alguna pregunta genera incomodidad, podrá decidir no responderla o retirarse de la entrevista.

Costos e incentivos

La participación no representa ningún costo ni genera compensación económica.

Confidencialidad

Su identidad no aparecerá en el informe final. Los testimonios serán codificados y utilizados únicamente con fines académicos.

Almacenamiento de la información

Las grabaciones y documentos serán almacenados únicamente por la investigadora y utilizados exclusivamente para esta sistematización.

Derechos del participante

Su participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin necesidad de brindar explicaciones.

Formulario de consentimiento

Aceptando su participación, declara que comprende por qué estamos haciendo este trabajo y cómo lo vamos a hacer.

Para poder tener constancia de su aceptación, le vamos a pedir que acepte en forma verbal realizar la reunión.

1. He leído la información presentada.
2. Comprendo el propósito de la sistematización.
3. Comprendo qué se me solicitará durante la entrevista.
4. He podido realizar las preguntas que consideré necesarias.
5. Entiendo que mi participación es voluntaria.
6. Autorizo la grabación de la entrevista.
7. Autorizo el uso académico de la información proporcionada.
8. Acepto participar.

Consentimiento verbal

"Yo, _____, representante de Recursos Humanos de la sucursal _____ de la empresa Bitel, acepto participar voluntariamente en esta entrevista y autorizo el uso académico de la información proporcionada para la sistematización de la experiencia."

Protocolo de contacto y consentimiento informado

Dirigido a Trabajador

Buenos días/tardes.

Mi nombre es **Aldanna Vargas**, estudiante del Programa de Actualización Profesional de la Escuela Profesional de Trabajo Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Actualmente me encuentro desarrollando la sistematización de la experiencia denominada:

"La intervención de Trabajo Social en las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades durante el recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo."

La entrevista tendrá una duración aproximada de **25 a 35 minutos**.

La información que usted comparta será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada de manera estrictamente confidencial. Su participación es completamente voluntaria y puede decidir interrumpir la entrevista en cualquier momento sin ninguna consecuencia.

Agradezco de antemano su apoyo.

☐ Sí acepto participar

☐ No acepto participar

Hoja informativa

Usted ha sido invitado(a) porque participó en un proceso de recupero de subsidio por incapacidad temporal derivado de un accidente de trabajo.

Temas a tratar

- Inicio del proceso de recupero del subsidio.
- Información recibida durante el trámite.
- Acompañamiento brindado por el Área de Bienestar Social.
- Dificultades presentadas durante el proceso.
- Percepción sobre el apoyo recibido.
- Sugerencias para fortalecer el acompañamiento a futuros trabajadores.

Propósito

Conocer la experiencia de los trabajadores respecto al acompañamiento brindado por el Área de Bienestar Social durante el recupero de subsidios, como parte de la reconstrucción y análisis de la experiencia de intervención de Trabajo Social.

Beneficios

Su participación contribuirá a identificar oportunidades de mejora para fortalecer el acompañamiento brindado a los trabajadores en procesos similares.

Riesgos

No existen riesgos mayores a los de una conversación habitual. Si alguna pregunta genera incomodidad, podrá decidir no responderla o retirarse de la entrevista.

Costos e incentivos

La participación no representa ningún costo ni genera compensación económica.

Confidencialidad

Su identidad no aparecerá en el informe final. Los testimonios serán codificados y utilizados únicamente con fines académicos.

Almacenamiento de la información

Las grabaciones y documentos serán almacenados únicamente por la investigadora y utilizados exclusivamente para esta sistematización.

Derechos del participante

Su participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin necesidad de brindar explicaciones.

Formulario de consentimiento

Aceptando su participación, declara que comprende por qué estamos haciendo este trabajo y cómo lo vamos a hacer.

Para poder tener constancia de su aceptación, le vamos a pedir que acepte en forma verbal realizar la reunión.

1. He leído la información presentada.
2. Comprendo el propósito de la sistematización.
3. Comprendo qué se me solicitará durante la entrevista.
4. He podido realizar las preguntas que consideré necesarias.
5. Entiendo que mi participación es voluntaria.
6. Autorizo la grabación de la entrevista.
7. Autorizo el uso académico de la información proporcionada.
8. Acepto participar.

Consentimiento verbal

"Yo, _____, trabajador de Bitel de la sucursal _____, acepto participar voluntariamente en esta entrevista y autorizo el uso académico de la información proporcionada para la sistematización de la experiencia."

Anexo 2. Línea de Tiempo

Línea de Tiempo

Fecha/Periodo	Hito	Actores	Importancia para el eje	Fuente
Marzo - Abril 2025	Desarrollo inicial de las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades en el recupero de subsidios	Equipo de Bienestar Social Representantes de RRHH Trabajadores	Permite reconstruir cómo se desarrollaban inicialmente las estrategias de acompañamiento a los trabajadores y de fortalecimiento de capacidades a los representantes de RR. HH. cuando el procedimiento institucional era estable y los roles estaban definidos. Constituye la línea base de la experiencia.	Procedimientos internos Expedientes de subsidios Correos institucionales Registros de seguimiento Entrevista al equipo de Bienestar Social y representantes de RRHH
Mayo - Julio 2025	Reconstrucción de las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades frente al cambio del procedimiento de EsSalud	Essalud Equipo de Bienestar Social Representantes de RRHH	Constituye el principal momento de cambio de la experiencia. La incertidumbre generada por la modificación del procedimiento obligó a Trabajo Social a rediseñar sus estrategias mediante la validación de información, la construcción de un procedimiento interno y la redefinición del acompañamiento y del fortalecimiento de capacidades.	Correos institucionales Comunicaciones institucionales de Essalud Entrevista al equipo de Bienestar Social y representantes de RRHH
Julio 2025 - Junio 2026	Consolidación y ajuste de las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades durante la implementación del nuevo procedimiento	Equipo de Bienestar Social Representantes de RRHH Trabajadores	Permite analizar cómo las estrategias fueron evaluadas y ajustadas continuamente a partir de las dificultades surgidas durante la implementación, generando aprendizajes y criterios de mejora para la intervención profesional.	Correos enviados a representantes Expedientes piloto Comunicaciones con EsSalud Entrevista al equipo de Bienestar Social, trabajadores y representantes de RRHH

Anexo 3. Matriz de Instrumentos

Hito	Categoría	Definición conceptual	Subcategoría	Indicadores	Justificación de los indicadores	Técnica	Instrumento	Actor/Fuente	Estructura del Instrumento
Hito 1. Desarrollo inicial de las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades (marzo-abril 2025)	Reconstrucción de la experiencia	Corresponde a la reconstrucción cronológica y descriptiva de la experiencia de intervención desarrollada durante el recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo. Permite comprender cómo se desarrollaba inicialmente el proceso, quiénes participaron y cuál fue la dinámica de intervención antes de analizar los cambios y aprendizajes generados.	Reconstrucción del proceso	Inicio del proceso Actores participantes Roles Secuencia de actividades	Estos indicadores permiten reconstruir de manera ordenada el desarrollo inicial de la experiencia, identificando cómo se organizaba el proceso, qué responsabilidades asumía cada actor y cuál era la dinámica de intervención antes del cambio del procedimiento de EsSalud. Constituyen la base para comprender posteriormente las transformaciones analizadas en la sistematización.	Análisis Documental	Matriz de Análisis Documental	Base de subsidios Presentación para capacitaciones Procedimientos internos Correos electrónicos	Identificar cómo se organizaba el proceso de recupero de subsidios, los actores participantes, sus responsabilidades y la secuencia de intervención antes del cambio de EsSalud.
						Entrevista Semiestructurada	Guía de Entrevista	Equipo de Bienestar Social	¿Cómo era la intervención que desarrollaba Trabajo Social en el recupero de subsidios antes del cambio del procedimiento establecido por EsSalud?
								Representante de Recursos Humanos	Antes del cambio del procedimiento de EsSalud, ¿cómo participaba usted en el recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo y cuál era su rol dentro del proceso?
								Trabajador	Después del accidente de trabajo, ¿cómo inició el proceso para gestionar su subsidio y quiénes lo acompañaron durante ese momento?
	Estrategias de Intervención de Trabajo Social	Comprende el conjunto de acciones profesionales implementadas por el Área de Bienestar Social para acompañar y fortalecer las capacidades de los actores involucrados durante el recupero de subsidios, promoviendo la adecuada gestión del proceso y la adaptación frente a cambios institucionales.	Acompañamiento	Acciones dirigidas al trabajador Comunicación Seguimiento Orientación	Estos indicadores permiten identificar las estrategias concretas implementadas por Trabajo Social durante toda la experiencia, diferenciando aquellas dirigidas al acompañamiento de los trabajadores de las orientadas al fortalecimiento de capacidades de los representantes de Recursos Humanos. Asimismo, permiten analizar cómo dichas estrategias evolucionaron y se ajustaron frente a las necesidades surgidas durante el proceso.	Análisis Documental	Matriz de Análisis Documental	Correos electrónicos	Identificar las acciones de orientación, comunicación y seguimiento desarrolladas por Bienestar Social con los trabajadores, así como la oportunidad y frecuencia de estas intervenciones.
						Entrevista Semiestructurada	Guía de Entrevista	Equipo de Bienestar Social	¿Cómo se desarrollaban las estrategias de acompañamiento dirigidas a los trabajadores durante el recupero de subsidios y qué buscaban lograr con ellas?
								Representante de Recursos Humanos	¿Cómo era el acompañamiento que usted brindaba a los trabajadores durante el recupero de subsidios y de qué manera Bienestar Social apoyaba ese proceso?
								Trabajador	¿Cómo fue el acompañamiento que recibió por parte del Área de Bienestar Social durante el proceso de recupero del subsidio?
			Fortalecimiento de capacidades	Capacitaciones Orientaciones Asesorías brindadas a RRHH antes del cambio		Análisis Documental	Matriz de Análisis Documental	Correos electrónicos	Identificar las orientaciones, asesorías y responsabilidades asignadas a los representantes de Recursos Humanos, así como las necesidades de apoyo evidenciadas en la documentación.
						Entrevista Semiestructurada	Guía de Entrevista	Equipo de Bienestar Social	¿Cómo fortalecían las capacidades de los representantes de Recursos Humanos antes del cambio del procedimiento y qué necesidades buscaban atender mediante estas acciones?
								Representante de Recursos Humanos	Antes del cambio del procedimiento, ¿qué tipo de apoyo recibía por parte de Bienestar Social para desarrollar adecuadamente sus funciones y qué tan útil le resultaba?
Hito 2.	Condiciones y tensiones del proceso	Hace referencia a los factores institucionales, normativos y operativos que condicionaron el desarrollo de la experiencia, favoreciendo o dificultando la implementación de las estrategias de intervención durante el	Condiciones facilitadoras	Cambio institucional Nuevos requerimientos Contexto organizacional	Estos indicadores permiten comprender el contexto en el que se desarrolló la intervención y explicar por qué fue necesario replantear las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades. Además, posibilitan identificar los factores	Análisis Documental	Matriz de Análisis Documental	Comunicaciones de EsSalud Correos electrónicos	Identificar las modificaciones introducidas por EsSalud, la información oficial disponible y las nuevas exigencias que condicionaron la intervención de Trabajo Social.
						Entrevista Semiestructurada	Guía de Entrevista	Equipo de Bienestar Social	¿De qué manera el cambio del procedimiento establecido por EsSalud modificó la intervención que venía desarrollando Trabajo Social?
								Representante de Recursos Humanos	¿Cómo impactó el cambio del procedimiento establecido por EsSalud en las funciones que usted desempeñaba dentro del recupero de subsidios?
						Análisis Documental	Matriz de Análisis Documental	Correos electrónicos	Identificar situaciones de incertidumbre, criterios contradictorios entre oficinas de EsSalud, retrasos y dificultades que afectaron el desarrollo del proceso.

Hito 2. Reconstrucción de las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades frente al cambio del procedimiento de EsSalud (mayo-julio 2025)		recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo.	Tensiones y dificultades	Incertidumbre Contradicciones entre oficinas de EsSalud Dificultades operativas Necesidad de validar información	que facilitaron u obstaculizaron la adaptación del Área de Bienestar Social frente al cambio del procedimiento de EsSalud.	Entrevista Semiestructurada	Guía de entrevista	Equipo de Bienestar Social	¿Qué tensiones enfrentó el equipo de Bienestar Social para continuar brindando acompañamiento y fortalecer las capacidades de los actores durante este periodo de cambio?
								Representante de Recursos Humanos	Durante ese periodo de transición, ¿qué dificultades enfrentó para continuar gestionando los casos y cómo afectaron su trabajo?
								Trabajador	Durante el proceso, ¿tuvo alguna dificultad para presentar documentos o continuar con la gestión de su subsidio?
	Aprendizajes para la intervención profesional	Comprende los conocimientos, reflexiones y mejoras construidas por el Área de Bienestar Social durante la experiencia, así como las oportunidades identificadas para fortalecer futuras intervenciones de Trabajo Social en procesos de recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo.	Aprendizajes de la experiencia	Casos piloto Validación de información Procedimiento interno Toma de decisiones	Estos indicadores permiten identificar los aprendizajes construidos durante la experiencia y comprender cómo las decisiones adoptadas contribuyeron a fortalecer la intervención profesional. Asimismo, facilitan reconocer los aspectos que requieren ser mejorados para optimizar futuras estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades en procesos similares.	Análisis Documental	Matriz de Análisis Documental	Correos electrónicos	Analizar cómo Bienestar Social validó la información, tomó decisiones, construyó el procedimiento interno y definió nuevas estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades.
						Entrevista Semiestructurada	Guía de Entrevista	Equipo de Bienestar Social	Frente a estas tensiones, ¿cómo construyeron las nuevas estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades que posteriormente implementaron?
								Representante de Recursos Humanos	¿Cómo contribuyó Bienestar Social para ayudarle a adaptarse al nuevo procedimiento y qué acciones fueron más útiles durante ese proceso?
Hito 3. Consolidación y ajuste de las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades durante la implementación del nuevo procedimiento (julio 2025-junio 2026)	Estrategias de Intervención de Trabajo Social	Comprende el conjunto de acciones profesionales implementadas por el Área de Bienestar Social para acompañar y fortalecer las capacidades de los actores involucrados durante el recupero de subsidios, promoviendo la adecuada gestión del proceso y la adaptación frente a cambios institucionales.	Fortalecimiento de capacidades	Capacitaciones Asesorías Seguimiento continuo Materiales elaborados	Estos indicadores permiten identificar las estrategias concretas implementadas por Trabajo Social durante toda la experiencia, diferenciando aquellas dirigidas al acompañamiento de los trabajadores de las orientadas al fortalecimiento de capacidades de los representantes de Recursos Humanos. Asimismo, permiten analizar cómo dichas estrategias evolucionaron y se ajustaron frente a las necesidades surgidas durante el proceso.	Análisis Documental	Matriz de Análisis Documental	Correos electrónicos Materiales de capacitación	Identificar los contenidos desarrollados, las estrategias utilizadas para fortalecer capacidades y los ajustes realizados durante la implementación.
						Entrevista Semiestructurada	Guía de Entrevista	Equipo de Bienestar Social	¿Cómo implementaron y fueron ajustando las estrategias de fortalecimiento de capacidades conforme aparecían nuevas necesidades durante la ejecución del procedimiento?
								Representante de Recursos Humanos	Una vez implementado el nuevo procedimiento, ¿cómo fueron evolucionando las estrategias de fortalecimiento de capacidades desarrolladas por Bienestar Social y qué impacto tuvieron en su trabajo?
			Acompañamiento	Comunicación directa con trabajadores Apoyo en la obtención de documentos Resolución de consultas		Análisis Documental	Matriz de Análisis Documental	Correos electrónicos Registros de seguimiento	Identificar las acciones desarrolladas por Bienestar Social para orientar, comunicar y acompañar a los trabajadores, así como los cambios introducidos respecto al inicio de la experiencia.
						Entrevista Semiestructurada	Guía de Entrevista	Equipo de Bienestar Social	¿Cómo evolucionó el acompañamiento brindado a los trabajadores después del cambio del procedimiento y qué situaciones hicieron necesario modificar la forma de intervenir?
								Representante de Recursos Humanos	Después de implementarse el nuevo procedimiento, ¿cómo cambió la forma en que usted acompañaba a los trabajadores durante el recupero de subsidios?
								Trabajador	Considerando toda su experiencia, ¿cómo describiría el acompañamiento brindado por el Área de Bienestar Social durante el recupero de su subsidio?
	Aprendizajes para la	Comprende los conocimientos, reflexiones y mejoras construidas por el Área de Bienestar Social durante la experiencia, así como las oportunidades identificadas para fortalecer futuras	Oportunidades de	Cambios implementados Mejoras logradas	Estos indicadores permiten identificar los aprendizajes construidos durante la experiencia y comprender cómo las decisiones adoptadas contribuyeron a fortalecer la intervención profesional. Asimismo, facilitan	Análisis Documental	Matriz de Análisis Documental	Correos electrónicos	Identificar las mejoras incorporadas durante la experiencia, las estrategias que demostraron mayor efectividad, las dificultades persistentes y los elementos que contribuyen a fortalecer futuras intervenciones de Trabajo Social.
								Equipo de Bienestar Social	A partir de toda esta experiencia, ¿cuáles considera que fueron los principales aprendizajes para la intervención de Trabajo Social en el recupero de subsidios?

	intervención profesional	para fortalecer futuras intervenciones de Trabajo Social en procesos de recupero de subsidios por incapacidad temporal derivados de accidentes de trabajo.	mejora	Mejoras logradas Aspectos pendientes	profesional. Asimismo, facilitan reconocer los aspectos que requieren ser mejorados para optimizar futuras estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades en procesos similares.	Entrevista Semiestructurada	Guía de Entrevista	Representante de Recursos Humanos	Desde su experiencia, ¿qué aprendizajes le dejó este proceso sobre el acompañamiento y el fortalecimiento de capacidades desarrollados por Bienestar Social, y qué aspectos considera que podrían fortalecerse en futuras intervenciones?
								Trabajador	Desde su experiencia, ¿qué aspectos considera que deberían mantenerse y cuáles podrían mejorarse para fortalecer el acompañamiento que reciben los trabajadores durante el recupero de subsidios?