

# Las Buenas Prácticas Sociales, una experiencia innovadora en el Ayuntamiento de Barcelona

Best social practices, an innovative experience  
at Barcelona City Council

**Matilde Albarracín Soto**<sup>1</sup>

ORCID: 0000-0003-4488-4998

**Yolanda Fierro Fidalgo**<sup>2</sup>

ORCID: 0000-0001-8045-3875

**Clara Santamaria Jordana**<sup>3</sup>

ORCID: 0000-0003-3465-5569

---

**Para citar:** Albarracín Soto, M., Fierro Fidalgo, Y., y Santamaria Jordana, C. (2020).

Las Buenas Prácticas Sociales, una experiencia innovadora en el Ayuntamiento de Barcelona. *Revista de Treball Social*, 219, 137-159. DOI: 10.32061/RTS2020.219.07

---

## Resumen

En este artículo se presenta el proyecto de las Buenas Prácticas Sociales del Ayuntamiento de Barcelona, una nueva forma de producir y transmitir conocimiento desde una organización municipal. Nació en 2012 y tiene como misión principal identificar, recoger y difundir buenas prácticas sociales relacionadas con metodologías internas de trabajo, pero también aquellas prácticas relacionadas con los servicios y proyectos dirigidos a la ciudadanía, que son competencia del área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI, en los cuales pueden participar el tercer sector y otras administraciones.

El proyecto de las Buenas Prácticas se orienta a activar procesos de aprendizaje y mejora permanente en los procedimientos de trabajo del conjunto de profesionales, que puedan favorecer la innovación, la mejora

---

1 Trabajadora social y socióloga. Técnica de gestión de proyectos, dirección de Feminismos del Ayuntamiento de Barcelona y miembro de la Comisión de Valoración de las Bases Práctiques Socials. malbarracin@bcn.cat

2 Trabajadora social. Técnica en el Departamento de Planificación y Procesos del área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI del Ayuntamiento de Barcelona y coordinadora del proyecto de Bases Práctiques Socials. yfierro@bcn.cat

3 Trabajadora social y economista. Técnica en el Instituto Municipal de Personas con Discapacidad del Ayuntamiento de Barcelona. Miembro de la Comisión de Bases Práctiques Socials del área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI y de la Comisión de Servicios Sociales Básicos del TSCAT. csantamaria@bcn.cat

continua y la calidad en la respuesta que ofrecemos a la sociedad y a las personas para quienes trabajamos.

---

**Palabras clave:** Buenas Prácticas Sociales, gestión del conocimiento, innovación, trabajo colaborativo, transversalidad.

---

## Abstract

This article presents Barcelona City Council's Best Social Practices Project, a new way of producing and relaying knowledge from a municipal organisation. It was created in 2012 and its main mission is to identify, compile and disseminate best social practices related to internal work methodologies, but also those related to services and projects aimed at citizens. These are the responsibility of the Department for Social Rights, Global Justice, Feminism and LGTBI affairs, in which the third sector and other administrations may participate.

The Best Social Practices Project aims to enable learning processes and ongoing improvement in the working procedures of all professionals, which may serve to encourage innovation, ongoing improvement and quality in the response that we offer to society and the people we work for.

---

**Keywords:** Best social practices, knowledge management, innovation, collaborative work, cross disciplinarity.

## 1. Introducción

En este artículo presentamos el proyecto de Buenas Prácticas Sociales del área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI (en adelante, Área de Derechos Sociales) del Ayuntamiento de Barcelona, que empezó en 2012 y que en 2020 cuenta con 65 buenas prácticas, que se pueden consultar en el enlace siguiente: <https://ajuntament.barcelona.cat/drets-socials/ca/bones-practiques-socials>

La finalidad del artículo es mostrar cómo se ha organizado el proyecto y la metodología llevada a cabo, el recorrido que se ha llevado a cabo, los principales resultados obtenidos, los aprendizajes logrados, así como los retos principales. También se pretende valorar los aspectos organizativos que han ayudado a conseguir las finalidades buscadas, y los que han conllevado dificultades a la hora de ponerlos en práctica.

## 2. Las buenas prácticas en el ámbito local

Nos interesa contextualizar esta experiencia de trabajo teniendo en cuenta el paradigma de la gestión del conocimiento y la innovación, en cuanto que será a partir de este enfoque conceptual y teórico, orientado al crecimiento y el empoderamiento profesional, lo que da sentido y significado a su desarrollo. También la queremos situar en el ámbito de la gestión municipal, en cuanto que servicio público con una proyección transversal que rebasa la misma organización.

## 3. Aspectos conceptuales sobre la innovación y la gestión del conocimiento que sustentan el proyecto

Actualmente, el valor de las organizaciones está en su capacidad para generar, actualizar y aplicar su conocimiento con el fin de aportar valor a la propia organización y a la ciudadanía. El conocimiento ha pasado a ser uno de los recursos estratégicos. De este modo la capacidad de innovación se hace cada vez más necesaria para garantizar la adaptación a un entorno en constante evolución. Uno de los elementos para favorecer la gestión del conocimiento es que “la identificación de las mejores prácticas permiten, a través de la comparación de los resultados obtenidos por la organización, definir la mejor manera de hacer las cosas en función de cada contexto concreto” (Knoco Limited, 2015).

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que el conocimiento está en las personas de la organización, por lo que los retos implican detectar y capturar lo que sabemos, sistematizarlo y guardarlo, y a la vez hacerlo circular y distribuirlo de manera diversificada en espacios de intercambio y transferencia de conocimiento.

Con esta mirada es fundamental que las organizaciones sean receptivas a su propio conocimiento asumiendo una necesidad latente: desaprender una manera de trabajar (metodologías rígidas, complejas y poco eficientes) y aprender otra (formas más sencillas, fáciles de aplicar, validadas y útiles).

Pero el gran desafío para una administración que quiera hacer valer los equipos de trabajo es conseguir que el intercambio del conocimiento, generado de manera interna sea un hábito en la cultura de la organización: “Generar y compartir conocimiento tiene que pasar a formar parte de la manera habitual de hacer de las personas y de los equipos, cada proceso de trabajo tiene que incorporar, de manera natural, los mecanismos para generar conocimiento” (Muntada, 2019).

La literatura académica ha identificado dos grandes estrategias en relación con la gestión del conocimiento en el ámbito público. La primera enfatiza la diseminación, imitación y explotación del conocimiento. Desde esta perspectiva, identificar y difundir buenas prácticas evitaría la tendencia a “reinventar la rueda” (Brannan, Durose, John y Wolman, 2008). La otra corriente, denominado “segunda generación”, señala que “el conocimiento emerge cuando los miembros de una organización interactúan. Es en la interacción de actores colectivos donde se construye significado compartido, donde se desarrolla conocimiento relevante desde una visión holística de la práctica” (Cook y Brown, 1999). La clave está al compartir el saber, interactuar y romper con unidades aisladas y sistemas de trabajo obsoletos e incorporar nuevas fórmulas para afrontar con éxito los retos del presente.

## 4. El concepto de buenas prácticas en la administración local

El concepto de buenas prácticas surge en el sector privado, impulsado por empresas que buscan detectar métodos, productos o servicios destacados a partir de los cuales establecer comparaciones que permitan la mejora continua de las organizaciones. La iniciativa de intercambio de experiencias se adopta en el sector público en los noventa. También en la esfera internacional, con el ejemplo del “Programa de mejores prácticas y liderazgo local” de la ONU, se define como “contribuciones excelentes o iniciativas exitosas que ayudan a mejorar la calidad de vida de las comunidades y generar condiciones de sostenibilidad en las ciudades y regiones” (ONU, 2014).

La expansión de las buenas prácticas se vincula a las corrientes que promueven la innovación en la gestión pública (Barbieri y Fierro, 2019). En este sentido, hay que conocer la metodología y los procedimientos de análisis, la comunicación de resultados y el impacto que tienen en los y las profesionales que las promueven para asegurar que realmente se pueden considerar como tales.

El ámbito local, y particularmente las políticas sociales, es el nivel en el que se han desarrollado más iniciativas de recogida y difusión de buenas prácticas, probablemente por la fuerza emergente del ámbito local y transnacional cuando se trata de definir nuevas políticas sociales para garantizar la inclusión social con la crisis del estado del bienestar (Brugué y Gomà, 1998).

El actual modelo político-social-económico genera cada vez más situaciones nuevas de vulnerabilidad social (Subirats, 2005). Asegurar la inclusión social conlleva garantizar la participación de los distintos sectores de la población en tres ámbitos claves: el de la producción mercantil (mercado de trabajo y de consumo), el de vínculos sociales (participación en redes sociales de reciprocidad afectivas, familiares, vecinales, comunitarias y sociales), y el de ciudadanía (participación en política y en el acceso a los derechos sociales y de ciudadanía, incluyendo el derecho en la diferencia) (Alfama y Obradors, 2006). El nivel y la calidad están relacionados con el grado de justicia y de igualdad de oportunidades que cada sociedad es capaz de garantizar a sus miembros.

A partir de este posicionamiento se hace necesario promover políticas sociales gestionadas desde una administración innovadora, que, aplicando el principio de subsidiariedad, apueste por la descentralización y la gestión desde la proximidad y la gobernanza (trabajo en partenariados y redes para abordar los problemas de forma colaborativa, con la participación de la ciudadanía y las organizaciones, promoviendo las relaciones interorganizativas y la transversalidad, persiguiendo una visión integral de los asuntos a tratar). La administración local está muy bien posicionada para desarrollar estas políticas, buenas formas de hacer que pueden ayudar a hacer emerger este conocimiento colectivo desde la complementariedad de las distintas miradas.

## 5. Bancos de buenas prácticas locales

Los bancos de buenas prácticas de las administraciones públicas son impulsados en general por organizaciones supralocales (organizaciones internacionales, redes de ciudades, gobiernos centrales, fundaciones o centros de investigación), a pesar de que las prácticas recogidas sean de la administración local.

Algunos ejemplos conocidos son:

- Programa de Mejores Prácticas y Liderazgo Local (ONU)
- Banco de Buenas Prácticas (Red Mercociudades, América del Sur)
- Canadian Best Prácticas Portal (Gobierno de Canadá)
- Banco de Buenas Prácticas de la FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias)

En el caso de Cataluña, hay activos, vinculados a la administración pública, los siguientes bancos, entre otros:

- Banco de Buenas Prácticas, de la Federación de Municipios de Catalunya y la Fundación Pi i Sunyer
- Banco de Buenas Prácticas de Innovación Social, de la Asociación Catalana de Universidades Públicas
- Buenas prácticas en economía verde en Catalunya, Generalitat de Catalunya
- Proyecto de Buenas Prácticas Sociales, del Ayuntamiento de Barcelona<sup>4</sup>

El Proyecto de Buenas Prácticas Sociales es el único promovido por un solo municipio. Las grandes dimensiones del Ayuntamiento de Barcelona (tanto en personal como en población atendida) han hecho posible, necesario y oportuno ponerlo en marcha.

## 6. La atención social en el Ayuntamiento de Barcelona, aspectos que facilitan y motivan la aparición del proyecto Buenas Prácticas Sociales

El Ayuntamiento de Barcelona gestiona la segunda ciudad más poblada del estado español, capital de Cataluña, que se rige por un régimen jurídico especial.<sup>5</sup> La organización municipal es también de grandes dimensiones, como queda reflejado en el volumen de su plantilla (en 2019 era de 14.896 personas).<sup>6</sup>

El área de Derechos Sociales es una organización grande y compleja por el número de direcciones, servicios y organismos autónomos que forman parte de ella, como puede verse en su organigrama (Ayuntamiento de Barcelona, 2019, p. 11). Además, la realidad del área es variable, puesto que tanto su nomenclatura como su estructura varían en cada mandato político en cuanto a su composición.

El número de servicios, programas y direcciones del área hace necesario un volumen de trabajadores y trabajadoras, situado cerca de 3.048 personas el año 2019.<sup>7</sup>

La oportunidad de la creación del proyecto Buenas Prácticas Sociales se justifica en las siguientes constataciones:

- Su dimensión y su estructura fragmentada (con distintos ámbitos, direcciones, departamentos e institutos) dificultan la di-

4 Al comienzo, el proyecto se llamaba Banco de Buenas Prácticas, pero a partir de 2017 se cambió al considerar que la metodología innovadora, dinámica e interactiva que utiliza supera el concepto de banco, asociado a menudo a una base de datos, como producto finalista.

5 Ayuntamiento de Barcelona (2018).

6 Anuario Estadístico de la Ciudad de Barcelona 2020. [http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/anuari/Anuari2020\\_AAFF.pdf](http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/anuari/Anuari2020_AAFF.pdf)

7 Memoria del Área de Derechos Sociales. <https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu-documents/memoria-area-drets-socials-2019.pdf>

fusión interna de la actividad entre el conjunto de trabajadores y trabajadoras de la misma Área.

- La posible réplica de iniciativas ya implementadas con éxito por algunos departamentos se facilitaría con la difusión de las experiencias, alentando la mejora continua.
- El alto valor proveniente de la singularidad de la acción municipal de Barcelona, construida sobre la colaboración interinstitucional. La tradición del Ayuntamiento de trabajo en red con los distintos territorios y con el tercer sector han sido estrategias fructíferas y aumentan el capital social de la ciudad y hay que dar visibilidad.
- La necesidad de transparencia y buen gobierno y la participación activa de los usuarios, de acuerdo con los artículos 5 y 17 de la Ley de servicios sociales,<sup>8</sup> nos empujan a difundir este tipo de prácticas.

### 6.1. Origen del proyecto

El proyecto nace en 2012 impulsado por el Departamento de Planificación y Procesos, la Dirección de Innovación Social del Área. Posteriormente, se vinculó al “Plan de desarrollo profesional y la gestión del conocimiento (2016-2019)”,<sup>9</sup> que desarrollaba ocho líneas y siete proyectos estratégicos, uno de los cuales las Buenas Prácticas Sociales.

Desde el inicio se consideró importante la implicación de otros departamentos del área que pudieran aportar la necesaria mirada transversal e interdisciplinaria. Y también incluir una mirada externa, proveniente del mundo de la universidad, para obtener apoyo metodológico y documental, que aportara el rigor académico y a la vez complementara y enriqueciera la parte práctica y operativa de cada una de las buenas prácticas sociales que conforman el proyecto. De este modo, se entrelazan la reflexión teórica-conceptual y la práctica profesional, como saberes indisolublemente complementarios en la actual sociedad del conocimiento.

Así mismo, las nuevas formas de trabajo favorecen la participación proactiva de los y las profesionales, que gracias a la proximidad y experiencia pueden aportar nuevas fórmulas de trabajo que mejoren el conjunto de la organización. En este sentido, se pretende hacer circular el conocimiento y promover la difusión y el intercambio de experiencias probadas, validadas, que funcionan y ayudan a resolver dificultades de una manera eficaz y eficiente. Es una manera de reconocer y valorar la tarea desarrollada, de acumular experiencia y capitalizar conocimiento a nuestra organización.

Durante el año 2013 se llevó a cabo una experiencia piloto que permitió probar el proceso, la metodología y las herramientas de validación y hacer las mejoras necesarias. Desde el 2014, el proyecto Buenas Prácticas

<sup>8</sup> Ley 12/2007, p. 37788-37839.

<sup>9</sup> <https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/ca/innovacio-social/gesti%C3%B3-del-coneixement>

Sociales funciona de manera permanente, sometido a un proceso anual de evaluación para garantizar la mejora continua y la adaptabilidad a las necesidades identificadas.

## **6.2. Finalidad y objetivos**

El proyecto tiene como finalidad identificar, recoger y difundir buenas prácticas sociales relacionadas con metodologías internas de trabajo y de los servicios dirigidos a la ciudadanía (proyectos, actividades, etc.), de competencia del Área de Derechos Sociales en que pueden participar el tercer sector u otras administraciones.

Los objetivos del proyecto son:

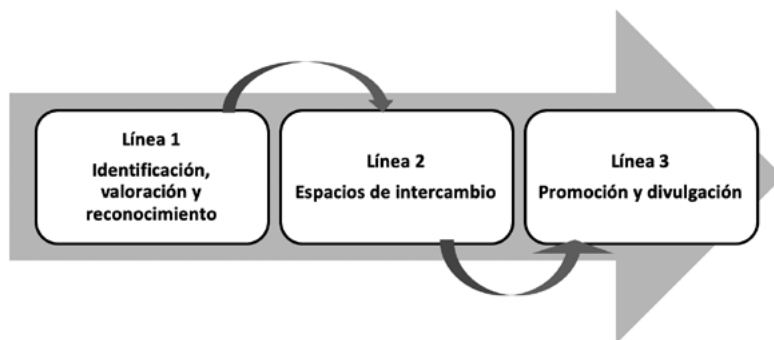
- Identificar buenas prácticas sociales del área.
- Visibilizar y difundir las buenas prácticas.
- Reconocer y poner en valor la pericia de los profesionales.
- Generar procesos de aprendizaje como motor de la innovación.
- Promover el fomento de la calidad en la cultura corporativa y la mejora continua.
- Generar modelos de abordaje que pueden ser transferibles.
- Promover espacios de aprendizaje y de intercambio de buenas prácticas sociales, abriéndolas a otros municipios fuera de Barcelona.
- Favorecer relaciones de colaboración y conexión con otras redes de conocimiento fuera de nuestra organización.

El proyecto se concreta en tres líneas de acción que se retroalimentan, cada una incorpora metodologías y procesos de trabajo específicos.

- Línea 1. Identificación, valoración y reconocimiento. Se presenta en detalle en los apartados siguientes.
- Línea 2. Espacios de intercambio. Promover espacios de intercambio y aprendizaje entre las prácticas identificadas con la participación de otras experiencias de fuera de Barcelona. Es un espacio de generación de conocimiento, de crecimiento profesional, que repercute directamente en la mejora y a la vez promueve y facilita la transferibilidad de las buenas prácticas identificadas.
- Línea 3. Promoción y divulgación de las prácticas identificadas para reforzar su presencia en espacios de generación y comunicación de conocimiento externos al Ayuntamiento. Entre otros, participación en seminarios, congresos profesionales, espacios de formación académica reglada y no académica, publicaciones en revistas especializadas y medios de comunicación y difusión interesados en los aspectos abordados por cada una de las buenas prácticas, inclusión en otros bancos y plataformas de conocimiento, bases de datos de buenas prácticas de referencia de ámbito nacional e internacional, así como participación en premios y espacios de reconocimiento en el ámbito específico.



Figura 1. Líneas de acción de las Buenas Prácticas Sociales



Fuente: Elaboración propia (2020).

### 6.3. Metodología y procedimiento para la validación de las buenas prácticas sociales

#### a) Definición de buena práctica y criterios técnicos de calidad

Por buenas prácticas sociales se entiende el conjunto coherente de acciones útiles, relevantes y significativas (experiencias, proyectos, actividades, actuaciones, metodologías, herramientas de trabajo, etc.) del ámbito social que han obtenido buenos resultados en un determinado contexto y que se espera que en contextos parecidos obtengan resultados similares. Estas buenas prácticas sociales pueden servir de guía y orientación a profesionales y técnicos que queremos poner en marcha –o mejorar– proyectos o acciones concretas. Así pues, entendemos por buena práctica (Barbieri y Fierro, 2019) no solo aquella “práctica buena (eficaz y eficiente), sino aquella que tiene valor añadido en cuanto que innovadora y replicable”.

Las prácticas pueden hacer referencia a: proyectos dirigidos a diferentes sectores de población; metodologías de trabajo probadas y consideradas útiles por el trabajo habitual; procesos de trabajo iniciados y finalizados con resultados satisfactorios; planteamientos de servicios considerados innovadores donde prevalece el trabajo compartido, en red; etc. Esta diversidad de opciones es también una característica de las buenas prácticas sociales, que permite presentar todo un proyecto o determinadas partes o ámbitos. En cualquier caso, siempre tienen que estar impulsadas y lideradas por el Área de Derechos Sociales.

Para que una práctica, proyecto o experiencia sea identificada y seleccionada como una buena práctica tiene que cumplir con unos requisitos definidos por la Comisión de Valoración, que se adaptan a las particularidades de la organización y representan de una manera objetiva los elementos clave de las buenas experiencias. Estos requisitos son los criterios de calidad que aparecen en la tabla siguiente, también disponibles en la página web mencionada en la introducción.

**Tabla 1.** Criterios técnicos de calidad de las buenas prácticas sociales

CRITERIOS		
1	BÁSICOS	Adecuación y pertenencia
2		Transferibilidad
3		Innovación
4	VALOR AÑADIDO	Planificación y gestión de procesos
5		Evaluación e impacto
6		Mejora continua y calidad
7		Optimización de recursos
8		Sostenibilidad
9		Liderazgo
10		Participación
11		Transparencia y comunicación
12		Transversalidad
13		Integralidad

Fuente: Elaboración propia (2020).

### **b) La herramienta de valoración**

Para garantizar el carácter riguroso en la valoración, se ha diseñado una herramienta objetiva en la cual, por cada uno de los trece criterios, se han definido 5 ítems de ponderación cuantitativa puntuados entre 0 y 2 puntos cada uno. La puntuación final es la suma de las puntuaciones de cada criterio, sabiendo que tienen más peso los criterios básicos que los de valor añadido. Una práctica puede quedar desestimada cuando la puntuación final no supere los 4 puntos en el conjunto de los criterios.

A modo de ejemplo, se acompaña la figura siguiente relacionada con el criterio de innovación.

**Figura 2.** Plantilla para el análisis de los criterios técnicos de las buenas prácticas sociales (ejemplo: criterio de innovación)

<p><b>3. INNOVACIÓN</b></p>	<p>Práctica que desarrolla soluciones nuevas o introduce elementos mejorados</p>	<p>1. La práctica construye nuevas respuestas a problemas complejos nuevos o antiguos (lleva a cabo un nuevo enfoque del problema).</p> <p>2. La práctica usa nuevos instrumentos (metodologías, técnicas, tecnología, etc.) que mejoran la eficacia de determinadas acciones.</p> <p>3. La práctica hace referencia al entorno innovador (características ambientales que estimulan la creatividad: acepta la ignorancia como fuente de conocimiento e innovación; trabajo desde la inexactitud creativa; asume la pluralidad de perspectivas como condición para la innovación).</p> <p>4. La práctica identifica los motores de la innovación (factores humano, organizativo e institucional) que facilitan su aparición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motor <b>superior</b>: tiene capacidad para propiciar la innovación desde una distancia que le permite trabajar con brocha gorda y visiones holísticas (nivel gubernamental superior y el mundo de la academia y la investigación).</li> <li>▪ Motor <b>lateral o benchmarking</b> (aprendizaje entre iguales o similares). Es decir, en el conocimiento, la comparación y la posterior imitación de las experiencias innovadoras que han sido protagonizadas por administraciones similares.</li> <li>▪ Motor <b>interno</b>: modelo organizativo que promueva la generación colectiva de conocimiento: trabajar en red, políticas transversales, fomento de la coordinación horizontal, etc.</li> <li>▪ Motor <b>inferior</b>: aprovecha la experiencia cotidiana de los profesionales y el contacto con la misma ciudadanía como fuente de innovación.</li> </ul> <p>5. La práctica <b>evalúa</b> positivamente los resultados y los impactos de la innovación garantizando su sostenibilidad.</p>	<p><b>NIVEL 1.</b> <b>Cumple el criterio cuando:</b></p> <p>La práctica construye nuevas respuestas a problemas complejos nuevos o antiguos.</p> <table border="1" data-bbox="806 442 1054 498"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p>La práctica usa nuevos instrumentos.</p> <table border="1" data-bbox="806 558 1054 615"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p>La práctica hace referencia al entorno innovador.</p> <table border="1" data-bbox="806 675 1054 731"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p><b>NIVEL 2.</b> <b>Nivel desarrollado:</b></p> <p>La práctica identifica los motores de la innovación que facilitan su aparición.</p> <table border="1" data-bbox="806 888 1054 944"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p>Los resultados innovadores de la práctica garantizan sus sostenibilidad.</p> <table border="1" data-bbox="806 1022 1054 1079"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p><b>PUNTUACIÓN FINAL:</b></p>	0	1	2				0	1	2				0	1	2				0	1	2				0	1	2			
0	1	2																															
0	1	2																															
0	1	2																															
0	1	2																															
0	1	2																															
<p><b>VALORACIÓN CUALITATIVA:</b></p>																																	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Esta herramienta es el instrumento que permite sistematizar y recoger el análisis realizado. Igualmente se recogen las valoraciones cualitativas por parte de los evaluadores (los puntos fuertes y los débiles de cada criterio).

### **c) La Comisión de Valoración**

Para desarrollar este proyecto hay una comisión de valoración interna que está formada por un conjunto de profesionales (entre 7 y 10) de distintas disciplinas (trabajo social, educación social, psicología y pedagogía), con visiones diversas y complementarias, con experiencia y conocimiento en las diferentes metodologías de trabajo y vinculadas a diferentes departamentos del Área. Garantizan el análisis transversal y son los encargados de determinar si la práctica reúne los criterios necesarios para ser considerada como buena práctica.

El papel específico de los miembros de la Comisión está vinculado con el rol de “dinamizadores del conocimiento”.<sup>10</sup> Se concreta en el análisis y la valoración técnica, buscando la retroalimentación y el aprendizaje. La valoración está orientada a la mejora de la práctica y no al control de los resultados.

La Comisión recibe formación en dinámicas de trabajo en equipo o metodologías específicas para la mejora del desempeño de la tarea asignada. Anualmente, participa de la evaluación global del proyecto.

### **d) Proceso interno de valoración y reconocimiento**

El proceso para la valoración y reconocimiento de las buenas prácticas sociales viene determinado por un conjunto de acciones, supervisadas, coordinadas, lideradas y ejecutadas por la coordinadora del proyecto, conjuntamente con la Comisión de Valoración y con el apoyo de la universidad. Se hace un acompañamiento cuidadoso y próximo en todo el proceso, con una mirada ética, empática y a la vez rigurosa.

Los pasos, tal y como se puede ver en la figura 3, son:

- I. Entrada y recepción de la práctica mediante la ficha identificativa y otros documentos complementarios.
- II. Valoración. Primer filtraje por parte de la coordinadora. Posteriormente, la persona investigadora de la universidad mantiene una entrevista con los referentes y elabora un informe preliminar. Las personas de la Comisión revisan los documentos, valoran y determinan si la práctica es pertinente para formar parte del proyecto.
- III. Retorno. Se hace una devolución a los referentes con la participación de la coordinadora y la persona investigadora y se cierra el proceso. Esta sesión consta de dos partes. En la primera parte, se hace la devolución en clave de aprendizaje, a partir de la revisión de los 13 criterios; también se realiza un pequeño análisis sobre los puntos débiles y las oportunidades de mejora

---

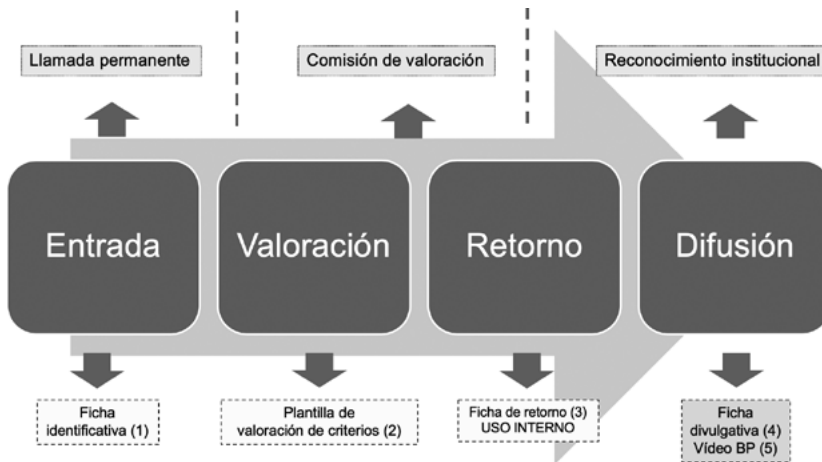
<sup>10</sup> En el “Plan de desarrollo profesional y la gestión del conocimiento (2016-2019)” del Área se identifican nuevos roles dentro de la organización, que han pasado de consumidores a ser generadores de conocimiento, de recibir a intercambiar. Estos roles son claves para consolidar la estrategia de gestión del conocimiento.

de la práctica. En la segunda parte se hacen propuestas para el reconocimiento, internamente o externamente, de acuerdo con la línea 3 expuesta en el apartado de finalidades y objetivos del artículo.

- IV. Difusión y reconocimiento. Se procede a la publicación de la ficha divulgativa en el Portal del profesional (intranet operativa del Área), y a la vez en el web del Área, donde se puede consultar públicamente mediante el enlace incluido en la introducción de este artículo.

Una vez al año se organiza una jornada de reconocimiento donde se presentan todas las buenas prácticas sociales identificadas y validadas durante el año en curso. Es un acto abierto a responsables y personal técnico y al conjunto de profesionales del Área e invitados externos y beneficiarios de la misma, así como profesionales del mundo universitario. La finalidad es poner en valor la práctica concreta y el equipo de trabajo que la promueve. Se entrega un diploma acreditativo y se hace una lectura pública de la singularidad y de los criterios de calidad más destacados.

**Figura 3.** Fases del proceso de identificación de Buenas Prácticas Sociales



Fuente: Elaboración propia (2020).

## 7. Resultados conseguidos

El proyecto incorpora un sistema de evaluación continua que permite conocer el grado de logro de los objetivos previstos así como identificar los adelantos y las principales dificultades.

La orientación de esta evaluación se plantea no solo con el fin de aumentar la transparencia, la rendición de cuentas o examinar los resultados, sino también como proceso de aprendizaje y generación de conocimiento compartido, contribuyendo al empoderamiento de la comunidad implicada:

la misma Comisión de Valoración y los profesionales responsables de las prácticas.

### 7.1. Consolidación del proyecto

Después de 7 años de despliegue, el proyecto está consolidado. Un indicador es que se mantiene activo a pesar de los tres cambios de mandato político que ha habido durante estos años.

Las entradas de proyectos a valorar son constantes, con una media anual alrededor de nueve prácticas. En la tabla siguiente, se observa la evolución:

**Tabla 2.** Número de buenas prácticas sociales. Período 2014-2020

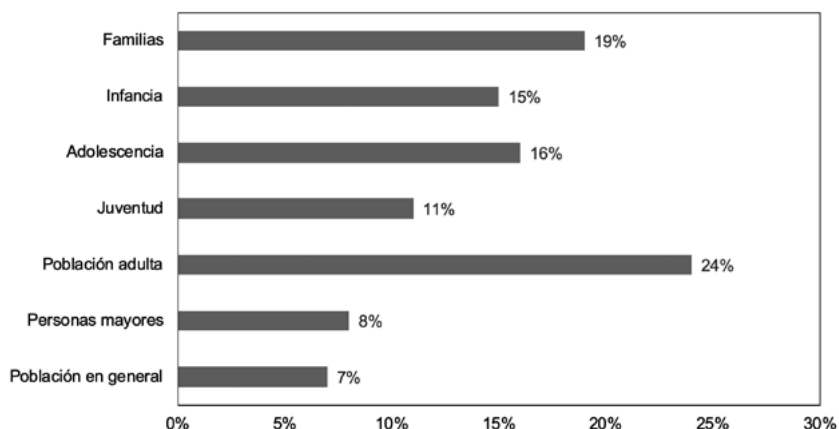
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
<b>Prácticas validadas</b>	5	13	11	11	9	10	6	65

Fuente: Elaboración propia (2020).

Hasta la actualidad, se han identificado 65 buenas prácticas. El 80% son proyectos dirigidos a la ciudadanía; el 15% son de aplicación interna en las cuales no participa ningún agente externo al órgano impulsor (metodologías, procesos internos, instrumentos de trabajo, etc.), y el 5% tienen la doble orientación.

Por sectores de población, hay una gran diversidad de públicos receptores, tal y como puede observarse en el siguiente gráfico:

**Figura 4.** Sectores de población a quien se dirigen las buenas prácticas sociales



Fuente: Elaboración propia (2020).

Una de las características principales del proyecto de Buenas Prácticas Sociales sigue siendo la gran diversidad de agentes impulsores y participantes activos: solo en el 15% participa exclusivamente el Área, mientras que el 85% de las prácticas son transversales, compartidas con diferentes agentes, como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 3.** Agentes impulsores de Buenas Prácticas Sociales

	2014-2020	% distribución
Solo para el Área	10	15%
Para el Área y otros ámbitos del Ayuntamiento (distritos, áreas)	11	17%
Para el Área más otras administraciones	12	19%
Para el Área más entidades cívicas y tercer sector	9	14%
Para el Área, distritos, otras administraciones, entidades cívicas y tercer sector	23	35%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2020).

## 7.2. Calidad de las buenas prácticas presentadas

A partir del análisis, el proceso de valoración nos permite identificar los elementos fuertes de cada criterio así como posibles carencias.

En este apartado recogemos dos de los criterios más destacados y también hacemos referencia a aquellos que aparecen con más carencias.

**Tabla 4.** Análisis de los criterios de valoración de las buenas prácticas sociales

<p>Criterios más puntuados (más de 8 puntos sobre 10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transferibilidad (74%)</li> <li>▪ Innovación (48%)</li> <li>▪ Optimización de recursos (51%)</li> </ul>
<p>Transferibilidad: Una mayoría elevada de las prácticas disponen de muchos elementos para ser transferibles, ya sea por la simplicidad en los procesos de trabajo, el alto grado de adaptabilidad o por estar bastante documentadas.</p>	
<p>Innovación: Así mismo, casi la mitad de las prácticas buscan propuestas innovadoras y creativas para afrontar las necesidades y retos del presente.</p>	
<p>Optimización de recursos: Igualmente, un porcentaje importante vela por la optimización y el uso eficiente de los recursos necesarios.</p>	
<p>Criterios menos destacados (más de 8 puntos sobre 10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación e impacto (30%)</li> <li>▪ Transparencia y comunicación (31%)</li> </ul>
<p>Evaluación: es uno de los criterios que continúa apareciendo bajo y, a pesar de que las prácticas se evalúan, habría que mejorar los procesos metodológicos y la sistematización de los resultados.</p>	
<p>Transparencia y comunicación: en general los resultados tienden a no comunicarse. Sería necesario un mayor impulso y divulgación de la práctica y de sus memorias.</p>	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Consideramos que la puntuación más baja en estos dos últimos criterios va ligada a las características de los proyectos del ámbito social. Si bien hay una cultura de evaluación de proceso, hay que avanzar en metodologías de evaluación de impacto. También hay que tener en cuenta, sin embargo, las cargas de trabajo que comporta la atención directa y la dificultad para destinar el tiempo suficiente a proyectos de carácter grupal o comunitarios, lo que conlleva dificultades en los procesos de documentación y sistematización de los mismos, y en la comunicación de resultados.

### 7.3. Impacto del proyecto de Buenas Prácticas Sociales en los profesionales que participan en él

Después de estos años de implementación, se observa que en el proceso de participación se generan varios impactos y aprendizajes que pueden revertir en la mejora de la práctica y en el crecimiento profesional.

Con este objetivo, en 2015 se diseñó un plan de evaluación específico que incorporaba entrevistas individuales semiestructuradas a partir de un guion flexible. Se pretendía recopilar la información cualitativa a través de una conversación con informantes clave que presentaban prácticas para comprender sus percepciones y la experiencia en relación con este proceso de valoración. De las 11 buenas prácticas sociales validadas en 2015 se aplica esta metodología en 5.

Las características generales quedan recogidas en la tabla siguiente:

**Tabla 5.** Perfil de personas entrevistadas para el análisis sobre el impacto de las buenas prácticas en los profesionales que participan en él

	Género	Perfil / Rol profesional	Área/Institutos	Grado de consolidación	Motivo selección
E.1	Mujer	Trabajadora social	Instituto Municipal de Servicios Sociales	< 5 años	– Primera vez – Ámbito territorio
E.2	Hombre	Psicólogo	Instituto Municipal de Servicios Sociales	> 5 años	– Primera vez – Ámbito territorio – Muy consolidada
E.3	Mujer	Trabajadora social	Área de Derechos Sociales	> 5 años	– Repite – Ámbito ciudad – Muy consolidada
E.4	Mujer	Psicóloga	Instituto Municipal de Personas con Discapacidad	< 5 años	– Primera vez – Ámbito territorio
E.5	Mujer	Directora y TS	Instituto Municipal de Servicios Sociales	< 5 años	– Primera vez – Ámbito territorio

Fuente: Elaboración propia (2020).



Las aportaciones se analizan y recogen en los siguientes apartados.

### **I. En relación con la motivación para presentarse a las Buenas Prácticas Sociales**

Se quiere conocer qué causa motiva la presentación de prácticas cuando los profesionales repiten la experiencia.

Las respuestas mayoritarias se orientan en dos líneas: una, hacia la promoción y difusión del proyecto y el hecho de poder compartirlo; la otra, hacia la oportunidad de mejora a través de una revisión profunda con los criterios de análisis establecidos.

**E.3.** “Promocionar el proyecto y hacerlo crecer en un espacio profesional”.

Las principales dificultades indican un esfuerzo importante de sistematización previa, pero que los compensa en mejoras directas sobre la práctica: obliga a la reflexión y el análisis necesarios para mejorar.

**E.4.** “Representa un esfuerzo pero a la vez es una reflexión necesaria para avanzar; es una inversión para la mejora”.

### **II. En relación con los instrumentos y mecanismos usados para las Buenas Prácticas Sociales**

Se pretende conocer el grado de dificultad de uno de los instrumentos fundamentales que tienen que usar los profesionales y la valoración que hacen de él.

Las respuestas indican que completar la ficha identificativa es un ejercicio necesario de reflexión y de análisis del equipo del proyecto, y a la vez se considera una herramienta generadora de aprendizaje.

**E.2.** “Completar la ficha ha obligado a modificar el redactado inicial del proyecto”.

Otro elemento analizado ha sido la entrevista en profundidad. Las respuestas reafirman esta herramienta como un instrumento que genera aprendizaje y, a la vez, destacan el valor añadido y el plus de calidad que significa que la lleve a cabo una persona proveniente del mundo académico, externa a la organización.

**E.5.** “Bien valorado que la persona entrevistadora sea externa en el Ayuntamiento (procedente del mundo académico de la investigación y la teoría) porque obliga a pensar en otros elementos no previstos, a menudo muy centrados en la praxis”.

En cuanto a la sesión de retorno señalan la importancia de la presencia de todo el equipo participante en el proyecto, y de la dirección de la unidad. Por otro lado, se hace eco de los aprendizajes que genera este espacio de retorno.

**E.3.** “El pequeño DAFO es un análisis sintético y externo que genera ideas (es un cruce entre la parte más conceptual y teórica y la praxis)”.

La jornada anual de reconocimiento institucional de las buenas prácticas es un espacio muy bien valorado, que da prestigio a la misma organización y sirve para comunicar el reconocimiento de la organización a los profesionales.

**E. 2.** “Es el espacio donde se visualiza el reconocimiento institucional”.

**E. 1.** “La jornada es como un muestrario donde te enteras de los buenos proyectos que se llevan a cabo en el Área”.

### **III. En relación con los aprendizajes e impactos**

Las aportaciones reafirman la hipótesis planteada sobre el impacto directo del aprendizaje adquirido en el proceso de participación en las Buenas Prácticas Sociales, que se aplica directamente en la práctica concreta y se transfiere a otros proyectos en curso.

**E. 2.** “Presentarse en el Banco sirve para el proyecto concreto y para otros desde la vivencia. Se adquieren más aprendizajes que asistiendo en un curso convencional”.

Según las personas entrevistadas, las Buenas Prácticas Sociales generan otros espacios complementarios como por ejemplo el espacio de intercambio de buenas prácticas, con otros objetivos, que permiten la ampliación del cuerpo del conocimiento, lugares para la discusión y mejora, la apertura hacia afuera, espacios útiles para ampliar y fomentar contactos e intercambios (correspondiente a la línea 2 del proyecto y que aparece descrito en el apartado 6.2, “finalidades y objetivos”).

## **8. Aprendizajes, puntos fuertes, principales dificultades y retos del proyecto**

Después de este periodo de desarrollo, el proyecto tiene más presencia en la organización y se reconoce su papel como dinamizador del conocimiento, desde diferentes perspectivas. Conecta personas, activa y gestiona aprendizajes, facilita e impulsa diferentes espacios para compartir o construir conocimiento y consolida la cultura de aprendizaje en la organización.

El análisis de la situación actual de las buenas prácticas sociales llevada a cabo por el equipo del proyecto (recogida en el documento interno de evaluación, 2019), destaca las siguientes valoraciones:

### **8.1. Puntos fuertes**

- Como reconocimiento a la pericia de los profesionales. Es un instrumento de motivación que reafirma el sentimiento de pertenencia a la organización y da valor al trabajo y a los y las profesionales que la llevan a cabo.

- Como proceso de aprendizaje. Es una oportunidad de mejora de la misma práctica profesional para las personas que se presentan, a partir del proceso de valoración y devolución técnica que se hace con el equipo que la promueve.
- Incide en el fomento de la calidad de la cultura corporativa. La sistematización, la equidad, la coherencia y el rigor en la valoración refuerzan los criterios utilizados y da información sobre los aspectos que hay que tener en cuenta y también lo que valora la organización en la gestión de proyectos.
- Cada una de las prácticas son modelos de abordaje que pueden ser transferibles, ya sea en su conjunto o en parte, por algún aspecto metodológico concreto. Esta transferibilidad activa el aprendizaje organizativo en un marco de colaboración, en el que los profesionales aprenden los unos de los otros.
- La visibilización y difusión de las buenas prácticas mediante la creación de espacios de intercambio entre ellas, abriéndolas a otros municipios fuera de Barcelona, la presentación en foros profesionales así como la disponibilidad de un espacio al web del Área de Derechos Sociales favorece las relaciones de colaboración dentro y fuera de la organización.
- Las buenas prácticas sociales contribuyen a mantener la memoria organizativa, con una sistemática que facilita la localización mediante una clasificación por temáticas competenciales del Área.

## **8.2. Principales dificultades**

- El alto ritmo de trabajo en los diferentes servicios, departamentos e institutos del Área hace difícil encontrar el momento para dedicar el tiempo necesario a rellenar la ficha del proyecto, una ficha que implica reflexionar y revisar el proyecto. Es el motivo principal por el cual los y las profesionales muestran reticencias a presentar proyectos.
- A veces, se presentan prácticas jóvenes, sin el recorrido suficiente para considerarlas estables y consolidadas.
- En algunas prácticas (por la complejidad de las mismas) hay falta de consenso dentro de la Comisión de Valoración a la hora de analizar los criterios de evaluación, de impacto y de coste económico.
- Los cambios organizativos del Área y la movilidad de las personas técnicas que forman parte de ella, repercute en la dinámica de la Comisión de Valoración.

### 8.3. Retos

- Más difusión de las buenas prácticas sociales así como dar respuestas a necesidades latentes relacionadas con la mejora continua y el crecimiento profesional.
- La importancia que los y las profesionales que ya forman parte del proyecto ayuden a promocionarlo, haciendo de portavoces a otras personas.
- Mantener y favorecer la transparencia y la comunicación sobre el estado del proyecto de manera continua (rendimiento de cuentas).
- Implicar a las direcciones para que faciliten a los equipos los instrumentos y el tiempo necesario para sistematizar la buena práctica.

Finalmente, para garantizar la sostenibilidad de las Buenas Prácticas Sociales hará falta:

- Continuar promoviendo las dinámicas y actividades necesarias, la formación continuada, para garantizar la cohesión y el trabajo colaborativo y de calidad de la Comisión de Valoración.
- Avanzar en la internalización del proyecto en la cultura corporativa, poniendo en valor los beneficios que implica como motor de cambio y mejora.

### 8.4. Conclusiones

El proyecto de Buenas Prácticas Sociales de Barcelona, iniciado en 2012, es actualmente un proyecto consolidado dentro de la estructura del área de Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona. Las dimensiones del Ayuntamiento hacen viable y pertinente su existencia y sostenibilidad en el tiempo.

La experiencia demuestra un impacto positivo en la transferencia de conocimiento y en el reconocimiento del capital humano tanto del Área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI, como del resto del Ayuntamiento.

Los buenos resultados obtenidos orientan a considerar la oportunidad de transferir este proyecto a otros ayuntamientos, adaptando el modelo, la metodología y los instrumentos a sus estructuras y dimensiones.

Tal y como se ha evidenciado en los distintos apartados, esta iniciativa resulta innovadora tanto por el enfoque como por la metodología y los procedimientos utilizados, se puede considerar un ejemplo de creatividad que contribuye y favorece la transformación de la cultura organizativa.

Finalmente, se quiere resaltar en este artículo el tema de la innovación desde el ámbito público, en este sentido se acompañan algunas ideas que surgieron de uno de los espacios de intercambio de Buenas Prácticas Sociales sobre “La innovación al ámbito social y la gestión pública (diciembre 2017)”:

El valor de la innovación reside en la capacidad para impulsar soluciones compartidas a problemas públicos no resueltos. La innovación es relevante no porque sea sorprendente, sino porque abre y facilita transformaciones sociales. Partiendo del reconocimiento del carácter poliédrico de los problemas. Aceptando que solos no podemos. Así pues, difícilmente podemos hablar de innovación sin la implicación de agentes diversos, la hibridación y las soluciones integradas.

Concebir la innovación como una llamarada o como un cambio radical que se produce de la noche a la mañana puede comportar la banalización. Más bien, la innovación se cuece a fuego lento, a través de cambios que se producen a lo largo del tiempo. Despacio, generando aprendizajes, modificando culturas de trabajo, incorporando cambios en las maneras de hacer, en ocasiones incluso sin darnos cuenta.

La jornada de intercambio nos ha permitido identificar una serie de palabras clave asociadas al hecho de innovar: implicación, humildad, generosidad, cura en las relaciones. Estos valores parecen más relevantes que otras actitudes tradicionalmente asociadas a la innovación. Hemos construido, pues, una cierta ética de la innovación. O incluso hemos comprendido que la innovación es, en definitiva, una ética, una manera de hacer.

---

## Referencias bibliográficas

- Alfama, E., y Obradors, A. (2006). Los conceptos de inclusión social y exclusión. Estudios de inclusión y exclusión social en España. En *Un análisis del estado de la investigación sobre inclusión, exclusión social*. Documento inédito.
- Ayuntamiento de Barcelona (2020). Anuario Estadístico de la Ciudad de Barcelona. Barcelona: Departamento de Estadística y Difusión de Datos. Recuperado de [http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/anuari/Anuari2020\\_AAFF.pdf](http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/anuari/Anuari2020_AAFF.pdf)
- Ayuntamiento de Barcelona (2019). *Memoria del Área de Derechos Sociales*. Barcelona: Área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI. Recuperado de: <https://ajuntament.barcelona.cat/drets-socials/sites/default/files/arxiu-documents/memoria-area-drets-socials-2019.pdf>
- Innovación en acción social. Fundación iSocial. Recuperado de: <https://isocial.cat/es/conocimiento/innovaciones/>
- Barbieri, N., y Fierro, Y. (2019). ¿Qué relevancia tienen los proyectos de buenas prácticas como estrategia para la gestión del conocimiento? Análisis de caso del Banco de Buenas Prácticas en Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 74, 95-118. Recuperado de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/074-junio-2019/bfque-relevancia-tienen-los-proyectos-de->

buenas-practicas-como-estrategia-para-la-gestion-del-conocimiento-analisis-de-caso-del-banco-de-buenas-practicas-en-derechos-sociales-del-ayuntamiento-de-barcelona

- Brannan, T., Durose, C., John, P., y Wolman, H. (2008). Assessing Best Practice as a Means of Innovation. *Local Government Studies*, 34(1), 23-38.
- Brugué, Q., y Gomà, R. (1998). La dimensión local del bienestar social: el marco conceptual. En Q. Brugué y R. Gomà (coord.), *Gobiernos locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio* (p. 39-56). Barcelona: Ariel.
- Cook, S., y Brown, J. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization science*, 10(4), 381-400.
- Fantova, F. (2019). Un ecosistema de conocimiento e innovación para los Servicios sociales. Barcelona: Escola d'Estiu Diputació de Barcelona.
- Innerarity, D. (2011). *La democracia del conocimiento. Por una sociedad inteligente*. Madrid: Paidós.
- Knoco Limited (2015). *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. Recuperado de: <https://neos.cat/wp-content/uploads/2015/02/IntroGesComES.pdf>
- Lei 12/2007, de 11 de octubre de 2007, de servicios sociales. DOGC, 18 de octubre de 2007, núm. 4990. Recuperado de [https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu\\_documents/Llei%2012%20del%202007%20de%20serveis%20socials.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu_documents/Llei%2012%20del%202007%20de%20serveis%20socials.pdf)
- Martínez, J. (2009). *El treball col·laboratiu a l'administració*. Aportaciones del Programa Compartim de gestión del conocimiento del Departamento de Justicia, Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada. Recuperado de: [www.gencat.cat/justicia/publicacions](http://www.gencat.cat/justicia/publicacions)
- Muntada, M. (2015). Lo sencillamente complicado de la gestión del conocimiento. *cumClavis* [blog]. Recuperado de: <http://blog.cumclavis.net/2015/07/lo-sencillamente-complicado-de-la.html>
- Muntada, M. (2019). Gestión del Conocimiento en el ámbito público: 5 pasos para generalizarlo. *cumClavis* [blog]. Recuperado de: <http://articulosclaves.blogspot.com/2019/06/gestion-del-conocimiento-en-el-ambito.html>
- ONU (2014). *Guía de transferencia de prácticas, procesos y/o metodologías*. Rio de Janeiro: Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, Foro Iberoamericano y del Caribe sobre Mejores Prácticas. Recuperado de: <http://mejorespracticas.ning.com/page/manuales>

Subirats, J. (2005). *Perfils d'exclusió social urbana a Catalunya: una aproximació qualitativa*. Bellaterra: Servei de Publicacions de la UAB.