

RTS

REVISTA DE TREBALL SOCIAL

219 DESEMBRE 2020

El poder imparable de les idees en acció: de la innovació necessària al canvi possible

The unstoppable strength of ideas in action:
from necessary innovation to possible change

Mapes i pistes sobre el sentit, les formes i les implicacions d'innovar avui l'acció social

Innovar la innovació: una proposta per treballar l'àmbit social | Línies d'innovació per als nostres serveis socials
Compartint "llicons apreses" a partir de la pràctica innovadora Llicons apreses: eines de coneixement, innovació i transformació de les organitzacions | Per què la intel·ligència artificial transformarà els serveis socials |

Acompanyant equips de serveis socials en l'impuls de models d'intervenció més comunitaris: sistematització de l'experiència i recull d'aprenentatges | Plantant la llavor de la innovació en la formació en treball social | Les Bones Pràctiques Socials, una experiència innovadora a l'Ajuntament de Barcelona | "Viatjant per l'invisible". Una experiència col·lectiva de canvi organitzacional per a la transformació feminista

Directora: Rosa M. Carrasco Coria

Sotsdirectora: Susana Lara Navas

Equip de redacció: Marta Arranz Montull, Yolanda Fierro Fidalgo, Matilde González Jiménez, José Antonio Langarita Adiego, Clara Santamaria Jordana

Col·laboració en el monogràfic RTS 219: Silvia Navarro Pedreño

Suport tècnic: Jaume Ferrández Rubió

Consell Assessor Editorial

Ana Alcázar Campos, Universidad de Granada. **Beth Bàrbara Sirera**, Ajuntament de Barcelona. **Maite Boldú Alfonso**, Universitat de Girona. **Annamaria Campanini**, Università degli Studi di Milano-Bicocca. **Cristina De Robertis**, autora i docent. **Teresa Facal Fondo**, Universidad de Santiago de Compostela. **Josefa Fernández Barrera**, Universitat de Barcelona. **Rosa Maria Ferrer Valls**, directora de l'RTS 2014-2018. **Josefa Fombuena Valero**, Universitat de València. **Maria Victòria Fornés Fernández**, Universitat Rovira i Virgili. **Marga García Canela**, vicedegana del Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya. **Victor Manuel Giménez-Bertomeu**, Universidad de Alicante. **Carme Guinovart Garriga**, Hospital Universitari de la Santa Creu de Vic. **Francisco Idareta Goldaracena**, Universidad Pública de Navarra. **María Tereza Leal Cavalcante**, Universitat de Barcelona. **Silvana Martínez**, Federación Internacional de Trabajo Social (FITS). **Miguel Miranda Aranda**, Universidad de Zaragoza. **Xavier Miranda Ruche**, Universitat de Lleida. **Carlos Montañó Barreto**, Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Laura Morro Fernández**, Parc Salut Mar de Barcelona. **David Nadal Miquel**, Hospital Sant Joan de Déu de Barcelona. **Belén Parra Ramajo**, Universitat de Barcelona. **Enrique Pastor Seller**, Universidad de Murcia. **Francina Planas Vilella**, Víncl, Associació per la Recerca i l'Acció Social. **Laura Ponce de León Romero**, Universidad Nacional de Educación a Distancia. **Esther Raya Díez**, Universidad de La Rioja. **Enrique Raya Lozano**, Universidad de Granada. **David Rodríguez Abellán**, membre de la Junta del Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya. **Vicenta Rodríguez Martín**, Universidad de Castilla-La Mancha. **Montserrat Rovira Jarque**, Ajuntament de Barcelona. **Emma Sobremonte de Mendicuti**, Universidad de Deusto. **Octavio Vázquez Aguado**, Universidad de Huelva. **Teresa Zamanillo Peral**, Universidad Complutense de Madrid.

Disseny i maquetació: Carme Guri Feliu

Correcció i traducció: Miquel Saumell Santaeugènia

Traducció i correcció anglès: Nicholas G. Charles Colomina

Impremta: Sprint Copy

Dipòsit legal: B-19535/1968

ISSN: 0212-7210

ISSNe: 2339-6385

Edita: Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya

Portaferriassa 18, 1r 1a - 08002 Barcelona

Tel. 93 318 55 93 - Fax 93 412 24 08

Adreça electrònica: rts@tscat.cat

Web: www.revistarts.com

Junta de Govern del Col·legi

Degana: Conchita Peña Gallardo. **Vicedegana 1a:** Marga García Canela. **Secretari:** Juan Manuel Rivera Puerto. **Vicsecretària:** Lucía Guerrero Ruiz. **Tresorera:** Mercè Civit Illa. **Vicedegana 2a:** Núria Trepal Secanell. **Vicedegà 3r:** Jaume Fort Cònsul. **Vicedegana 4a:** Emma Pérez Pla. **Vicedegana 5a:** Gemma Solanas Bacardit. **Vicedegana 6a:** Caterina Cortés Sabaté. **Vocals:** David Rodríguez Abellán, Montse Pérez Escobar, Juan Roman Roldan, Arantza Rodríguez Juano.

L'equip de redacció no s'identifica necessàriament amb el contingut dels articles publicats.

Sumari

Per començar, algunes idees amb les quals prendre impuls i...

Elogi de la imaginació radical o contra les presons del possible
Sílvia Navarro Pedreño _____ 5

Mapes i pistes sobre el sentit, les formes i les implicacions d'innovar avui l'acció social

Innovar la innovació: una proposta per treballar l'àmbit social
Teresa Matus Sepúlveda _____ 13

Línies d'innovació per als nostres serveis socials
Fernando Fantova Azcoaga _____ 53

Compartint "llicons apreses" a partir de la pràctica innovadora

Llicons apreses: eines de coneixement, innovació i transformació de les organitzacions
Manel Muntada Colell _____ 71

Per què la intel·ligència artificial transformarà els serveis socials
Toni Codina Filbà _____ 85

Acompanyant equips de serveis socials en l'impuls de models d'intervenció més comunitaris: sistematització de l'experiència i recull d'aprenentatges
Marta Ballester Frago _____ 99

Plantant la llavor de la innovació en la formació en treball social
Ferran Cortès Izquierdo i Marta Llobet Estany _____ 117

Les Bones Pràctiques Socials, una experiència innovadora a l'Ajuntament de Barcelona
Matilde Albarracin Soto, Yolanda Fierro Fidalgo i Clara Santamaria Jordana _____ 135

"Viatjant per l'invisible". Una experiència col·lectiva de canvi organitzacional per a la transformació feminista
María Viadero Acha _____ 157

Relats per obrir finestres amb vistes a la innovació

Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores
Teresa Zamanillo Peral _____ 177

La mediación artística. Arte para la transformación social, la inclusión social y el desarrollo comunitario
Eveline Chagas Lemos _____ 183

El futur dels serveis socials
Cecília Roig Torras _____ 187

Normes per a la presentació d'articles a l'RTS	191
Compromís ètic de l'RTS	199

Per començar, algunes idees amb les quals prendre impuls i...

Elogi de la imaginació radical o contra les presons del possible

Sílvia Navarro Pedreño

Treballadora social i sociòloga. Facilitadora en processos d'innovació i aprenentatge organitzacional. Creadora i responsable del projecte "rayuela creActiva"

"Una mica d'impossible o m'ofego".
Marina Garcés

Que la realitat sempre supera la ficció ja ho sabem, no és cap novetat. Encara més, crec que si l'argument d'aquest 2020 l'hagués escrit un guionista, ara seria, sense cap mena de dubte, el professional més cotitzat i amb més projecció del món. Vaig acceptar agraïda la proposta de col·laborar en aquest número monogràfic de l'RTS sobre creativitat i innovació pocs mesos abans que un virus amb un diàmetre mitjà de seixanta-set nanòmetres, un agent acel·lular que necessita un altre ésser viu per replicar-se, capgirés, d'un dia per l'altre, les vides de tots els habitants del planeta, condemnant-nos a viure dins d'una mena de distopia digna de la millor sèrie de Netflix.

Al començament, encara en estat de xoc, quan no podíem creure que estava passant allò que no havíem imaginat mai, com a primera reacció a una realitat que esclatava i es desintegrava en infinits bocins, algunes veus, probablement tant benintencionades i optimistes com ingènues, es van fer sentir simulant un oracle. Ben convençudes, aquelles veus van defensar que aquesta crisi sense precedents significava la fi d'un món esgotat i que això era una oportunitat, que d'aquesta experiència tan inèdita segur que sortiríem millors, que la nostra vulnerabilitat (per fi descoberta) era també la nostra fortalesa, que no hi havia cap altre camí que la cooperació i la solidaritat per no deixar ningú enrere, que més que mai era el temps d'innovar, de reconstruir junts o, encara millor, de construir de nou.

Avui les onades ferotges d'aquest tsunami que són les crisis múltiples generades per la pandèmia ens continuen amenaçant sense compassió i no ens donen treva. Han passat els mesos però, de moment, l'única certesa i realitat constatable és que seguim immersos en una "nova normalitat" que és com l'antiga (si d'allò en podíem dir normalitat), però amb virus inclòs. En aquest punt, el que sí que ens ha quedat ben clar és que aquesta crisi no és, per defecte, una oportunitat i que no necessàriament traurà el millor de nosaltres, que la pandèmia sí que sap de classes socials i que les desigualtats es propaguen a la mateixa velocitat de vertigen que el

virus. Igualment, s'ha evidenciat que la política i les institucions no tenen cap sentit si no treballen a favor de la vida, si estan lluny del patiment quotidià i de la manca d'horitzons de totes aquelles persones colpejades per tantes pèrdues.

No ens enganyem. Tot el que està passant i el que estem vivint no té a veure amb un món fulminat de sobte per la pandèmia. En tot cas, crec que la crisi provocada per la COVID-19 ha vingut per evidenciar que ja vivíem en un món esgotat feia temps, malgrat que no ho volíem admetre. Per això, anàvem fent com si res, sortint del pas, mirant cap a una altra banda, acrítics, adaptats, instal·lats en lògiques de pensament i d'acció caduques, i que més que transformar realitats les refermaven o, en el pitjor dels casos, les cronificaven. El més inquietant és pensar que, superada aquesta crisi, quan tot això acabi, pot passar que no hàgim après res com a societat i que tot continuï igual. Podria succeir, fins i tot, que ni tan sols la pandèmia i les seves conseqüències ens hagin servit per saber que sabem menys del que creiem i que, per això, aprendre, desaprendre i reaprendre constantment és tan vital com l'aire per respirar. Perquè, de què serveix que el món canviï si nosaltres ens hi continuem relacionant com sempre i no deixem d'intervenir-hi amb els mapes i els esquemes del passat, que han quedat obsolets?

Si aquesta reflexió la traslладem a l'àmbit dels serveis socials, podríem dir que "ha plogut sobre mullat", perquè abans de la pandèmia ja necessitaven amb urgència actualitzar-se i repensar-se en profunditat. La situació dels serveis socials era crítica, pura subsistència, estaven tocats i pràcticament enfonsats, sobretot, per la manca de visió i de capacitat d'innovació i, per tant, d'incidència real en la societat. Amb la pandèmia, enfrontats els serveis socials, cos a cos, a la brutal pressió de l'emergència, s'ha fet més evident que mai la seva miopia per llegir les realitats socials, la manca d'articulació i l'absència d'estratègia, de flexibilitat i d'eficàcia organitzativa, la falta de recursos i d'agilitat en la seva gestió. I, a més, molt sovint, tot això amb el paisatge humà de fons d'uns equips desbordats i d'uns professionals poc cuidats.

Quan el veritable repte era sostenir empàticament, acompanyar i oferir a la ciutadania més i millors suports adaptats a la gran diversitat de situacions que cal atendre, en general, el que s'ha imposat és la reproducció rígida i automàtica de les respostes reactives i limitades de sempre. A més, no hi ha res que apunti que això pugui ser diferent si no hi ha temps, espai ni, sobretot, voluntat i intel·ligència per fer autocrítica, per a la reflexió sobre l'experiència i per aprendre'n. És paradoxal que quan se suposa que els serveis socials són, per fi, reconeguts com a essencials, situats a hores d'ara al límit del col·lapse, cada cop els costi més connectar les respostes que ofereixen amb el que és veritablement essencial i que dona sentit a la seva existència i a la seva missió. Probablement, la principal innovació que necessiten avui els serveis socials i, en general, el conjunt de serveis de benestar social, és reconnectar amb aquesta essència, amb la seva vocació humanista, crítica, transformadora i de construcció col·lectiva d'una

societat més justa i inclusiva, en la qual tothom pugui trobar oportunitats vitals suficients per tenir una existència digna i plena.

Com podriem començar a avançar en aquesta direcció? Jo diria que, sobretot, deixant d'esperar que siguin les circumstàncies, els factors de context o els agents externs els que provoquin que, per fi, algun dia, alguna cosa canviï o millori. No serà la simple arribada d'una o de múltiples crisis superposades el que portarà de la mà, necessàriament, la innovació i el canvi. Insisteixo, abans de la pandèmia ja ens sobraven els motius per innovar i... El que farà que els serveis que es dediquen a l'acció social surtin renovats i reforçats d'aquesta prova de foc que és la pandèmia –o, per contra, tocats de mort definitivament– serà que la multiplicitat d'actors que els configurem (polítics, directius, professionals...) activem al màxim la nostra capacitat d'autocrítica i de comprensió. Necessitem mirar-nos cap endins i entendre per què tenim tantes resistències a pensar diferent, a imaginar sense límits, a proposar-nos nous reptes, a arriscar, a donar-nos permís per tenir noves idees, a provar i a experimentar-hi, a aprendre del que fem (també i sobretot dels errors), a generar junts i compartir coneixement, a convertir les nostres organitzacions en espais més humans i intel·ligents on sigui possible créixer i desenvolupar-nos, gaudir i ser més feliços.

Sense comprendre el que ens passa i per què ens passa, no podrem mai fer res de diferent del que ja estem fent i, per tant, la innovació no deixarà mai de ser un discurs molt allunyat de les nostres pràctiques quotidianes. Qualsevol dreuera que prenguem tindrà poc recorregut, perquè la innovació no demana només incorporar noves metodologies o canviar formes de fer per provocar un canvi aparent. La innovació implica un canvi molt més profund: de les formes de mirar, de pensar i de relacionar-nos, dels principis, valors, creences, aspiracions i fites que ens guien, de la nostra cultura de treball i de la nostra forma de viure i de sentir l'exercici professional. En definitiva, la innovació suposa un canvi en nosaltres mateixos, implica connectar amb el sentit profund i el fi últim que la fa necessària. Per mi, aquest sentit profund té a veure amb la construcció d'una societat que posi la vida, els vincles i el bé comú al centre. I, evidentment, per construir aquest tipus de societat no serveix qualsevol intervenció social. A parer meu, la pràctica innovadora ha d'estar al fidel servei d'una intervenció social inquieta i inconformista, implicada i sensible, valenta i arriscada, imaginativa i esperançada, creativa i estratègica, forjadora incansable de vincles i d'energia col·lectiva orientats a crear noves realitats.

Els articles que configuren el bloc inicial del monogràfic, amb l'objectiu de generar un marc teòric de partida, aprofundeixen justament en aquestes qüestions de fons que, tot i ser claus, sovint es passen per alt. Em refereixo al sentit de la innovació, per què és imprescindible avui en la intervenció social, com l'hem d'entendre si realment volem que tingui incidència i un impacte transformador, quines implicacions té i com ens interpel·la, què ens reclama, què ens aporta... Cercant el diàleg necessari i virtuós entre la teoria i la pràctica, a aquest marc inicial segueix un conjunt d'experiències diverses d'innovació relacionades amb la planificació i la prestació de suport social a la ciutadania, amb la transformació dels

contextos organitzatius, i amb la formació, el desenvolupament professional i la producció col·lectiva de coneixement.

Aquestes experiències, com tantes altres, ens demostren que, malgrat els nombrosos condicionants, obstacles i dificultats de tota mena, la pràctica innovadora, a més de necessària, és possible. Visibilitzar i compartir les experiències d'innovació és fonamental, ja que l'aprenentatge generat a partir de la seva sistematització i la seva difusió pot convertir-les en un model o una guia per altres possibles projectes que es puguin impulsar. Quan s'ha arribat al pic del desànim i de la rutina asfixiant, cal deixar en quarantena permanent les pors, les inseguretats i tot allò que anestesia i segresta el nostre potencial creador. Cal desescalar, deixar d'estar tancats en nosaltres mateixos i de protegir-nos posant excuses, enganyant-nos creient que estem immunitzats per sempre davant la temptació o el virus de l'estatu quo i, intel·ligentment i saludablement, cal deixar-nos encomanar per la inspiració, la motivació i el talent d'altres.

Immersos en l'actual oceà de complexitat i d'incertesa en què estem immersos, del qual només podrem sortir indemnes aprenent a ser més creatius i estratègics, tan sols ens queda assumir humilment que no podem predir quin és el futur que ens espera, però sí que el podem crear. No obstant, cal creure en el futur per poder-lo crear, cal deixar de conjujar de memòria i per costum els verbs en passat i començar-los a conjujar en futur i en condicional, amb els ulls brillants i la veu tremolosa, com els infants quan emocionats fan alguna cosa per primera vegada. És necessari abraçar tots els "podríem" del món, fer-ne d'aquests els nostres millors aliats, omplir-nos fins a vessar del seu optimisme pràctic i del seu potencial transformador. El futur depèn del que fem i, també, del que no fem ara, en aquest present tant desafiant.

Només si actívem al màxim la nostra capacitat imaginativa i creadora, propositiva i d'acció radical, aconseguirem sortir de les presons del possible, desafiant i transgredint els límits del territori sempre estret del que és viable, desplaçant i estenent els seus confins, portant-los lluny, sempre una mica més enllà. Tan sols el coratge d'apostar per aquesta opció valenta i compromesa ens pot convertir, a tots aquells que formem part dels serveis de benestar, en creadors d'un relat, en guionistes d'una història amb la trama i el desenllaç que nosaltres triem, en protagonistes de tot allò de diferent que pot esdevenir. Si realment ens ho proposem, qui sap si algun dia podrem dir que allò que semblava una ficció s'ha convertit en una realitat, de la qual sentir-nos responsables i orgullosos. Fins i tot, qui sap si llavors també la realitat superarà, en positiu, la ficció.

Potser fa massa temps que fem el que ens sembla possible, però ara ja ha quedat clar que amb això no n'hi ha prou. Ara toca una certa dosi –o, encara millor, una sobredosi– d'impossible. Crec que és justament la resignació i el conformisme davant del que donem per impossible el que ens té atrapats, captius de tantes coses, també de nosaltres mateixos. Ens atrevim a mirar endavant, a imaginar quina societat volem i a fer possible la intervenció social que pot ajudar a construir-la? Aquesta és la qüestió nuclear i, fins i tot, jo diria que revolucionària. Només si aprenem

a imaginar lliurement podrem transgredir l'ordre establert, obrir el focus per ampliar el territori del que és possible o, cosa que és el mateix, obrir escletxes en la realitat per on s'escoli l'aire i la llum. La nostra civilització ha anat evolucionant al llarg d'una llarga cadena d'impossibles que, en algun moment, van deixar de ser-ho i que ens van permetre tocar amb els peus el fons, prendre nou impuls, emergir a la superfície i agafar aire per no ofegar-nos i continuar endavant. Justament, en temps de crisi com l'actual, és quan el que semblava impensable i irrealitzable reclama amb més força i urgència fer-se real. El que finalment acabi esdevenint tindrà a veure amb si decidim activar la nostra capacitat d'imaginació radical i creadora o la nostra capacitat de resignació i d'oblit. Quina és l'opció que triem?

Mapes i pistes sobre el sentit, les formes i les implicacions d'innovar avui l'acció social

Innovar la innovació: una proposta per treballar l'àmbit social

Teresa Matus Sepúlveda

Línies d'innovació per als nostres serveis socials

Fernando Fantova Azcoaga

Innovar la innovació: una proposta per treballar l'àmbit social

Innovating innovation:
A proposal for working on the social approach

Teresa Matus Sepúlveda¹

ORCID: 0000-0002-2974-9678

Per citar: Matus Sepúlveda, T. (2020). Innovar la innovació: una proposta per treballar l'àmbit social. *Revista de Treball Social*, 219, 13-52. DOI: 10.32061/RTS2020.219.01

“Innovar és recordar apassionadament les expectatives no acomplertes, des d'un renovat esperit que desperti el futur.”

(Walter Benjamin, *Angelus Novus*)

Resum

Actualment, la noció més hegemònica d'innovació es caracteritza per un canvi tecnològic, acoblat a l'emergència de nous productes. Aquest reduccionisme pot ser refutat d'entrada amb la teoria del desenvolupament econòmic de Schumpeter (1912), en què la seva idea de destrucció creativa dona lloc a una innovació de processos i organitzacions. Ara bé, un gir clau en aquest debat és el concepte de “gran transformació”, proposat per Polanyi el 1944, amb el qual sosté una crítica a la racionalitat econòmica i en qüestiona el corpus tècnic formal en restringir la llibertat en una societat complexa. Aquesta relació invertida entre economia i societat –que Weber ja va anomenar “una gàbia de ferro”– és el punt de partida d'un nou tipus d'innovació social que procura superar la coacció econòmica fent emergir xarxes i processos que tinguin com a horitzó de sentit un canvi social. Aquesta ampliació crítica del repertori d'innovació obre una proposta per treballar l'àmbit social explorant possibilitats disruptives per mostrar falles sistèmiques i generar oportunitats amb solucions múltiples basades en una participació transdisciplinària. La seva emergència innova la innovació per dues raons: a) assumeix expectatives no acomplertes, es dir, conté una memòria de discriminacions, desigualtats i no reconeixements; b) requereix que aquest record apassionat s'expressi en un esperit renovat,

¹ Professora associada del Departament de Treball Social de la Universitat de Xile. Dra. en Sociologia per l'IUPERJ. Dra. en Treball Social per la Universitat Federal de Rio de Janeiro. Coordinadora del Nucli d'Innovacions Efectives en Política Pública (Niepp). Sòcia fundadora de la Xarxa de Polítiques Públiques a Xile i de la Xarxa d'Investigadors en Treball Social. teresamatus@uchile.cl

capaç de despertar un futur. El que aquest article sosté es que aquesta innovació és un principi explicatiu del treball social. Que ha estat present i ocult. Que és hora de fer-lo florir novament, en aquest context de crisi. D'aquí que es conclogui amb dos exemples de recerca d'alta integració i d'innovació en la formació disciplinària.

Paraules clau: Innovació social, falles del sistema, solucions subcomplexes de problemes, investigació d'alta integració, innovació en la formació.

“To innovate is to passionately recollect unfulfilled expectations,
based on a renewed spirit that awakens the future.”
(Walter Benjamin, *Angelus Novus*)

Abstract

At present, the most hegemonic notion of innovation is characterised by technological change, coupled with the emergence of new products. This reductionist view was already refuted by Schumpeter's theory of economic development from 1912 in which his idea of creative destruction gives rise to an innovation of processes and organisations. However, a major shift in this debate is the concept of “*great transformation*”, proposed by Polanyi in 1944 in which he maintains a critique of economic rationality and casts doubt on its formal technical corpus by restricting freedom in a complex society. This back-to-front relationship between economy and society –which Weber called “*an iron cage*”– forms the starting point for a new type of social innovation, which seeks to overcome economic coercion by fostering the emergence of networks and processes that carry societal change as their horizon of meaning. This critical expansion of the spectrum of innovation opens the doors to a proposal for work on the social approach by exploring disruptive possibilities in order to highlight systemic failures and generate opportunities with numerous solutions based on multi-disciplinary participation. Its emergence shrouds innovation in innovation for two reasons: a) it adopts unfulfilled expectations, that is, it incorporates a memory of discrimination, inequality and non-recognition; b) it calls for this ardent memory to be expressed with a renewed spirit, capable of awakening a future. This article maintains that this very type of innovation constitutes an explanatory principle behind social work; indeed, one that has been present yet hidden; one that it is now time to allow to flourish again, in this context of emergency. Hence, the article concludes on two examples of highly integrated research and innovation in disciplinary training.

Keywords: Social innovation, system failures, sub-complex solutions in problems, high integration research, innovation in training.

1. Innovar la innovació

En els últims cent anys, la concepció d'innovació s'ha anat diversificant i desenvolupant en dimensions diverses i contradictòries. No obstant això, la tradició hegemònica continua sent una innovació tecnològica centrada en productes: “el concepte d'innovació s'ha enfocat, principalment, en el desenvolupament econòmic i tecnològic, mentre que, paral·lelament, les ciències socials estaven particularment interessades en els processos i efectes socials d'aquest desenvolupament. Això podria explicar per què les ciències socials, fins avui, han dut a terme treballs empírics bastant exhaustius respecte a les innovacions socials, però sense etiquetar-los com a tals” (Howaldt i Domanski, 2016).

El que és paradoxal és que justament els principis d'aquesta interpretació poden refutar-se amb la mateixa teoria de Schumpeter de 1912. En la seva teoria del desenvolupament econòmic, introdueix el concepte d'innovació a l'interior d'un sistema de “destrucció creativa” que estimula una dinàmica sostinguda de diverses combinacions. Diferencia entre innovacions de productes, de processos i innovacions organitzacionals, fent servir nous recursos. A més, subratlla la necessitat de l'ocurrència de la innovació social, tant en el terreny econòmic, com en la cultura, la política i l'estil de vida de la societat (Schumpeter, 1944). No obstant això, els comentaris sobre innovació social en la literatura després de Schumpeter són escassos i marginals (Moulaert, MacCallum, Mehmood i Hamdouch, 2013). “Des de la perspectiva econòmica, avui dia la involucració amb la innovació està dirigida, primordialment, a les condicions subjacents que impedeixen i impulsen la innovació, tant dins com fora d'una empresa, els recursos necessaris o desplegable, l'organització de l'administració de la innovació en termes sota els quals la innovació tecnològica reemplaça o ressalta la funció de l'emprenedor, així com l'impacte econòmic i els efectes de la innovació” (Howaldt i Domanski, 2016).

A l'Amèrica Llatina, un vessant important d'aquesta noció d'innovació s'ha configurat com a eina de sistemes neoliberals associant-lo a la competitivitat, a la creació de productes, a un sistema de negocis que articula ciència i empresa, al desplegament de programes socials on la noció d'emprenedors s'ha convertit en una consigna inexcusable per a la superació il·lusòria i individual de la pobresa. Des d'aquesta perspectiva es pensa que, a l'Amèrica Llatina, governs com el de Dilma Rouseff i Michelle Bachelet van robar el foc dels déus i van oblidar el creixement i les macroxifres en proposar reformes redistributives; que aquesta imprudència es va traduir en anys de crisis i només ara, amb la tornada de governs de dreta, vindrien “temps millors” (Matus, 2015). El que tenim en realitat –especialment si observem el govern de Bolsonaro al Brasil i de Piñera a Xile– és un context regressiu en què la pandèmia se suma a les crisis sociopolítiques, de grans fractures econòmiques i culturals, en una espècie de crisi sobre crisi (Matus, Kaulino, Muñoz, Reininger, 2020).

Enmig d'aquest panorama, s'instal·la una mena de falsa incongruència: tot i que transversalment es declara la importància de l'àmbit social davant l'avenç innegable de la desigualtat, el pressupost destinat a produir innovacions en aquesta àrea és escàs. Xile és un exemple d'això: del total de la inversió en R + D que es dedica a investigar, intervenir i innovar, es destina menys de l'1% del producte interior brut del país, menys d'un terç de la mitjana de l'OECD, que és del 2,7%, i de la Unió Europea, que és del 2,9%. Certament, lluny de Finlàndia, amb el 3,7% (segons dades OECD, 2019). Encara més, si es fa un zoom, en ciències socials hi ha una tendència notable a la baixa on sempre pot ser pitjor: si el 2010 s'invertia a Xile el 0,07% –que es podia subvertir amb la metàfora de ser els agents secrets de la innovació–, el 2020 s'inverteix el 0,02% –la qual cosa es transforma directament en una “missió impossible”.

En aquest desencantament és interessant recordar que, com plantejarà Zafra, aquesta precarietat i treball creatiu en l'era digital (Zafra, 2017) ostenta una llarga tradició ja vista per Smith en *La riquesa de les nacions*: “el 1776, *estudiós* i *captaire* eren mots sinònims. Sembla que fins i tot amb anterioritat a la impremta, els rectors de les universitats atorgaven sovint als seus estudiants un permís per mendicar” (Smith, 2011, p. 113-114). En la tesi de Zafra: “el caràcter dels treballs acadèmics, creatiu i cultural, porta a descobrir que aquest mateix entusiasme es pot fer servir com a argument per legitimar l'explotació, el pagament amb experiència o l'apagada crítica” (Zafra, 2017, p. 15-16). D'això deriva una relació entre aquesta concepció productiva d'innovació tecnològica i un cert entusiasme com a “exaltació derivada d'una passió intel·lectual que alimenta la maquinària i la velocitat productiva en el marc capitalista” (Zafra, 2017, p. 16).

Això situa un requisit ineludible en pensar en una innovació social reflexiva i crítica: entendre les formes de captura de la crítica en les transformacions del capitalisme (Matus, 2017). En múltiples recerques i des de diferents enfocaments, és possible sostenir l'existència d'un capitalisme regenerat i una situació social degradada: ja sigui com a estat del capital en el segle XXI (Piketty, 2014), paradoxes del capitalisme (Honneth, 2009), problemes de legitimitació en el capitalisme tardà (Habermas, 1986), o en el nou esperit del capital (Boltanski i Chiapello, 2002). Moltes vegades, “el cost que la crítica ha de pagar per ser escoltada, almenys parcialment, és veure com una part dels valors que havia mobilitzat per oposar-se a la forma adoptada pel procés d'acumulació és posada al servei d'aquesta mateixa acumulació mitjançant el procés d'aculturació” (Boltanski i Chiapello, 2002).

Davant d'aquest horitzó, com s'ha de repensar una innovació social crítica? No de manera tradicional, directa, monolítica. Tornar a començar requereix, si l'entorn polític i tecnològic ho permet, una incitació a transformar-se, confonent les regles del joc. Per tant, si el capitalisme captura la crítica i la transforma en el seu propi rostre, una innovació social crítica podria assumir transvestidament els rostres del capitalisme per impactar-lo sorprenentment, indirectament, explosivament. Ara bé, “això exigeix renunciar a la constatació oberta de la crítica, a mostrar tots els seus

camins, a gallejar-se com a crítica. Així mateix, aquest gir reclama una nova lògica, una que conegui els seus límits i que hi sàpiga arribar, mirar el seu propi abisme i configurar-se des d'ell" (Matus, 2017).

Vist així, innovar la innovació per transformar l'àmbit social és un element pendent de l'agenda que si es vol, com planteja l'OECD, "portar avantatge al demà i enfrontar els urgents problemes mundials i socials" (OECD, 2019, p. 23) es torna urgent. Invertir en actius intangibles, guiar-se per la innovació per enfrontar desafiaments i crisis socials és una regla poderosa de creixement (OECD, 2019). Es té al davant una oportunitat d'innovació disruptiva: el fet d'entendre-la com a procés impensat associat a una cadena de subministraments on cada baula pot beneficiar-se és un actiu potencial que no hauria de ser ignorat. Col·locar estàndards de qualitat en matèria social, pensar d'una altra manera les formes d'avaluació de programes socials trobant drecceres, enfocant l'oferta i construint bateries d'instruments mesurables específics a ser usats massivament a millorar canals de distribució, podria ser una innovació d'aquest tipus en un context obert (Chesbrough, 2003). Això és crucial, perquè no es tracta d'una innovació tancada sinó d'un sistema permeable a la connexió sistema/ajustament. Modificar processos (Christensen, 2006), innovar les maneres de veure la dimensió social, es tornen crucials sobretot si es torna a pensar en aquells mecanismes persistents que acompanyen els fenòmens socials extrems. Crear innovació disponible i generar-la en aquells sectors més colpejats pel mateix procés modernitzador es converteix en un ADN per canviar el rostre de la pobresa (Matus, Kaulino, Cortez-Monroy, Sant Martín, 2017). Per a això, "el camí que s'ha de seguir és canviar l'ordre de prioritats en les polítiques per a la innovació" (OECD, 2019). Ampliar-les per promoure una àmplia gamma de recerques i d'inversions en actius intangibles i de participants per habilitar la gent en tots els sectors de la societat per ser creativa i beneficiar-se dels seus resultats.

Per tant, la innovació social no pot ser simplement definida com a objecte (FORA, 2010), sinó reconeguda per les seves conseqüències i impactes socials positius, en fracassar tendències produint millors resultats en territoris on les externalitats negatives s'han anat acumulant. Llocs en què la marginació tradicional del segle XX, com cordons de pobresa que envoltaven la ciutat, s'hi suma la falta de serveis de qualitat –escoles, places, sistemes esportius, supermercats, bancs, farmàcies, consultoris de salut– i s'agrega depreciació d'habitatges, amuntegament, minsa inversió en parcs i espais públics, mala connectivitat amb llocs de treball, instal·lació de presons, abocadors, fàbriques contaminants, connexions d'internet precàries. D'aquesta manera, a la pobresa socioeconòmica s'hi afegeix una pobresa digital i una altra d'energètica. Així, s'ha generat un "sistema de pobresa" que mostra enormes bretxes i asimetries amb el nivell d'oferta de les polítiques públiques (Matus, 2012). En conseqüència, enfrontar el que hem descrit requereix una innovació que estigui a l'altura, que guardi relació amb pràctiques socials, no necessàriament amb productes tangibles com ara nous artefactes o tecnologies, sinó una innovació de processos, de lògiques, de patrons d'observació: "la innovació social són maneres de

fer alguna cosa, entre persones i entre organitzacions, amb l'objectiu de millorar relacions i problemes existents perquè funcionin d'una manera millor" (Domanski, Monge, Quitiaquez i Rocha, 2016, p. 180).

Trobar altres patrons per abordar fenòmens socials és crucial, tal com han proposat una sèrie de centres d'innovació social en les últimes dues dècades (CSI Toronto, ZSI Viena, Si-Drive Dortmund University, CSI SAUDER Vancouver, CRISES el Canadà, CSI Singapur). El que tenim avui és una gran varietat de propostes que observades en l'àmbit econòmic, com fa Mazzucato, la innovació social s'entén a partir de: la seva rellevància, una direcció clara, una sèrie de línies de recerca analítiques, pragmàtiques i crítiques al costat d'accions d'innovació, un enfocament transdisciplinari, sectorial i de gran participació d'actors a través de múltiples solucions *bottom-up* i de poligovernança (Mazzucato, 2018). Per tant, no es tracta d'una simple substitució o ampliació de serveis sinó de salts qualitius en les formes lògiques en què es pensen i es formulen operativament (OECD, 2019). Ara bé, des de quins fonaments és possible pensar en aquesta trajectòria d'innovacions socials crítiques?

El que es postula és que una de les arrels d'aquest gir es troba en Polanyi, qui el 1944 critica la racionalitat econòmica i qüestiona el seu corpus tècnic formal en restringir la llibertat en una societat complexa (Polanyi, 1989). Aquesta relació invertida entre economia i societat –que Weber ja havia denominat “una gàbia de ferro”– es pot concebre com a fonament d'una innovació social que procura superar la coacció econòmica, fent emergir processos que tinguin com a horitzó de sentit un canvi social. El 1946 Polanyi va sintetitzar *La gran transformació* en tres eixos: a) determinisme econòmic –primordialment un fenomen del segle XIX–, que ha deixat de ser operatiu a gran part del món; b) un sistema de mercat que ha deformat unilateralment una visió de l'home i de la societat; c) percepcions deformades que constitueixen un dels principals obstacles per afrontar problemes civilitzatoris: “la crítica de la racionalitat econòmica, el qüestionament d'un corpus tecnocientífic de caràcter formal i universalitzant que pretén convertir-se en l'última ràtio, en raó fonamental de la producció i els intercanvis, constitueix un punt de partida per evitar que les polítiques socials es vegin supeditades als tecnòcrates que, en divinitzar els paràmetres econòmics, es converteixen en els summes sacerdots de l'ordre social” (Polanyi, 1989).

Així, la premissa d'aquest article sosté que des d'aquesta via oberta per Polanyi és possible observar els impulsos de teories clàssiques com la dialèctica negativa d'Adorno i les imatges de Benjamin (Adorno, 1990; Benjamin, 2010), per tornar a crear constel·lacions mobilitzadores d'una innovació que: a) porti al present les expectatives no acomplertes del passat i en la seva memòria atresori el vell concepte de transformació social; b) concebi com una unitat diferenciada la redistribució i les ancestrals lluites pel reconeixement; c) superi la línia de planificació-execució-avaluació i la de prototip-empaquetament-transferència, per obrir-se a la contradicció; d) reveli la injustícia de la raó cínica de l'Estat i la cobdícia de la teodicea

del mercat; e) conservi l'esperit i faci miques les noves vestidures de la dominació en les exigències d'una lògica que ho transforma tot en projectes.

En conseqüència, és possible pensar que les innovacions més urgents del nostre segle podrien respondre a les falles sistèmiques ocorregudes en la relació sistema/ajustament de l'àmbit econòmic/socioambiental. Això comporta l'exigència d'una ampliació de repertoris que obrin altres possibilitats a les ciències socials i les humanitats, per, en un diàleg transdisciplinari amb altres sabers, "generar coneixements concordants amb les dinàmiques i estructures de societats contemporànies i futures" (Hochgerner, Franz, Howaldt i Schindler-Daniels, 2011, p. 2). En aquesta declaració es mostra que les falències de models antics d'innovació i desenvolupament, exclusivament enfocats en un sentit econòmic i tecnològic, es fan cada vegada més visibles i urgents. A més, els governs han d'enfrontar-se als diversos moviments de protesta que apunten a donar altres formes a la societat i que exposen tant les asimetries de la desigualtat com la discriminació i les lluites pel reconeixement (Vobruba, 2013, p. 160). Ara bé, la lògica d'una innovació social que se situï en aquest horitzó tindria, almenys, les següents inflexions:

1r Desplegar una innovació des de la falla

Autoobservar trajectòries de falles sistèmiques suposa un mirall, una innovació concebuda en el plexe d'un pensament negatiu que sigui capaç de mirar els punts cecs. En aquest arc que conté les propostes de Heidegger, Habermas i Luhmann, entre d'altres, hi ha una forma d'indagació negativa com una potència que corroeix les maneres de veure i de pensar (Matus, Kaulino, Urquiza, Cortez-Monroy, Mariñez, 2018, p. 3). D'aquesta manera, no es verifica, sinó que es refuta; s'observa a partir de la deficiència, de l'absència, de la bretxa. L'interessant és que aquesta connotació permet entendre que siguin els mateixos sistemes, per la manera d'accionar els patrons reiterats d'operació, els que generin una *off-scale crisi* (Mascareño i Cordero, 2019). Amb aquesta eina lògica és possible, com sostindrà Jameson, "tenir un procediment que canviï la velocitat, que llanci lluny les dicotomies i converteixi el problema mateix en la solució" (Jameson, 2016, p. 34). A continuació, presentem una mostra sintètica d'aquesta lògica en tres grans pensadors del segle XX:

Taula 1. Epistemologies de la falla: producció de coneixements des de la negativitat

Autors/ Característiques de la falla	Concepte	Diagnòstic	Eines	Proposta
Heidegger	Una falla com a facticitat que s'autoobserva.	La vida fàctica està distorsionada i així oblida la falla.	Un Dasein de sistema obert per veure l'entorn.	Una hermenèutica de la facticitat.
Habermas	Una falla d'enunciació en els sistemes comunicatius.	El dèficit mostra una colonització del món-de-la-vida.	Una dialèctica reconstructiva per trencar la naturalització.	Una pragmàtica que enuncii la falla.
Luhmann	Una falla d'observació que opera per selecció contingent.	L'observació s'assumeix des d'una suposada exterioritat del món.	Una observació de segon ordre de la relació sistema/entorn.	Mecanismes de coordinació funcional.

Font: Matus et al. (2018).

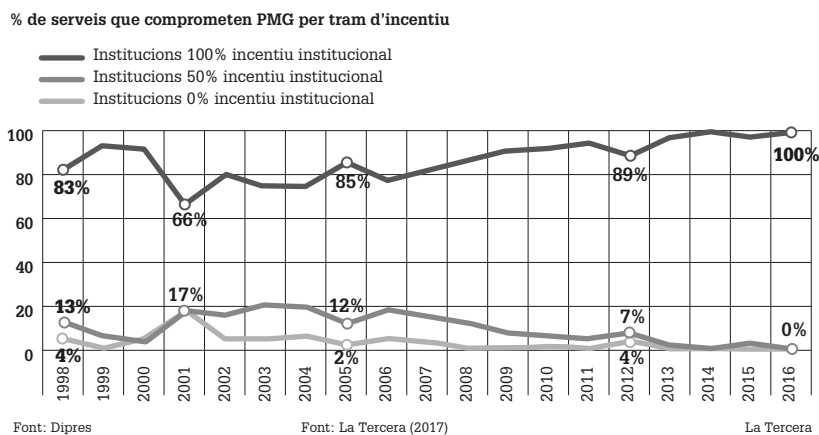
Per tant, parlar d'una innovació des de la falla no suposa adherir-se necessàriament a un enfocament determinat, sinó obrir-se a les possibilitats múltiples per autoobservar dèficits sistèmics. El que trenca el punt cec són prismes que aposten per la innovació. Ara bé, això s'expressa en una dificultat de les polítiques i programes socials per poder observar la complexitat de fenòmens i problemes. Aquesta restricció deriva de diverses fonts:

a) Les institucions busquen desenvolupar les seves funcions i rendiments des de les estructures pròpies que ja posseeixen. Per tant, el desajustament pot expressar-se des de plantes, equips, formes d'acció, procediments rígids, nivells i temps de resolució cronificats –per excés, asimetria o buits de disseny i implementació– que van generant una esquerda entre l'acompliment dels objectius i la manera de dur-ho a terme (Mascareño, 2017, p. 13-17). Després, amb la falta de mecanismes d'autoobservació, la deficiència estructural d'organitzacions i programes cristal·litza com un punt cec. D'aquí ve que no s'assumeixi com a possibilitat que les polítiques i programes siguin part del problema i no necessàriament de la solució. Per aquesta raó, la falla és el *drive* fonamental per a l'autoorganització de cada sistema de manera autoreferencial (Mascareño, 2017, p. 21). Així es desplega una línia molt important que s'ha de considerar sobre la flexibilitat i nous patrons de selecció de criteris i formes de regulació organitzacional.

b) En les polítiques socials i els seus programes encara prevalen els enfocaments tradicionals de gestió de l'acompliment, fins i tot quan la naturalesa dels problemes que s'han de resoldre ha canviat. Una de les seves expressions es troba en l'àmbit dels criteris de mesurament de recursos, processos, productes i resultats (Bonney, Armijo, 2005). Això genera una manera de moure's, de pensar-se i d'operar de la gestió de polítiques

i programes. Com demostra una recerca de Fuenzalida per a Xile (Fuenzalida, 2019), l'assignació d'incentius per millorar la gestió (PMG) ha portat efectes perversos. S'ha donat una tendència al *gaming*, una formulació d'indicadors formalista, una captura del sistema de control des del nivell central i una evidència d'efecte *crowding-out*, on la motivació intrínseca se substitueix per l'extrínseca. Els resultats de tot això és que els programes associats als incentius monetaris del PMG en un mesurament de 15 anys tenen una tendència d'acompliment del 100% i aquells que no estan associats a incentius, una tendència d'acompliment del 0%.

Figura 1. Evolució del compliment de serveis PMG (1998-2016)



Font: Fuenzalida (2019).

Per aquest motiu, Fuenzalida desenvolupa un abordatge diferent, basant-se en un enfocament de sistemes per observar *wicked problems* (Fuenzalida, 2019; Behn, 2003), amb una resposta des de l'àmbit públic a aquesta bretxa (OECD, 2019) on es posa en relleu que els problemes no s'entenen de forma aïllada, que les solucions són d'interstici i requereixen enfrontar el *gap* de la complexitat.

2n Assumir el valor del que és imperfecte obert a una participació ciutadana en la innovació

Rita Levi sosté que “probablement són els científics els més conscients del valor de la imperfecció, perquè què és la innovació sinó pensar contínuament explicacions imperfectes?” (Levi-Montalcini, 1999, p. 23). Aquest elogi de la imperfecció ha estat clau per a un gir en el desenvolupament de la innovació social. És possible trobar una afinitat dels seus plantejaments amb la noció renovada de hacker cívica d'Audrey Tang. Ministra digital de Taiwan a càrrec de la innovació social, coneguda per revitalitzar comunitats globals de codi obert com Perl i Haskell, va participar

en el comitè de dades obertes del Consell Nacional de Desenvolupament i en el comitè curricular K-12, i va liderar el primer projecte de reglamentació electrònica del país. Abans d'unir-se al gabinet, va ser consultora d'Apple en lingüística computacional, d'Oxford University Press en lexicografia col·lectiva i de Socialtext en disseny d'interacció social.

En una entrevista feta per Digital Future Society l'abril de 2020, sosté el següent: "No estem explotant llacunes en la democràcia per a benefici personal. Més aviat, es tracta de construir noves eines en una democràcia que reflecteixin millor la voluntat col·lectiva i el consens aproximat de tota la ciutadania i tota la societat. Això és el que significa hacker cívic". Després, la innovació social concebuda així és una "innovació oberta a la participació de la societat i, al mateix temps, bona per a la societat, en matèries d'acció climàtica participativa i tecnologia cívica per a la democràcia". Hi ha tres aspectes interessants, que són: en primer lloc, un capgirament pel qual els governs han de confiar en els ciutadans, sense exigir-los que ells confiïn primer; en segon lloc, demanar a les persones que vinguin a la tecnologia en comptes de portar tecnologia a les persones (la innovació disruptiva d'aquests canvis pels quals Tang aposta és que les persones en xarxes d'intel·ligència col·lectiva no sols siguin bones per detectar problemes sinó per buscar solucions a través de la democratització dels materials); finalment, una enorme afinitat del valor de tot el que és imperfecte en la seva recomanació per a sistemes joves d'innovació: "Diria, citant a Leonard Cohen: «Hi ha una esquerra en tot, i és així com entra la llum». Bàsicament, ser imperfecte. Això significa que la moneda de la col·laboració són els errors, les esquerdes en tot. Si t'atreveixes a cometre errors, si publiques els teus pensaments immadurs i t'està bé que les persones et corregeixin, llavors pots fer, en poc temps, que la xarxa d'innovació funcioni amb la teva contribució. Si desitges passar anys perfeccionant la teva contribució, no sols corres el risc de quedar desactualitzat quan estiguis a punt, sinó que també evites que altres persones participin en el teu treball creatiu. El treball creatiu, com més aviat pugui iniciar una xarxa d'esborranys, millor. Com més perfeccionista siguis, menys et podrà aportar la comunitat innovadora" (Tang, 2020).

3r Assumir un enfocament transdisciplinari per al tractament de fenòmens complexos

Un enfocament transdisciplinari significa obrir espais de discussió sobre estratègies per plantar cara als principals desafiaments als quals s'enfronten les institucions en un món que demana el replantejament d'una recerca i pedagogia, i alhora permet la resolució de problemes complexos que superen el domini monodisciplinari i que requereixen integració del coneixement (Gosselin, Cooper, Lawton, Bonnstetter i Bonnstetter, 2016; McNair, Davitt, Batten, 2015).

Aquest camí l'han seguit diverses universitats, així com centres i programes de recerca, formació i innovació com el Centre de Recher-

he sur les Innovations Sociales (CRISES),² el Centre for Social Innovation Toronto Canadà,³ el Centre for Social Innovation SAUDER Vancouver,⁴ el Centre for Social Innovation ZSI Austria,⁵ l'Observatory of Public Sector Innovation (Cook i Tõnurist, 2016), la Social Innovation Research in the European Union.⁶

En tots existeix una lògica transversal d'innovació que aconsegueix articular una recerca d'alta integració, amb processos formatius d'ampli accés, enfortir un sistema de gran incidència pública, fer intervencions superadores dels codis existents en les polítiques actuals. Un mitjà usat per a aquest assoliment és l'acoblament de plataformes tecnològiques que el facin possible. Certament, això no sols ha transformat aquests centres, sinó que ha transformat el context de les seves ciutats. A Toronto, per exemple creant centres oberts amb tecnologia 5G, biblioteques amb sistema d'impressores 3D disponibles i gratuïtes per a la població. Es tracta de plans amb grans inversions públiques i privades que els mantenen en alts circuits de producció de coneixements.

Ara bé, el més rellevant és assumir un tipus de raonament des d'aquesta perspectiva que està obert per a centres i universitats més enllà dels recursos disponibles. Un exemple interessant d'això és el de la Universitat de Xile, que des del 2014 ha dedicat esforços de llarg termini per impulsar el treball transdisciplinari, contribuint en la comprensió i solució de problemes multinivell, amb un creixent diàleg entre l'acadèmia, l'Estat, els privats i la comunitat. "Enfortir la recerca transdisciplinària de la Universitat de Xile, que contribueixi al desenvolupament sostenible del país, mitjançant el suport a la generació de xarxes, creació de centres o nuclis de recerca d'alt nivell, destinats a aprofundir en matèries com salut, aigua, energia i canvi climàtic, sismologia i emergències, infància i adolescència, i equitat de gènere i integració" (Urquiza et al., 2019).

En conseqüència, intentar pensar la transdisciplinarietat només des del punt de vista dels recursos és un fals problema. La pregunta és una altra, interrogar si existeix voluntat d'acoblar-se a aquesta lògica (Comissió Europea, 2013). Perquè llavors és possible generar altres polítiques internes, pensar en altres estructures menys fragmentades, en articulacions de recerca, docència i vinculació amb els mitjans que es fan servir fins ara, cadascuna des de la seva pròpia estructuració i distribució de recursos. Si es resumís l'enfocament que impulsa aquests centres i universitats, seria el següent:

2 <http://centres.insead.edu/socialinnovation/who-we-are/index.cfm>

3 <http://socialinnovation.ca>

4 <http://www.sauder.ubc.ca/>

5 <https://www.zsi.at/en/home>

6 http://ec.europa.eu/research/socialsciences/pdf/social_innovation.pdf

Figura 2. Enfocament transdisciplinari en àmbits acadèmics



Font: Elaboració pròpia.

Aquest enfocament transdisciplinari implica una recerca d'alta integració que sàpiga observar fenòmens complexos i gestii una forma de producció de coneixements centrada a comprendre'ls i proposar des d'aquesta funció altres patrons d'abordatge i altres resultats. Suposa una intervenció que, comptant amb el que s'ha descobert fins ara, s'atreveixi a mirar de cara les falles sistèmiques i generi innovacions efectives. Aquests resultats contenen un enorme potencial d'incidència pública, no sols cap als Governos, sinó entenen com els mateixos afectats són una força en una governança policèntrica. Vist així, hi ha una gran agenda per a la formació en marxa. Es requereix des d'aquestes dimensions fer una innovació profunda en universitats, centres de recerca, organismes públics i privats de producció de coneixement, d'intervenció, de disseny, monitoratge i avaluació de polítiques públiques. Si això és transversal a diferents sabers, és particularment interessant per treballar l'àmbit social avui, en aquests contextos de crisi.

4t Apostar per una innovació amb memòria en un esperit que es renova

Una condició especialment rellevant per a aquesta via d'innovació és entendre la relació entre el passat i el present. En paraules d'Alonso: "innovar no significa necessàriament crear un producte nou, millorar la seva producció i col·locar-lo correctament al mercat. A vegades rescatar procediments antics i adaptar-los a contextos nous és suficient per ser considerat com a tal" (Alonso Puellas i Alonso González, 2017). A això s'hi suma una concepció d'innovació oculta, que permet entendre també for-

mes discriminatòries: “Com a molt, només ara, després de més de 40 anys d'estudis sobre innovació, sembla que s'obre un buit. Podriem dir que, en realitat, la innovació en treball social s'ha defugit gairebé del tot perquè no han existit eines capaces de fer-ho visible. De fet, hi ha moltes altres disciplines que han vist oculta o ignorada la seva capacitat innovadora” (Alonso Puelles i Alonso González, 2017).

Ara bé, perquè el treball social participi avui d'una transformació de la societat, ha de recordar els seus propis morts i els seus oblitats (Matus, 2018) i sortir amb ells, en la seva memòria, a enfrontar els complexos sistemes de pobresa i les asimetries discriminants de la desigualtat (Matus et al., 2017). Amb aquest esperit renovat és possible entendre el sentit de destruir les simplificacions i dualismes tradicionals en la recerca, la intervenció i la formació de treballadors i treballadores socials:

- a. La separació teoria/praxis, on encara existeix una desconfiança transversal que redueix la producció de coneixements i la recerca a la teoria i la intervenció a la pràctica. Malgrat qüestionar aquesta relació, és possible observar en la formació disciplinària que aquesta divisió es repeteix en assignatures teòriques i pràctiques, les primeres associades als llibres, les segones al treball de camp i sobre el terreny. Una associada al pensament, una altra a l'acció. La conservació d'aquest patró naturalitzat contribueix al manteniment d'un altre anacronisme: la sistematització de la pràctica com a manera de produir coneixements. Tot això passa d'esquena als avenços epistèmics del pensament negatiu, que com deia Popper el 1937 és possible revelar el camí sense sortida de l'empirisme com a via de coneixement. Per tant, refutar, desconstruir, desnaturalitzar, distingir, diferenciar; són verbs crucials en assumir els avenços tant de la filosofia com dels mecanismes de recerca que hi estan associats. Això és clau per a un canvi de lògica en la formació d'investigadors i investigadores i d'innovació en la intervenció i la producció de coneixements.
- b. Una segona provocació reiterada sobre la disciplina: els límits del subjecte com a principi explicatiu del treball social (Matus, 2017, 2018). Associat a un posicionament epistèmic negatiu en la pluralitat d'enfocaments des de la filosofia analítica a l'hermenèutica, la teoria crítica, el postestructuralisme, el funcionalisme contextual de sistemes, es desenvolupa un gir de la filosofia de la consciència a la filosofia del llenguatge. Considerar aquest desplaçament és fonamental per entendre que el treball social es comprèn en l'arc del llenguatge, no sols quant a la força de la paraula, sinó en sostenir que la seva efectivitat és lingüística. En conseqüència, el treball social no està més en el plexe de la interacció sinó en el de la comunicació. I no entre subjectes, sinó a l'interior de la potència discursiva enfront de sistemes socials, psíquics i sistemes vius. Aquest corpus contundent no sols impel·leix a canviar l'espai, el lloc i la narrativa sobre el cas, el grup i la comunitat com a vectors de la intervenció, sinó a preguntar-se

pels relats, dades i imatges que proveïm –especialment en aquest temps de crisi sobre crisi– sobre el funcionament dels sistemes socials i les seves formes de regulació, d'acció, de la qualitat de les seves ofertes. Fent una provocació directa: si, com es va mostrar abans en l'ús de la teoria de la vulnerabilitat, les polítiques públiques desplacen les càrregues als subjectes i nosaltres també hi posem el focus, qui narra les càrregues sistèmiques? Aquests artefactes, aquestes constel·lacions, aquestes al·legories que entrapen les condicions, els requisits, les formes que adquireixen els programes socials. Aquesta pregunta és indefugible per a una innovació social crítica (Matus i Mariñez, 2017)

- c. El gir i les lluites per la crítica: en el treball social contemporani no és possible sostenir exterioritat en relació amb els sistemes, ni amb una posició excèntrica i neutral. El que es dona en els enfocaments contemporanis en la disciplina són disputes a l'interior de la crítica i una crítica dels formats habituals de la crítica. Perspectives que aposten per l'evidència com a substrat de base per a la crítica, o pel concepte de *advocacy*, o la relació d'enfocaments antiopressius, o la desconstrucció de dispositius, o les observacions de segon ordre com a forma de crítica a la crítica, per la pluralitat del marxisme i els seus conceptes de reificació, proveïts des de la teoria de l'alienació i la teoria del reconeixement, per una hermenèutica lingüística de la reinterpretació de la crítica. Això, alhora, posa límits observables a la metafísica i l'eclecticisme, que revelen la seva afinitat funcional (Matus, 2018). Aquest plexe ric en possibilitats plurals hauria de formar part substantiva de la formació tant de pregrau com de postgrau i sustentar l'actual producció de coneixements. Assumir aquest repertori involucra agendes i posicionaments diferenciats a escala d'un centre de formació, els seus acadèmics, els organismes i programes que intervenen, els estudiants, els professionals. Mentre que en una formació es precisa el coneixement ampli, individualment es requereix selecció i un posicionament clar en algun d'aquests enfocaments. Ells configuren una manera de veure la societat, el sentit de treballar l'àmbit social, els seus criteris trien opcions entre propostes, les seves teories, les seves lògiques, la seva forma de construcció de dades. Vist així, el treball social és un plexe que no permet pensar en LA crítica, sinó en UNA crítica. No en EL treball social, sinó en UNA MENA DE treball social, no EL projecte ètic polític, no EL subjecte. El treball social en la contemporaneïtat conté una enorme força antipredicativa i oberta. Capaç d'observar els anacronismes i les falles en el seu propi recorregut per innovar reflexivament i crítica sobre ells.
- d. Ampliació de repertoris: el que es postula és que estem davant d'un treball social desconegut, que demana sortir a les aventures del seu reconeixement. Com pot ser això en aquest segle de comunicació tecnològica? Entre altres, per tres raons: un mono-

lingüisme apreciat i contumaç, present en diversos continents i hegemonies; en segon lloc, una reiteració de visions detingudes sobre treball social, on els currículums formatius, les maneres d'intervenir i investigar, segueixen associades a vells esquemes de pensar-les (en això hi ha una certa metafísica simplificadora en què el treball social s'acota al que es coneix en aquest entorn); en tercer lloc, una confusió de mapes, on la geografia física sobre-determina i fa opacs enfocaments cosmopolites i universalistes. No sols es tradueix en tensions de punts cardinals –el nord vs. el sud, l'oest vs. l'est–, sinó que la forma de debat de les grans trobades disciplinàries encara segueix les cartografies continentals i no les afinitats i discussions entre enfocaments. Tot això fa que es prioritzï una visió reduïda de la potencialitat de produccions, autors i pensaments de l'extens repertori que aquí, moltes vegades, queda ocult i esperant els que s'aventurin a recórrer-los. Faci la prova, qui són, els reconeix?: Croft (no pas Lara Croft sinó Susy Croft), Webb (no es tracta de la pàgina web sinó d'Stephen Webb), Morley, Fenton, Gardner, Powell, Tobis, Entrona, Ioakimidis, i parlem de l'índex *The Routledge Handbook of Critical Social Work* (Webb, 2019); Akimoto, Alonso, Moffet, Fink, Parada, Midgley Els coneix, els sap diferenciar, sap apreciar-los, comparar-los? Segona ronda: Netto, Rozas, Iamamoto, Travi, Guerra, Lera, Bering, Montaña, Muñoz, Perez, Vidal, Urquieta, Viveros, Gonzalez Saibene, Rubilar, Cortés, Matus (Gray i Web 2013; Healy, 2008; Hick, Fook i Pozzuto, 2005; Matus, 2018, 2019). Els coneix, sap diferenciar-los, apreciar-los, comparar-los?

Assistim a una riquesa paradoxal: hi ha més de 3.000 textos, més de 2.000 tesis de postgrau, més de 1.000 recerques, més de 200 revistes disciplinàries, però l'estat de reconeixement és baix. Cadascun amb el seu propi mar o la seva pròpia serralada. Per estar a l'altura de les crisis que vivim, per respondre amb innovacions substantives, es requereix una poderosa obertura cosmopolita i interseccional. Treballar aquesta pluralitat que treu el cap des de mirades transdisciplinàries. Entendre els enfocaments des de la seva dignitat –no reproduir les seves caricatures–, entrellucar els seus biaixos, els seus matisos, les seves picades d'ullet, el seu acoblament. Emergeix així una agenda específica per traçar aquest coneixement en l'àmbit de les seves dissonàncies i compartir les seves eleccions en plataformes Open Access en universitats, centres, organismes i programes, nuclis de recerca. On s'exposi amb senzillesa i claredat les premisses, les bases metodològiques de dades, les principals troballes, els resultats i els seus límits de contra argumentació.

Aquest exercici de memòria donaria com a resultat un esperit renovat, una noció d'innovació social crítica a l'altura de la complexitat del món, a l'altura dels morts i la seva memòria (persones, animals, boscos, oceans), a l'altura del coneixement disponible, a l'altura de la passió per treballar l'àmbit social. Per això, no es tracta de renegar del concepte d'innovació,

sinó d'innovar-lo. I si aquest treball social no existeix del tot, millor, llavors cal inventar-lo, traçar-lo, fer-lo créixer. En totes les latituds, de pol a pol. Mostrar que és possible apreciar-ho, des de la Patagònia fins a Islàndia, de serralades a mars africans, asiàtics, llatins, europeus. Un univers per treballar l'àmbit social, coneixent els qui el desenvolupen i produeixen.

Ara bé, aquesta lògica ja existeix en una multiplicitat de recerques i intervencions. A tall d'exemple s'exposen en la segona part dues innovacions específiques per treballar l'àmbit social: una que busca millorar l'atenció de la infància observant les falles sistèmiques i potenciant un enfocament de drets; una altra que presenta els nuclis d'R + D com una transformació pedagògica que articula curricularment la formació teòrico-pràctica, canviant radicalment el procés de formació en treball social.

2. Innovacions per treballar l'àmbit social

2.1. Una investigació per observar falles sistèmiques: "Prototip d'alerta primerenca per a sistemes i programes de protecció a la infància, des d'un enfocament de drets" (Projecte Fondef, ID17I10033)

Davant de la crisi dels sistemes d'infància a Xile –1.063 morts de nens a càrrec de l'Estat–, s'han pres una sèrie de mesures governamentals de reformulació organitzacional i normativa. Aquesta recerca va contribuir en aquests nous dissenys, posicionant-se en una relació entre crisi i innovació. L'evidència sosté que en períodes d'alta modificació i incertesa es generen espais potencials d'avenços substantius. D'aquesta manera, el problema que es mirava d'afrontar va ser la falta de resposta oportuna de serveis i programes nacionals d'infància enfront de: condicions d'atenció deficientes, riscos i danys als nens, descoordinació de serveis, desigual nivell de capacitació dels seus equips de treball. Les falles en les decisions claus d'intervenció, el retard en els ajustaments, l'opacitat de les despeses, la falta d'avaluació de la seva efectivitat, fa difícil un nivell de gestió operativa des d'un enfocament de drets.

La solució que es va proposar fou la construcció d'un prototip d'alerta primerenca per a la gestió programàtica i un índex multidimensional d'efectivitat ancorat en una plataforma de connectivitat intel·ligent per observar avenços i retrocessos en dimensions prioritàries que permetessin prendre decisions millors. Un sistema d'alerta primerenca (SAT) són una sèrie de procediments i instruments amb què es monitora un esdeveniment advers de caràcter previsible. A través d'aquest SAT, es recullen i processen dades i informació, s'ofereixen pronòstics i es fan prediccions temporals sobre l'acció del programa i les seves possibles conseqüències (National Center for Innovation and Development, 2016; UNICEF, 2015, 2017). En l'actualitat, els serveis d'infància i els seus sistemes de registre s'han centrat més en les característiques i condicions dels nens i les seves famílies, que en la qualitat de les ofertes de serveis, la qual cosa respon

al sistema proposat des de les polítiques públiques. Després, la innovació consisteix a crear un SAT de gestió que mesuri la qualitat de l'oferta a través d'un índex multidimensional d'efectivitat. La clau és interpel·lar sistemes i programes, observant-ne les falles. Els seus resultats estan operatius i poden veure's a SAT Infància.⁷

2.1.1. Plantejament del problema

El problema de recerca és l'existència d'una bretxa en la manera d'abordar els dilemes de protecció a la infància. El que es postula és que les polítiques i programes no han treballat adequadament amb la complexitat del fenomen, ja que el seu focus està dirigit principalment a nens i famílies "vulnerables". Això s'ha constituït en un *wicked problem* per a les polítiques públiques (Cook i Tönurist, 2016). La conseqüència és d'alt cost, perquè el seu punt cec són les mateixes falles sistèmiques, que reproduïxen els patrons d'operació, dificultant el compliment de les seves funcions (Mascareño, 2017). D'aquesta manera, la recerca planteja que les crisis de les polítiques públiques d'infància contenen una relació sistema/ajustament que no es pot obviar (Luhmann, 2007) perquè configura un obstacle paradoxal per a una opció pels drets (Habermas, 1986). L'objectiu programàtic d'interrompre el mal, de ser un factor de protecció i de generar un circuit d'oportunitats, es fa improbable per la visió reduïda de les falles en els criteris de disseny i implementació dels programes (Matus et al., 2018). Això no només ha costat diners sinó que s'ha cobrat vides.

a) Una teoria de la vulnerabilitat contradictòria amb un enfocament de drets

"Com buscar el reconeixement social sota el signe del menyspreu?" (Honneth, 2009). Enfront de la dinàmica de la desigualtat, les polítiques socials a Xile, especialment des de l'any 2000, han substituït la relació desenvolupament/desigualtat pel binomi desenvolupament/vulnerabilitat. En fer-ho, es desplacen les càrregues incòmodes del procés de desenvolupament i les bretxes irrefutables de la desigualtat cap als subjectes en una nova semàntica: el seu caràcter de vulnerables. En aquest mateix gest, s'enfosqueixen les falles sistèmiques i es fragmenten en múltiples estratègies de transferència subsidiària. Conceptualment, "el concepte de crisi es reemplaça pel concepte de risc" (Mascareño, 2017, p. 15). D'aquesta manera, en les maneres d'anomenar hi ha una lògica en què el focus il·luminat recobra un potencial explicatiu a costa d'un punt cec, que surt del marc. Aquesta mena de ceguesa adquireix especial rellevància quan es tracta d'entendre la complexitat d'una "infància vulnerable que cal protegir". Després, si s'assumeix aquesta lògica en termes de teories explicatives del desenvolupament, és possible il·lustrar parelles de termes relacionats:

7 "Prototipus d'alerta primerenca per a sistemes i programes de protecció a la infància des d'un enfocament de drets" (<http://satinfancia.cl>)

desenvolupament/subdesenvolupament (amb tot el desplegament corresponent), en què el concepte de dialèctica de la modernització (Sunkel, 2007) desarma la il·lusió d'arribar a ser "desenvolupats". Creixement/desigualtat, en què s'imposa la visió que amb tanta nitidesa mostra el Centre d'Estudis Públics, que sosté que intentar disminuir la desigualtat pot tornar-se un *trade off* per al creixement, tal com es detalla en: "els pobres no poden esperar, la desigualtat sí" (Lehmann i Hinzpeter, 2000). Així, queda una mena medieval de dos camins: un ha de triar entre creixement o reducció de la desigualtat. El primer és el camí del bé, el segon el camí del risc, i Xile no pot assumir la precarització del creixement en pro d'una redistribució més equitativa. Això s'anomena populisme. "Amb això es desplacen les càrregues incòmodes de la desigualtat a una noció de vulnerabilitat que permet continuar pensant en la gent com a portadora de problemes, perquè no saben ni tenen instruments per a un maneig adequat del risc. En conseqüència, les polítiques públiques hi ajuden proporcionant solucions precàries" (Matus, 2018).

Això emmascara el fet que la crisi procedeix dels mateixos sistemes que busquen legitimar-se traslladant els costos de les falles als subjectes. "Ignorar la iniquitat darrere del desenvolupament és arriscat. Concentrar-se exclusivament en el creixement econòmic i en la generació d'ingressos com a estratègia de desenvolupament és ineficaç" (Nacions Unides, 2008). La imprudència d'aquesta ceguesa lògica es tradueix en una lluita terrible pels tipus de subjectes i els seus mèrits en relació amb les degradades garanties socials. Sorgeix així la possibilitat d'una reflexió sobre les condicions de desigualtat, arrelada a un procés de desacoblament estructural, on el risc dels individus, especialment en el context d'algunes situacions humiliants i injustes, no prové de les seves pròpies característiques sinó dels xocs i impactes amb els criteris de disseny i implementació de les polítiques públiques. Després, l'exclusió social, més que evidenciar que aquests grups humans queden fora, evidència que són dins, en la seva dimensió més desfavorida, impactats per la baixa qualitat de les solucions públiques. Això resulta crucial d'observar en programes d'infància que es construeixen a l'interior de la matriu de risc social.

Davant aquest panorama, canviar la manera d'implementar polítiques apareix com una resposta precisa en matèria de protecció a la infància. El que distingeix aquest projecte Fondef és la col·locació com a eix d'una observació de les falles que els programes generen en la seva dinàmica d'operació funcional (Matus, 2018), entrant a la caixa negra del procés d'intervenció. Des d'allí és possible elaborar prototips d'innovació d'acord amb un índex multidimensional d'efectivitat. En lloc d'observar només les característiques de la demanda, anar cap al nivell de qualitat de l'oferta, visibilitzant nusos crítics i creant un algorisme de risc d'aquestes falles, calculant el nivell de cost/efectivitat en els programes.

b) L'aposta per canvis de regulació i una inversió creixent en infància

Tal com assenyala Mascareño, “les crisis són una implosió de reflexivitat, i com que la funció del dret és protegir la memòria normativa del sistema, el seu rendiment en transicions crítiques és el d'un acompanyament reflexiu que ofereix a la incertesa de la crisi un horitzó per a la ratificació, variació o substitució de la norma” (Mascareño, 2017, p. 13). D'aquí ve que la innovació en un sistema en crisi es relaciona amb poder observar i analitzar les regles del joc i el seu paper en aquesta situació. Ara bé, dins de les diverses alertes que han commocionat Xile els últims temps, s'han donat situacions associades directament a la infància. La crisi del Servei Nacional de Menors, agreujada per la defunció de nens que es trobaven sota la seva custòdia, va fer detonar l'aparició d'una sèrie d'estudis que descriuen la crisi i posen el focus en la vulneració de drets i el desenvolupament de respostes tardanes. Això passa en un context més ampli de desconfiança generalitzada cap a les institucions especialment encarregades del resguard dels nens i adolescents del país. Aquestes institucions s'observen com a organismes amb respostes lentes a les necessitats d'una societat que es commou davant el nivell de complexitat que aquestes situacions adquireixen, sense trobar respostes en els seus propis repertoris. La solució governamental ha estat legislar aquest 2020 l'emergència de dos nous serveis: un de protecció a la infància, concebut pel Ministeri de Desenvolupament Social i Família, i un altre de rehabilitació juvenil, a càrrec del Ministeri de Justícia. En aquesta proposta existeixen debats sobre la garantia de drets de nens, la falta d'assignació pressupostària específica i els dubtes sobre l'efectivitat d'aquests nous projectes. En quantificar l'extensió i profunditat del que es discuteix, és raonable tornar a posar sobre la taula el que observava l'Informe “Infància Compta 2018” sobre la falta de drets i la desigualtat existent, que sostenia aquesta situació sobre els quatre milions i mig de nens i nenes de Xile:

Taula 2. Percentatges crítics de la infància a Xile

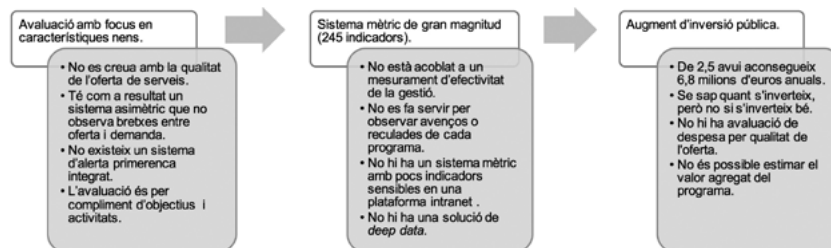
18,2% de la població infantil es troba per sota del llindar de pobresa;
5,8% en situació d'indigència;
34,3% dels nens de la Regió de l'Araucania viu en situació de pobresa;
13,1% de nens viuen en cases amb nivells alts d'amuntegament;
40% dels nens migrants viuen en situació de pobresa multidimensional.

Font: Observatori Niñez y Adolescencia (2018).

Per part seva, l'informe de l'UNICEF sobre Infància, on s'avalua el benestar de nens en països de l'OCDE i de la Unió Europea, situa Xile en l'últim lloc entre les nacions mesurades. Així ho indica l'informe "Construir el futur: els nens i els Objectius de Desenvolupament Sostenible". El document avalua el benestar infantil en 41 països, en relació amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS), acordats el 2015 pels estats de l'ONU, perquè el desenvolupament sigui equitatiu i sostenible socialment, econòmicament i ambientalment. Aquests països són classificats segons el nivell de benestar infantil, que es construeix amb el seu compliment en els nou objectius ODS i els seus indicadors (fi de la pobresa; fam zero; salut; educació de qualitat; treball decent i creixement econòmic; reducció de desigualtat; ciutats sostenibles; producció i consum responsables; pau, justícia i institucions sòlides).

Noruega, situada en el primer lloc, aconsegueix els millors resultats. Les classificacions més baixes són de països com Romania i Bulgària. Xile, en la posició número 41, ocupa l'últim lloc. Entre els paràmetres que s'han tingut en compte, Xile aconsegueix millors resultats en els objectius de "Fi de la fam" (29) i en "Assegurament de producció i consum sustentable" (26). El seu pitjor resultat és en "Assegurament de salut i benestar" (40). S'arriba a aquesta xifra en considerar multidimensionalment l'impacte d'educació, salut, habitatge, treball i seguretat social. D'aquí que l'UNICEF adverteixi que per a Xile la desigualtat continua sent un dels principals obstacles per al desenvolupament, en l'horitzó del 2030. Planteja que per poder resoldre problemes complexos és fonamental tenir bons sistemes d'informació, desenvolupar esforços integrats, fer servir la innovació per a la generació de nous i diferents enfocaments: "tots aquests elements són totalment apropiats i necessaris per dignificar la vida dels nens del sistema de protecció especial. Són components que permetran a Xile no hipotecar el futur que pertany a les noves generacions" (Informe 28 juny, 2016). Més imperiosa resulta, en aquest temps de crisi i pandèmia, on es torna imperiosa una manera d'evidenciar l'efectivitat de la despesa en els programes públics. El problema de l'opacitat de la despesa dels serveis de protecció a la infància conté tres nusos crítics:

Figura 3. Nusos crítics de l'opacitat de la despesa dels serveis de protecció a la infància



Font: Elaboració pròpia.

Per tant, la quantificació de població afectada, els índexs de pobresa i la magnitud del pressupost, confirmen la rellevància d'efectuar una recerca sobre mecanismes de mesurament que contribueixin a observar l'efectivitat de la despesa pública.

c) Troballes que mostren falles

El nivell d'avenç existent tant en ciències socials com en enginyeria de dades i models econòmics va contribuir amb aspectes substantius en la construcció del prototip. Van resultar especialment importants cinc fonts: l'índex d'efectivitat de la Universitat d'Oxford; la forma de processos dels plans d'intervenció individual de la Universitat de Columbia; l'avaluació dels serveis socials del Govern d'Espanya; la innovació en infància de la Secretaria d'Innovació de Nova York de l'UNICEF, i el model neozelandès d'avaluació d'infància. Aquestes propostes d'innovació de sistemes complexos van significar una gran aportació per a la discussió i la generació del model conceptual d'aquesta recerca. A això s'hi va sumar l'elaboració conceptual del grup d'investigadors del Fondef, on acadèmics de ciències socials, enginyeria, matemàtiques i ciències físiques, economia i dret, basats en la seva expertesa, van debatre possibilitats; també es van analitzar 16 informes sobre l'estat de la infància institucionalitzada a Xile, es van revisar 8 anys de premsa; es va desenvolupar un *standar setting* de jutges, juntament amb els equips de treball locals dels programes socis, on es van anar proposant i ajustant les rúbriques de dimensions i indicadors. Es va comptar amb la participació de diferents experts internacionals; després es van testar les dimensions sobre el terreny amb tots d'equips de diversos programes socials d'infància. Com a resultat, tenim un prototip que innova en focus estratègics:

Figura 4. Prototip d'innovació



Font: Elaboració pròpia.

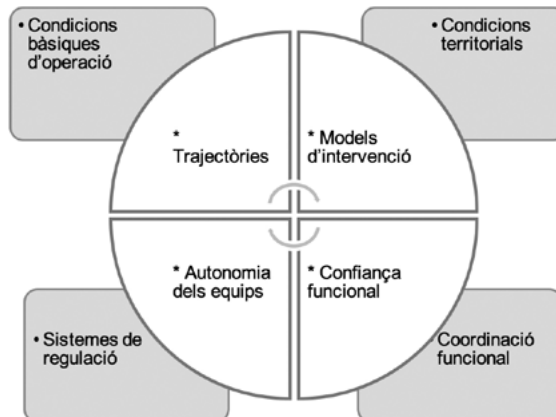
2.1.2. Tres solucions d'innovació

Solució 1: un programa d'infància mesurat amb un índex multidimensional d'efectivitat

Mentre altres formes avaluatives posen el focus en les característiques dels nens i les seves famílies, aquest SAT s'enfoca en 8 característiques dimensionals dels programes. Es va desenvolupar participativament, comptant amb el treball d'equips dels programes socis i la participació d'experts nacionals i internacionals. Hi va haver diverses etapes de testatge i ajustament en diferents *standar setting* i pilots on l'índex multidimensional d'efectivitat (IME) va ser sotmès a prova en 12 programes d'infància. Es va considerar la seva opinió quant al nivell de comprensió i accessibilitat de les preguntes, viabilitat de les respostes, estructura i organització dels ítems, així com la seva percepció sobre la plataforma electrònica que opera en l'IME.

Avui, la capacitat de solucions d'incertesa i entropia es dirigeix a les possibilitats de reducció d'informació, més que a l'increment de dades. D'aquí que tot el procés es va dirigir a trobar les dimensions de *deep data*. És a dir, aquelles característiques dels programes que els equips consideren primordial però que fins ara ningú els pregunta. Per a la construcció d'un índex multidimensional d'efectivitat, es va partir desenvolupant les formes i els estàndards de mesurament, en què es van construir vuit dimensions:

Figura 5. Dimensions per a la construcció de l'índex multidimensional d'efectivitat



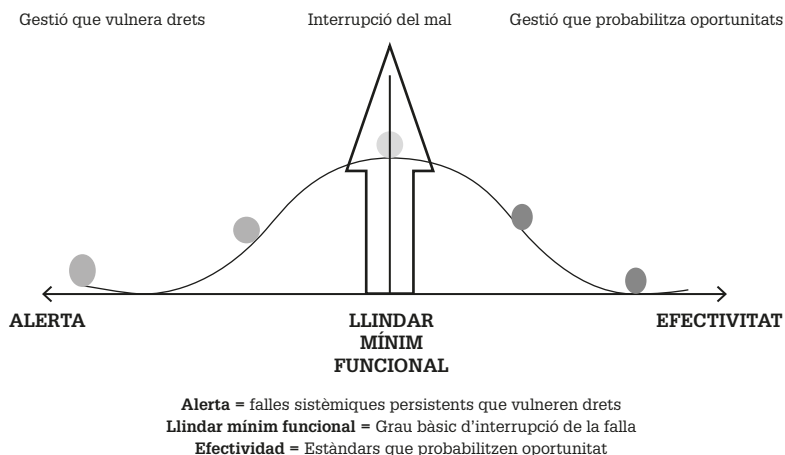
Font: Elaboració pròpia en base al projecte Fondef.

Aquestes dimensions tenen un focus específic: observar avenços i reculades, senyals d'alerta i efectivitat. Cadascuna té un mateix valor (0-1). Aplicant el mètode de components principals, l'índex és la mitjana de les interaccions successives de les 8 dimensions. En conseqüència, els resultats depenen de la combinació, sense assignació de pes específic. Així, l'índex permet tres nivells d'observació i resultat: a escala general, un mesurament entre 0-1 del programa; pel que fa a dimensions, per conèixer el nivell d'alerta, el llindar mínim funcional i el nivell d'efectivitat per cada dimensió; i, finalment, quant a subdimensions, que busca conèixer, dins d'una dimensió, quina és la variables –o les variables– que configuren una situació d'alerta i que permeten avançar en efectivitat. Van ser testats amb mecanismes de *standar setting*, proves pilot i testatges amb els 12 programes associats al projecte.

La construcció tipològica es va fundar considerant referències actualitzades dels centres internacionals de mètriques complexes. D'aquí que, basant-nos en l'International Civil Service Effectiveness Index, de la Universitat d'Oxford, es va proposar construir un índex multidimensional d'efectivitat (Matus i Mariñez, 2021).

A Xile, el gir d'un mesurament unicausal de la pobresa a un mesurament multidimensional va significar un avenç substantiu per ajustar els indicadors i millorar la intervenció de programes socials. Un índex multidimensional d'efectivitat és un mecanisme de descripció més consistent d'evidències de gestió programàtica. Comptar amb un mecanisme d'autoobservació sistemàtic permet avaluar el nivell d'acompliment dels nous models proposats per l'Estat de Xile com a formes efectives de protecció de la infància. Comptar amb evidències mètriques resulta indispensable tant per al monitoratge del procés com per a l'avaluació de resultats. Es van fer servir indicadors sintètics construïts com a funció de dues o més subdimensions, ja que van ser útils per establir prioritats i un punt de referència per monitorar l'acompliment d'una política (Lutzker i Casillas, 2016). Aquest tipus d'indicadors es va considerar rellevant, perquè apuntem a un concepte multidimensional. En la seva construcció es va establir una definició clara de l'atribut que es desitjava mesurar, en aquest cas l'efectivitat (Senthil i Praveen, 2018). Per a això, es va construir un indicador compost entre alerta i efectivitat, generant una tipologia que es va anomenar TAE.

Figura 6. Construcció de tipologies d'alerta i efectivitat (TAE)



Font: Elaboració pròpia.

D'aquesta manera, i a diferència d'un enfocament de marc lògic, on es dona una relació dicotòmica entre feblesa i fortalesa, una tipologia TAE és un flux que es desplaça des de senyals negatius d'alerta, travessa un llindar funcional mínim i es transforma en efectivitat. D'aquesta manera, l'alerta no és una altra cosa que un senyal d'efectivitat negativa.

Operacionalització mètrica i rúbrica de les dimensions de l'IME: cada dimensió va ser operacionalitzada en puntuacions en les seves tres subdimensions, a la manera com ho fa el sistema espanyol d'operació de serveis socials. D'aquesta manera, darrere de cada dimensió hi ha una tríada combinatòria de subdimensions; per exemple, en el diagrama exposat, la combinació en un model d'intervenció efectiu, dels enfocaments, els instruments i els moments de la intervenció. El fet d'haver treballat amb múltiples equips especialitzats en programes d'infància ens dona la seguretat que aquestes combinacions fan sentit en la gestió del nou model de protecció a la infància. La seva anàlisi qualitativa va ser altament consistent tant en els resultats d'enquestes com de *focus group*.

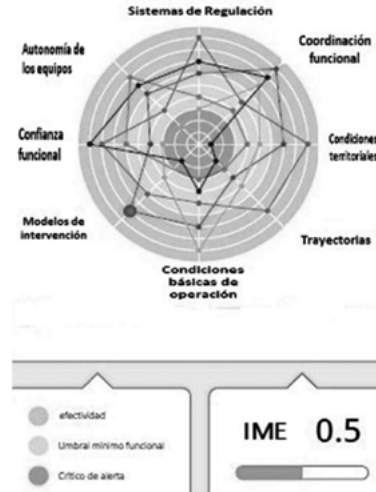
Característiques de l'índex multidimensional d'efectivitat: cada dimensió té, en aquest prototip, una mateixa valoració (0-1). L'índex és el resultat de la combinació, obtinguda mitjançant l'ús del mètode de components principals, de les 8 dimensions.

Figura 7. Característiques de l'índex multidimensional d'efectivitat

Innovación 1 : ¿Qué es un programa de infancia efectivo y cómo se mide?

Un programa medido con un Índice Multidimensional de Efectividad

- ¿Qué funciona y cómo se funciona?
- Muestra oportunamente señales de alerta y de efectividad.
- Evidencia cambios en el tiempo: avances y retrocesos.
- Diseña y ajusta planes de mejora.
- Busca una rendición VA del costo/efectividad.
- Entrega imágenes sintéticas del proceso.
- Es una solución minimalista construida con los diversos equipos de los programas.



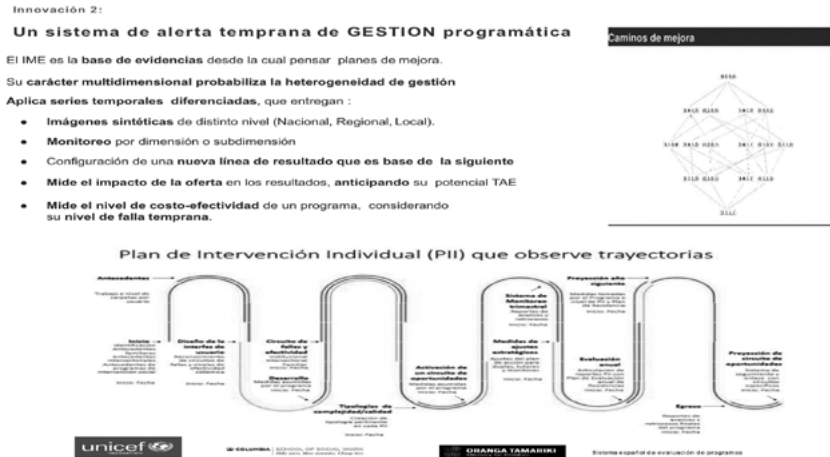
Font: SAT Infancia <http://satinfancia.cl/>.

Solució 2: un sistema d'alerta primerenca de gestió programàtica

L'important d'obtenir un mesurament primerenc d'un índex multidimensional d'efectivitat és que opera com a línia de base per a una planificació i monitoratge de les intervencions. A més, exposa de bona manera les possibilitats heterogènies d'intervenció. És a dir, com que existeixen 8 dimensions és possible mostrar quins són els focus específics que el programa prioritzarà. En termes estadístics i les seves combinacions, s'obren 1.256 possibilitats.

D'aquesta manera, un índex multidimensional expandeix el repertori per a la intervenció social i funciona com a base d'evidències per a la generació de plans de millora. També permet observar, mitjançant les seves sèries temporals, reculades i precisar oportunament les alertes. Tot això contribueix a una millor relació de cost/efectivitat, on es reemplaci el compliment d'activitats i objectius per un mesurament de l'impacte de la qualitat de l'oferta.

Figura 8. Sistema d'alerta primerenca de gestió programàtica



Font: SAT Infancia <http://satinfancia.cl/>.

Tal vegada, una dels millors avantatges d'aquesta innovació és la possibilitat de redissenyar i ajustar instruments d'intervenció. Un exemple d'això és obtenir un pla d'intervenció individual que mostri trajectòries a partir d'arguments desenvolupats tant per la Secretaria d'Innovació de l'Unicef a Nova York, com pel Centre d'Implementació de la Universitat de Columbia i el programa Oranga Tamariki; es construeix un pla d'intervenció amb una tipologia de complexitat d'entrada que contingui tant la trajectòria del nen, com la trajectòria sistèmica de falles i efectivitat dels anteriors programes. Així s'aconsegueix una innovació social substantiva: observar un fluxograma d'atencions i no només les accions de l'actual programa. D'aquesta manera, conèixer el nivell de mal, aconseguir que s'interrompi i potenciar un circuit d'oportunitats que també traspassi la despesa programàtica, col·loca una altra dimensió per a la intervenció psicosocial dels equips. Posa l'accent en el desenvolupament d'interessos dels nens i en un pla de formació que els habiliti en aquests camps. Així també afebleix la tendència a pensar que el que requereixen és bàsic: anar a un col·legi, tenir un lloc on alimentar-se i dormir. Treure les intervencions del clàssic pa-sostre-abric; és substantiu per fer fracassar els pitjors futurs: el 48% d'ells seran infractors de la llei, menys del 2% continuarà estudiant, menys del 10% tindrà una feina estable. Fer fracassar aquesta mena de destí tràgic passa per entendre que les intervencions estan per crear i desenvolupar oportunitats efectives, per obrir circuits de la millor qualitat, ja que els nens sota la tutela de l'Estat ja provenen d'una falla endèmica de protecció social.

Solució 3: una plataforma interactiva per monitorar falles i efectivitat programàtica

Una eina fonamental per a aquesta innovació és trencar amb els informes de paper i assumir una plataforma que permeti tenir a l'abast antecedents, dades i situacions actualitzades i disponibles comunicativament. Per tant, és clau desenvolupar una plataforma tecnològica interactiva (àgil, pertinent i fàcil de fer servir) que sostingui el prototip d'alerta primerenca. Té una funcionalitat simple, amb pocs indicadors, fent emergir una solució de *deep-data* dirigida a millorar l'efectivitat. El gran repte d'aquesta plataforma és canviar una lògica anacrònica de l'arxiu per capgirar i rutinitzar accions de monitoratge i avaluació en un sistema digital. En els programes públics d'infància la plataforma d'informació del Sistema Nacional de Menors (SENAINFO) s'ha desenvolupat com una gran *matrix* que els equips locals alimenten, però en la qual no poden mesurar la seva pròpia efectivitat.

Figura 9. Imatge de la plataforma interactiva



Font: SAT Infancia <http://satinfancia.cl/>.

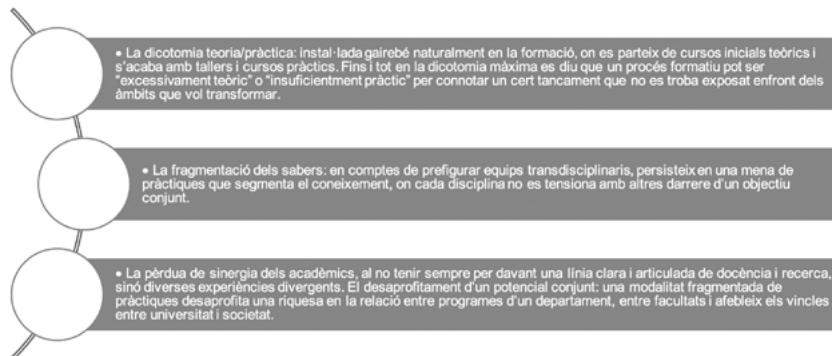
D'aquí que un SAT de gestió troba sentit en una plataforma digital especialment dissenyada per a això. Treballar per a la seva apropiació ha significat un gran esforç dels equips locals sobre el terreny per mostrar i formar-los en les seves possibilitats i usos. El projecte compta fins ara amb tres bons assoliments: millorar en línia els plans d'intervenció individual; fer proves de l'índex multidimensional d'efectivitat per conèixer l'estat del programa i començar un sistema de report que permeti una comunicació fluida amb les instàncies superiors. Ara bé, hi ha desafiaments importants en aquesta matèria per a: a) rutinitzar l'ús de la plataforma; b) consolidar la pujada d'evidències i mitjans de verificació; c) desenvolupar en línia eines

de suport d'audiències jurídiques o informes socials o clínics; d) construir una bitàcola de monitoratge integrat intersectorial entre l'escola, el consultori, el jutjat i el programa per tenir un monitoratge actualitzat dels avenços del nen; e) col·locar en aquesta plataforma els nens com a protagonistes. A Xile, això és una tasca pendent però els resultats d'aquesta recerca fan que la seva execució sigui probable.

2.2. Una innovació en la formació: els nuclis de R + D

La premisa central d'aquesta iniciativa del Departament de Treball Social de la Universitat de Xile va ser plantejar la dificultat d'afrontar un context de complexitat creixent, persistint en certs models formatius que impedeixen actuar amb més impacte públic i real sinergia amb el coneixement produït. Així, la proposta de nuclis pretenia superar els següents *impasses* en la formació universitària de pregrau i postgrau.

Figura 10. Aspectes a superar en la formació universitària de treball social



Font: Elaboració pròpia.

Aquestes formes tradicionals d'exercici i terme es tradueixen en repertoris clàssics de la formació, que a la llum dels requeriments contextuals existents avui es tornen obsolets. La proposta de nuclis d'R + D es va fundar en una convicció substantiva: investigar per ensenyar, investigar per intervenir. És justament en el pregrau on, lluny de distanciar la docència de la recerca, la formació requereix un cos acadèmic que es trobi clarament inserit en les principals controvèrsies, debats i avenços de la seva matèria específica. És a dir, un bon docent és aquell que ensenya el que sap. I com que aquest saber és mòbil, efímer, conté refutacions i crítiques, una de les formes privilegiades per estar vigent és investigar en aquest àmbit. Aconseguir transmetre no sols un contingut sinó la passió per un cert ofici, requereix que el professor estigui per dins d'aquest saber, investigant, intervenint, proposant; dins d'aquest flux canviant que es tradueix en l'estat de l'art de la seva àrea. Revisar aquest estat d'infor-

mació que creix consistentment, saber interpretar-lo, assumir postures, impulsar innovacions. Tot això constitueix una aportació clau de la recerca a la docència i al desenvolupament d'intervencions específiques. D'aquí que aquesta innovació generés grups formats per acadèmics i estudiants de pregrau, de màster i de doctorat, més equips professionals i tècnics d'organismes públics i privats, més dirigents comunitaris i persones implicades directament en el fenomen a treballar; els quals, en virtut d'un objectiu comú d'R + D, desenvolupen un programa de 2 o 3 anys en què es duen a terme projectes específics de recerca i intervenció que continguin un objectiu d'innovació en l'esfera pública. En aquest sentit, els nuclis contenen una proposta que és política: moure les fronteres del possible, produir coneixements al servei dels desafiaments socials. Com bellament ho va sintetitzar el professor Giannini: “fer, mitjançant els sabers, que la ciutadania no sigui retòrica” (Giannini, 1997).

Apostar per la transdisciplinarietat

Aquest projecte d'innovació pedagògica té com a teló de fons la necessitat que les universitats desenvolupin processos formatius per a l'exercici d'una ciutadania efectiva –no individualista i centrada en el subjecte i les seves possibilitats de consum, sinó més aviat en la relació i en la vinculació social directa entre tots els membres de la societat i els seus exercicis de drets–. Com assenyala el Premi Nacional d'Humanitats Humberto Giannini, vivim en la lògica d'una “ciutadania retòrica”, utilitzada més com una justificació discursiva que com una possibilitat real perquè es tingui veu i es construeixi en comunicació amb els altres. Per això, una de les bases d'aquesta aposta d'innovació és la transdisciplinarietat per a enfrontar aquests fenòmens complexos: el diàleg sostingut i l'aportació conjunta de les disciplines per evitar les accions aïllades, disperses i segmentades, i treballar en una dinàmica a l'uníson que dissenyi solucions més adequades als fenòmens socials complexos, que són de difícil solució des d'una lògica fragmentària del saber. Els mateixos objectius 2030 són incerts en el seu compliment perquè hi ha un desacoblament funcional que fa que no hi hagi capacitat de lectura i intervenció més integral.

Investigar per intervenir, investigar per innovar

Igualment, si bé l'aprenentatge acadèmic del “fer” és important per poder concretar eines que enfrontin aquests fenòmens socials, també assistim a un fer professionalitzant que no sempre té un sistema d'abordatge articulat conceptualment. Es requereix, llavors, un gir epistèmic que contrasti l'oferta formativa tradicional, que planteja un camí lineal entre intervenció i recerca. Les intervencions socials requereixen el desenvolupament de la recerca, se n'alimenten i la tensionen. En diversos centres i escoles de treball social hi ha la idea que primer s'ha de formar per intervenir i després per investigar. Aquesta proposta d'innovació pedagògica parteix d'una seqüència invertida: el primer que ha d'arribar als estudiants

és un hàbit de comprensió del que passa, una exploració, una interrogació permanent en termes de recerca.

Sinergia de la docència-investigació-desenvolupament d'innovacions

D'altra banda, els acadèmics estan sotmesos a una gran demanda de productivitat en docència, recerca i extensió, la qual cosa es tradueix en un conjunt d'accions no articulades i dissenyades per aconseguir objectius plantejats individualment. En els currículums formatius emergeix el transvasament d'aquesta mateixa lògica: teoria desarticulada amb els espais de pràctiques. D'aquí va néixer aquesta invitació a participar d'una innovació pedagògica particular. Això no implica augmentar el nivell de càrrega acadèmica ni curricular, sinó mirar "d'una altra manera" el desenvolupament docent i agregar-li valor al que ja existeix permetent una articulació sinèrgica dels coneixements i les pràctiques que es desenvolupin a partir d'una estratègia de vinculació directa entre docència, recerca i desenvolupament d'innovacions. En altres paraules, trobar un "acoblament" en què els acadèmics trobin una via de sortida en la qual la seva recerca, docència i extensió segueixin un sentit que sigui comú i en què aquesta articulació sigui reconeguda curricularment dins del procés formatiu. Això implica variar el currículum perquè permeti espais i sigui més navegable per a professors i estudiants. Es tracta d'una revolució entròpica que incorpora un valor públic compartit: abandonar les lògiques fragmentàries per donar un fil conductor que faci possible un sistema formatiu millor. Aquest procés d'innovació condensa l'articulació entre actors socials, la impossibilitat de dividir la teoria de la pràctica, la relació transdisciplinària en les maneres de pensar i actuar, i potencia la incidència pública a través d'un procés participatiu. Això implica formar reflexivament des de la crítica al que ja existeix, des d'una interrogació múltiple. Paradoxalment, aquesta obertura no implica renunciar a un enfortiment disciplinari de les respectives àrees, ja que una aposta de comprensió més articulada dels fenòmens enforteix les apropiacions disciplinàries i específiques. No es busca reemplaçar un dels sabers, sinó potenciar el treball conjunt.

Articular millor, canviant el que ja existeix

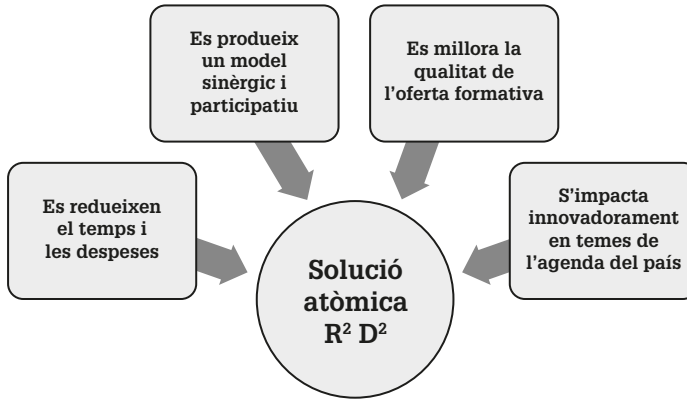
Menys pot ser més. L'aposta d'aquest projecte va ser trobar aquests espais curriculars existents en les malles curriculars de pregrau i postgrau per poder activar una articulació més sinèrgica entre docència, recerca i extensió. Es va realitzar una cerca de diverses instàncies que podien ser considerades en aquesta aposta: laboratoris, pràctiques, treballs sobre el terreny, tallers; proposant una millor viabilitat de sortida articulada a les responsabilitats acadèmiques fent més navegable el trànsit dels estudiants. Per aquest motiu el sistema de crèdits disponible és fonamental per poder entrar en aquesta lògica d'intercanvi des d'una funció de reconeixement i equivalència. Treballar en un dispositiu que articuli l'aprenentatge, la intervenció i la producció de recerca.

Una innovació sustentable

La innovació respon al desafiament d'acoblar en el temps diferents actors socials de manera més efectiva en enfrontar les crisis contemporànies. Perquè aquesta innovació sigui sustentable, es requereixen tres requisits funcionals: a) la temporalitat; b) l'apropiació o la rutinització; c) el reconeixement i participació dels involucrats (amb la possibilitat de modificar l'oferta). La temporalitat fa referència a la possibilitat que les accions col·lectives, en un present determinat puguin (re)produir-se i "durar per a futures accions" (Luhmann, 2007). És a dir, obre pas a un horitzó recursiu d'accions col·laboratives que en els seus resultats reeixits poden generar un procés d'institucionalització a través de la rutinització de les pràctiques (Howaldt i Kopp, 2012). En altres paraules, si hi ha apropiació o rutinització és perquè les accions col·lectives duren en el temps, ja que la innovació social pot contenir de manera estable les "pràctiques (conceptes, instruments de política, noves formes de cooperació i d'organització) mètodes, processos i regulació que es desenvolupen a fi de satisfer les demandes socials i resoldre els reptes socials d'una manera millor a la de les pràctiques ja existents" (Howaldt, Butzin, Domanski, Kaletka, 2014). Existeix en aquest sentit un compromís entre els diferents actors que participen en la innovació social, arran del qual es dona un *reconeixement d'aquelles regles i rutines de col·laboració* com a condició per continuar participant-hi activament.

Temporalitat: els nuclis de recerca proposen solucions "atòmiques" que poden durar en el temps. És a dir, transformen les seves condicions d'emergència en condicions de persistència (Luhmann, 1996) en la mesura que els seus processos formatius són reeixits i poden durar per a futurs processos formatius. Rutinització o apropiació: si els nuclis perduren, és perquè poden dur a terme un procés d'institucionalització d'aquest prototip d'innovació pedagògica; es pot incorporar una "rutinització de col·laboració transdisciplinària" en els estudiants i acadèmics de diferents carreres, en relació amb la societat civil, les institucions públiques o les empreses, ja que es van incorporant mecanismes de regulació que permet als diferents actors adoptar certs hàbits per a complir reeixidament amb les seves respectives funcions. Reconeixement i participació: aquesta "rutinització de col·laboració transdisciplinària" permet dur a terme un procés cap a la maduresa, un procés d'estabilitat que és alhora "dinàmica", ja que els involucrats que col·laboren transdisciplinàriament, poden oferir canvis substancials per millorar la qualitat de les ofertes (Matus, 2015). En altres paraules, emergeix un horitzó experiencial d'aquest procés, la qual cosa és condició per continuar decidint, per continuar proposant canvis en temes d'investigació, metodològics, estratègics, i així continuar millorant les pràctiques formatives. Aquesta solució de recerca elevada a la seva potència d'innovació, en què el desenvolupament d'intervencions efectives es maximitza, presenta els següents avantatges:

Figura 11. Avantatges de la solució “atòmica” en R + D en treball social



Font: Elaboració pròpia.

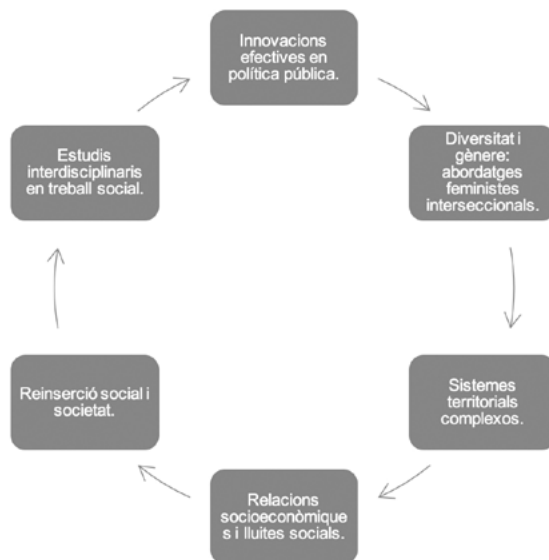
Si els participants d'aquests processos formatius aconseguixen “fer comprensibles les condicions complexes de la seva pròpia existència” (Luhmann, 1996, p. 29), és perquè també han pogut construir una identitat que els defineix, que els caracteritza i que transcendeix més enllà de la implementació de les seves pràctiques socials. En altres paraules, a través dels nuclis es pot generar un canvi sistemàtic sobre com formar, que s'introdueix en la societat i que demana ser comprès, reconegut i acceptat en una escala molt més gran. En altres paraules, es podria parlar d’“una cultura dels nuclis de recerca, desenvolupament i docència”, en entendre de manera holística les seves expressions i símbols (Matus, 2018; BEPA, 2014).

El que fa innovador aquest enfocament d'R + D aplicat al Departament de Treball Social de la Universitat de Xile rau en quatre eixos centrals:

- S'insereix en un currículum transversal de pregrau i de postgrau de manera regular; és a dir, es reemplacen les pràctiques professionals per aquests nuclis de recerca i desenvolupament.
- D'aquesta manera, la manera d'aprendre i d'ensenyar es modifica i s'obre des d'un horitzó que té com a figura alguns fenòmens socials.
- Es conforma un grup d'acadèmics de diversos departaments i facultats en el qual es genera un procediment de treball conjunt, en què participen estudiants tant de pregrau com de postgrau.
- Es genera una forma variada de vinculació amb el mitjà, ja que requereix converses amb el govern, equips locals, ONGs o empreses amb un objectiu comú per augmentar les probabilitats d'un impacte públic més gran.

Actualment hi ha 6 nuclis R + D en treball social.

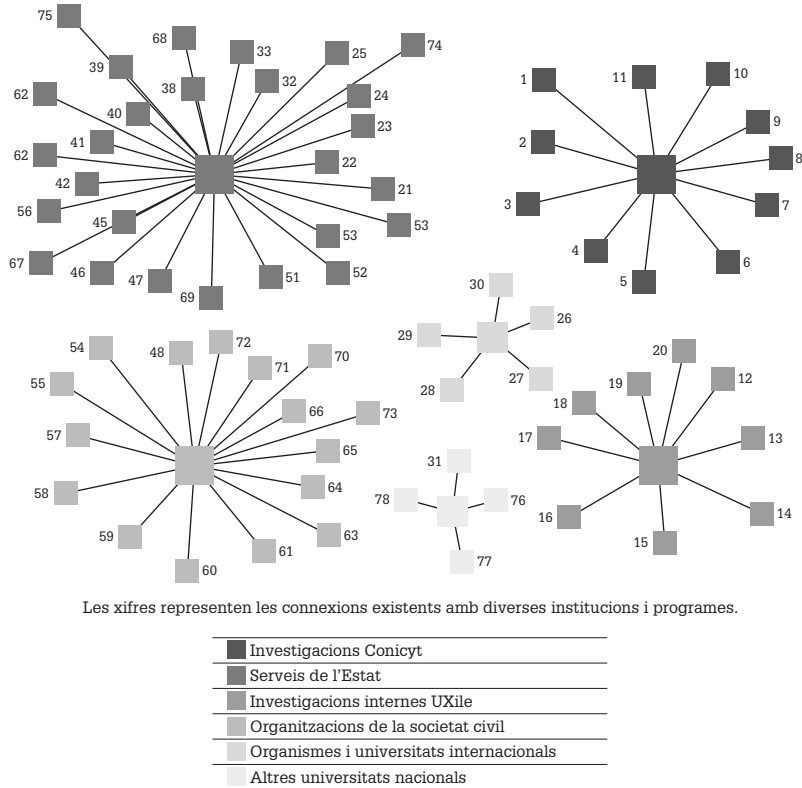
Figura 12. Nuclis R + D en treball social



Font: Facso (2015).

Aquesta innovació ha potenciat la interconnexió amb diverses institucions de recerca i desenvolupament, tant públiques com de la societat civil, tal com pot observar-se en el gràfic següent, en què s'exposa el nombre de connexions en cadascun d'aquests àmbits en el període 2017-2020:

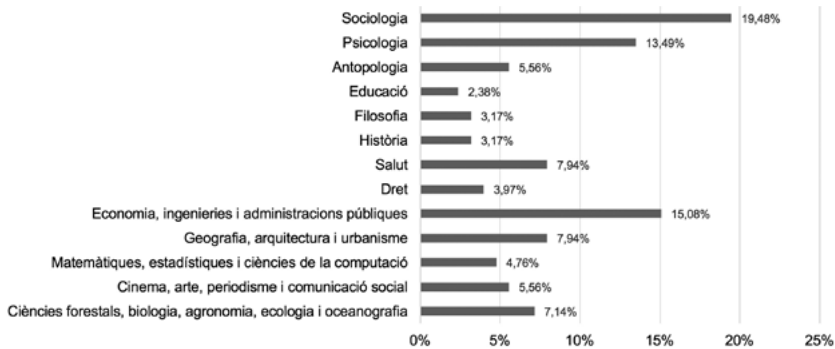
Figura 13. Interconnexió amb institucions nuclis R + D de l'àrea de treball social



Font: Elaboració pròpia.

En virtut del que s'ha dit, és possible traçar una ampliació de connexions internacionals. L'interessant d'aquest model és que permet, en virtut de la seva lògica d'innovació, saber què es pretén compartir; ja que en cadascun dels nuclis estan presents tant les seves opcions conceptuals, com els seus projectes i resultats, les seves publicacions i el seu nivell d'intervenció pública. Tenir claredat organitzacional i donar cabuda a aquesta manera de desenvolupament pedagògic ha fet possible una concepció de recerca i desenvolupament de propostes col·laboratives amb altres sabers. Tal com s'observa en la gràfica a continuació, si bé persisteixen focus d'afinitat amb les ciències socials, també s'avança en treballs conjunts amb enginyeria, medicina, matemàtiques, cinema, filosofia, història, agronomia, geografia, ecologia.

Figura 14. Interconnexions amb altres àrees de coneixement



Font: Elaboració pròpia.

En conclusió, innovar en nuclis R + D substituint en els currículum de pregrau i postgrau els espais tradicionals de pràctica, ha portat grans beneficis per a la producció de coneixements, la intervenció social en fenòmens complexos i la formació de nous professionals i investigadors. És dins d'aquest plexe que el projecte d'alerta primerenca per a sistemes d'infància es va desenvolupar a l'interior del nucli d'innovacions efectives en política pública (Niepp). D'aquesta manera, innovar la innovació conté tant una nova lògica, com possibilitats específiques de fer emergir amb força una ampliació crítica per treballar l'àmbit social.

Referències bibliogràfiques

- Adorno, T. (1990). *La dialéctica negativa*. Madrid: Taurus.
- Alonso Puelles, A., i Alonso González, D. (2017). Un acercamiento a la innovación social oculta desde el Trabajo Social. En E. Raya Díez (coord.), *Innovación social en la práctica del trabajo social* (p 19-34). València: Tirant lo Blanch.
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Benjamin, W. (2010). *Libro de los Pasajes. Iluminaciones II*. Madrid: Taurus.
- BEPA (2014). *Social Innovation: A Decade of Changes. A BEPA report*. Luxemburg: Oficina de Publicacions de la Unió Europea.
- Boltanski, L., i Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.

- Bonnefoy, J. C., i Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL, Naciones Unidas ("Série Manuals", 45).
- Cook, J. W., i Tönurist, P. (2016). OECD, Observatory of Public Sector Innovation. París: OECD.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (2006). Innovación disruptiva para el cambio social. *Harvard Business Review America Latina*, 1, 3-8.
- Comissió Europea (2013). Social innovation research in the European Union. Bruselas: Dirección General de Investigación e Innovación. Recuperat de http://ec.europa.eu/research/socialsciences/pdf/social_innovation.pdf
- Domanski, D., Monge, N., Quitiaquez, G., i Rocha, D. (2016). *Innovación Social en Latinoamérica*. Bogotá, Colòmbia: Corporacion Universitaria Minuto de Dios / Parque Científico de Innovacion Social.
- Fasco (2015). Núcleos I + D. Investigación, Docencia, Intervención e Incidencia Pública. Recuperat de <http://nucleostrabajosocial.cl>
- FORA (2010). New Nature of Innovation. Report to the OECD. Copenhagen. Recuperat de https://www.tem.fi/files/24835/New_Nature_of_Innovation.pdf
- Fuenzalida, J. (2019). Del control de gestión a la gestión efectiva del desempeño para el abordaje de problemas perversos. Santiago de Xile: Universitat de Xile.
- Giannini, H. (1997). *Del bien que se espera y del bien que se debe*. Santiago de Xile: Editorial Dolmen.
- Gosselin, D., Cooper, S., Lawton, S., Bonnstetter, R. J., i Bonnstetter, B. J. (2016). Lowering the walls and crossing boundaries: applications of experiential learning to teaching collaboration. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 6(2), 324-335.
- Gray, M., i Webb, S. (2013). *A. Social Work: theories and methods*. Londres: Sage Publications.
- Habermas, J. (1986). *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Healy, L. M. (2008). *International Social Work: professional action in an interdependent world*. Oxford, Anglaterra: University Press.
- Hick, S., Fook, J., i Pozzuto, R. (ed.) (2005). *Social Work: a critical turn*. Toronto, Canadà: TEP Thompson Educational Publishing.

- Hochgerner, J., Franz, H.-W., Howaldt, J., i Schindler-Daniels, A. (2011). Vienna Declaration: the Most Relevant Topics in Social Innovation Research. Recuperat de https://wbc-rti.info/object/document/7133/attach/Vienna-Declaration_final_10Nov20111.pdf
- Honneth, A. (2009). *La crítica del agravio moral*. Madrid: FCE.
- Howaldt, J., Butzin, A., Domanski, D., i Kaletka, C. (2014). Theoretical Approaches to Social Innovation - A Critical Literature Review. A product of the project: "Social Innovation: Driving Force of Social Change" (SI-DRIVE). Dortmund: Sozialforschungsstelle.
- Howaldt, J., i Domanski, D. (2016). Innovación social como motor del cambio social. En T. Matus i F. Cortez-Monroy (eds.), *Innovación Social Efectiva* (p. 25-50). Santiago de Xile: Editorial Librosdementira.
- Howaldt, J., i Kopp, R. (2012). Shaping social innovation. En H.-W. Franz, J. Hochgerner i J. Howaldt (ed.), *Challenge social innovation. Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society* (p. 43-56). Berlín, Nova York: Springer.
- Jameson, F. (2016). *Las ideologías de la teoría*. Madrid: Akal.
- Lehmann, C., i Hinzpeter, X. (2000) Los pobres no pueden esperar, la desigualdad si. Santiago de Xile: Documentos de Trabajo Centro de Estudios Públicos.
- Levi-Montalcini, R. (1999). *Elogio de la imperfección*. Madrid: Tusquets.
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Mèxic DF: Anthropos.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Barcelona: Herder, Universitat Iberoamericana.
- Lutzker, J. R., i Casillas, K. L. (2016). The importance of examining variants of implementation among evidence-based and promising programs to prevent child maltreatment. *Chile Abuse & Neglect*, 53, 1-3.
- Mascareño, A. (2017). La crisis como control de hipertrofia sistémica y la función del derecho. *Revista Derecho Mackenzie*, 11(2), 12-38.
- Mascareño, A., i Cordero, R. (2019). El concepto de crisis: Universalidad y experiencia. Nucleo Milenio de Crisis. Recuperat de <http://mileniocrisis.uai.cl>
- Matus, T. (2012). Observar la complejidad: un desafío a las políticas públicas. En H. Cadenas, A. Mascareño i A. Urquiza (comps.). *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea* (p. 205-219) Santiago de Xile: Editorial RIL.

- Matus, T. (2015) Aportes del concepto de Interpenetración a los debates de las políticas públicas en América Latina. *MAD, Revista del Magister de Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad*, núm. esp. 33, 42-63. DOI: 10.5354/0718-0527.2015.37323
- Matus, T. (2017). Materiales de una crítica: relatos, mapas y datos. En M. A. Wagner i M. Rozas (comps). *Igualdad y Desigualdad de América Latina. III Foro Latinoamericano* (p. 125-156). Buenos Aires, Argentina: Editorial Espacio.
- Matus, T. (2017). Una crítica travestida para enfrentar al capital. En P. Vidal (comp.) *Las caras de Trabajo Social en el Mundo: per(e) sistencias en el capitalismo tardío* (p. 95-118). Santiago de Chile: RIL Editores.
- Matus, T. (2018). *Disonancias de la crítica como proyecto emancipatorio*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Espacio (Serie Punto de Fuga, tomo II).
- Matus, T. (2018). Imágenes dialécticas de la crítica en el Trabajo Social Contemporáneo. Buenos Aires, Argentina: Editorial Espacio (Serie Punto de Fuga, tomo I).
- Matus, T. (2018). ¿Vincular en tiempos de crisis? Aportes de los enfoques contemporáneos en Trabajo Social a una crítica de lo relacional. En C. Guinot i A. Ferran (comps.), *Trabajo Social: el arte para generar vínculos* (p. 9-28). Bilbao: Universidad Deusto Digital.
- Matus, T. (2018). Ejercicios de punto ciego: desafíos de innovación y gestión de calidad en la Intervención Social. En A. Lima, E. Pastor i C. Verde (comps.), *El Trabajo Social: construyendo comunidades sostenibles* (p. 45-82). Navarra, España : Thomson Reuters.
- Matus, T. (2019). A static innovation: the dimension of the new in Latin American Social Work. Social Dialogue. *Journal of Social Work IASSW LATIN AMERICAN ISSUE*.
- Matus, T., Kaulino, A., Cortez-Monroy, F., i San Martín, E. (2017). Contribuciones de la Innovación Social para enfrentar la pobreza. En F. Mariñez, *Políticas Públicas y participación colaborativa* (p. 115-154). Jalisco, México: El Colegio de Jalisco.
- Matus, T., Kaulino, A., Urquieta, M. A., Cortez-Monroy, F., i Mariñez, C. (2018). Lógicas de auto observación de la falla para una innovación efectiva. *MAD, Revista del Magister de Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad*, 38, 1-21.
- Matus, T., Kaulino, A., Muñoz, G., i Reininger, T. (2020). Crisis over crisis: COVID-19 and two innovation proposals from Chile. *Social Work Education, The International Journal*, 39, 1066-1073.

- Matus, T., i Mariñez, C. (2017) Una Innovación crítica para enfrentar la desigualdad. En T. Matus y F. Cortez-Monroy (comps.), *Innovación Social Efectiva* (p. 65-104) Santiago de Xile: Editorial Librosdementira.
- Matus, T., i Mariñez, C. (2021). *Índice Multidimensional de Efectividad. Sistema de medición de Alerta y Efectividad en programas de infancia*. Santiago de Xile: Editores RIL.
- Mazzucato, M. (2018). *Mission-oriental Research & Innovation in the European Union. A problems solving approach to fuel innovation led growth*. Luxemburg: Oficina de Publicacions de la Unió Europea.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., i Hamdouch, A. (2013). *The International Handbook on Social Innovation. Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Cheltenham, Regne Unit: Edward Elgar.
- McNair, L. D., Davitt, M., i Batten, G. P. (2015). Outside the “comfort zone”: impacts of interdisciplinary research collaboration on research, pedagogy, and disciplinary knowledge production. *Engineering Studies*, 7(1), 47-79.
- National Center for Innovation and Development (2016). Politics for Center of Research. Working Paper n. 1. Ministeri d'Educació, Govern Xilè.
- Naciones Unidas (2008). Manual para cuantificar los indicadores de la justicia de menores. Naciones Unidas: Nova York. Recuperat de https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/JJ_indicators_Spanish_webversion.pdf
- OECD (2019). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. París: OECD Publishing.
- Piketty, T. (2014). *El capital en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: FCE.
- Polanyi, K. (1989). *La gran transformación: crítica del liberalismo económico*. Madrid: Ediciones de La Piqueta, Ediciones Endymion.
- Schumpeter, J. (1944). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Mèxic: FCE.
- Senthil, A. V., i Praveen, P. V. (2018). Impact of Student Engagement in Online Learning Environments. En A. V. Senthil (ed.), *Advances in educational technologies and instructional design (AETID) book series. Optimizing student engagement in online learning environments* (p. 1-27). Hershey, PA: IGI Global, Information Science Reference.
- Smith, A. (2011). *La riqueza de las naciones*. Madrid: Alianza.

- Sunkel, O. (2007). En busca del desarrollo perdido. En G. Vidal i A. Guillén R. (coord.), *Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización. Homenaje a Celso Furtado* (p. 469-488). Buenos Aires: CLACSO. Recuperat de http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/vidal_guillen/27Sunkel.pdf
- Tang, A. (2020). La hacker cívica que se convirtió en Ministra Digital de Taiwán: entrevista con Audrey Tang. Digital Future Society. Recuperat de <https://digitalfuturesociety.com/es/interviews/la-hacker-civica-que-se-convirtio-en-ministra-digital-de-taiwan-entrevista-con-audrey-tang/>
- UNICEF (2015). Estudio Inversión Pública en Primera Infancia. Diagnóstico, desafíos y propuestas. Santiago Xile.
- UNICEF (2017). Convenció dels Drets del Nen. Recuperat de: <http://unicef.cl/web/convencion-sobre-los-derechos-del-nino/>
- Urquiza, A., Billi M., Amigo, C., Faúndez, V., Neira C., Henríquez A., i Sanchez D. (2019). Transdisciplina en la Universidad de Chile: conceptos, barreras y desafíos Santiago (Documento de Trabajo). Santiago de Xile: Universitat de Xile.
- Vobruba, G. (2013). Soziologie und Kritik. *Soziologie*, 42(2), 147-168.
- Webb, S. (ed.) (2019). *The Routledge Handbook of Critical Social Work*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Zafra, R. (2017). *El entusiasmo. Precaridad y trabajo creativo en la era digital*. Madrid: Anagrama.

Línies d'innovació per als nostres serveis socials

Lines of innovation for our social services

Fernando Fantova Azcoaga¹

ORCID: 0000-0002-3146-3126

Per citar: Fantova Azcoaga, F. (2020). Línies d'innovació per als nostres serveis socials. *Revista de Treball Social*, 219, 53-69. DOI: 10.32061/RTS2020.219.02

Resum

L'autor, que ha participat com a consultor independent en el món dels serveis socials, presenta una reflexió a partir de la reelaboració i el desenvolupament d'aportacions anteriors, així com la revisió d'algunes referències bibliogràfiques recents. Es parteix de l'esbós d'un marc de referència general sobre com funcionen, en diferents sectors d'activitat, els ecosistemes de coneixement i les dinàmiques d'innovació, i sobre el paper d'agents com l'acadèmia (i les disciplines o àrees de coneixement), les professions, les organitzacions prestadores de serveis, els centres de recerca, els moviments socials, entre d'altres. Posteriorment, es fa referència a la cruïlla estratègica en la qual es troben els nostres serveis socials, en clau, fonamentalment, de gir –plantejat i dut a terme d'una manera limitada i contradictòria–: des d'una atenció integral i residual a una de sectorial i universal. A continuació, s'identifiquen alguns desafiaments i tendències d'innovació en els nostres serveis socials, en tres apartats. 1. Innovació en la mateixa activitat operativa d'intervenció social, amb referències a innovació en diagnòstic i avaluació, personalització i empoderament dels destinataris, digitalització, incorporació d'un enfocament comunitari i preventiu, entre d'altres. 2. Innovació en aspectes organitzatius, amb referències a transformacions de caràcter participatiu, integració vertical i horitzontal, dinàmiques col·laboratives multiagent en el territori, entre altres qüestions. 3. Innovació en la configuració de l'ecosistema de governança intel·ligent basada en el coneixement, amb referències a la qualificació professional i la relació entre disciplines, entre d'altres. Finalment, es conclou amb una identificació d'elements facilitadors i obstacles per a la innovació en els nostres serveis socials i algunes propostes.

Paraules clau: Serveis socials, intervenció social, coneixement, innovació, Espanya.

¹ Doctor en Sociologia. Consultor independent. fernando@fantova.net

Abstract

This article presents a constructed reflection that reworks and develops previous contributions, based on the author's involvement in the field of Spanish social services as an independent consultant, and on a review of a host of recent bibliographical references. The starting point is the outline of a general reference framework on how knowledge ecosystems and innovation dynamics operate within different sectors of activity, and on the role of agents such as academia (and the disciplines or areas of knowledge), professions, service provider organisations, research institutions, social movements and others. Subsequently, reference is made to the strategic crossroads that our social services find themselves in, essentially at a turning point, limited and contradictory in terms of their approach and execution, from a comprehensive and residual service to a sector-based and universal one. A number of challenges and innovation trends in our social services are identified below in three sections. 1. Innovation in the operational activity of social intervention, with references to innovation in diagnosis and evaluation, personalisation and empowerment of recipients, digitisation, incorporation of a community and preventative approach, and others. 2. Innovation in organisational aspects, with references to participatory transformations, vertical and horizontal integration, multi-agent collaborative dynamics on a local or regional level, and other issues. 3. Innovation in shaping the knowledge-based smart governance ecosystem, with references to professional qualification, the relationship between disciplines, and others. Lastly, it concludes with the identification of drivers and obstacles to innovation in our social services and various proposals.

Keywords: Social services, social intervention, knowledge, innovation, Spain.

1. Presentació

Aquest article, en el número monogràfic del qual forma part, té la voluntat de fer de pont entre la fonamentació teòrica i les experiències pràctiques. En primer lloc, l'autor, que ha participat com a consultor independent en el món dels serveis socials, hi reflexiona a partir de la reelaboració i el desenvolupament d'aportacions anteriors, i presenta la revisió d'algunes referències bibliogràfiques recents.

En segon lloc, després d'aquesta presentació, s'esbossarà un marc de referència general sobre el funcionament, en diferents sectors d'activitat, dels ecosistemes de coneixement i les dinàmiques d'innovació i sobre el paper d'agents com l'acadèmia (i les disciplines o àrees de coneixement), les professions, les organitzacions prestadores de serveis, els centres d'investigació, els moviments socials, entre d'altres.

En tercer lloc, es farà referència a la cruïlla estratègica en què es troben els nostres serveis socials, en clau, fonamentalment de gir, plantejat i dut a terme de manera limitada i contradictòria: des d'una atenció integral i residual a una altra de sectorial i universal.

En quart lloc, s'identificaran alguns desafiaments i tendències d'innovació en els nostres serveis socials, en tres apartats:

- Innovació en la mateixa activitat operativa d'intervenció social, amb referències a innovació en diagnòstic i avaluació, personalització i empoderament dels destinataris, digitalització, incorporació d'un enfocament comunitari i preventiu, entre d'altres.
- Innovació en aspectes organitzatius, amb referències a transformacions de caràcter participatiu, integració vertical i horitzontal, dinàmiques col·laboratives multiagent en el territori, entre altres qüestions.
- Innovació en la configuració de l'ecosistema de governança intel·ligent basada en el coneixement, amb referències a la qualificació professional i la relació entre disciplines, entre d'altres.

Finalment, l'article es tancarà amb una identificació d'elements facilitadors i obstacles per a la innovació en els nostres serveis socials i amb algunes propostes.

2. Els ecosistemes de coneixement i les dinàmiques d'innovació en diferents branques d'activitat

Les activitats professionalitzades i disciplines més o menys corresponents (enteses com a àrees de coneixement científic o com a àrees de coneixement basades en altres de reconegudes com a científiques) es construeixen en dinàmiques de xarxes en les quals solen coexistir i dialogar diversos tipus de coneixement (ètic, científic, tecnològic i pràctic) i en les quals diferents agents podrien exercir col·laboració i tracció entre si,

en el marc, idealment, d'estratègies públiques, sectorials i intersectorials, de recerca, tecnologia i innovació. S'ha posat l'exemple de la medicina o l'enginyeria com a "sociotecnologies" altament científiques, és a dir, disciplines orientades a l'acció (a la transformació de la realitat més que a la seva explicació) molt basades en coneixement científic (Bunge, 1999).

El desenvolupament social sembla anar de la mà del sorgiment de productes tecnològics i serveis professionals que contribueixen de diferents maneres al fet que les persones puguem donar resposta a les nostres necessitats i, en aquest context, l'especialització seria el procés social i cognoscitiu mitjançant el qual identifiquem branques d'activitat i diferents activitats adequades per a cadascuna de les necessitats que sentim o tenim (Innerarity, 2011). L'altra cara de la moneda del procés d'especialització és el d'integració, perquè és tan necessari que les persones que ens atenguin o ajudin coneguïn cada vegada més aspectes parcials de les nostres necessitats i com abordar-les com que la producció i els serveis s'organitzin tenint en compte que la persona portadora de les necessitats és una, que les diferents necessitats són d'aquest ésser humà únic. És aquesta necessitat d'integració el que, a partir dels processos operatius de producció o servei per donar satisfacció a necessitats individuals, va generant, per exemple, processos de gestió i de govern i les corresponents activitats administratives o directives.

Denominem tecnologia una manera estandarditzada, estable o repetitiva de fer alguna cosa, aplicant un coneixement, en principi, científic. És a dir, quan un coneixement o un conjunt de coneixements obtinguts segons els pressupostos i les regles del mètode científic s'aconsegueixen aplicar de manera sistemàtica per obtenir uns determinats efectes a partir d'una necessitat o, en general, una situació donada, diem que tenim –o que som al davant de– una determinada tecnologia. Moltes vegades la tecnologia té una expressió material, es materialitza en objectes, però no sempre és així (Wagensberg, 2002). La innovació podria ser vista com el canvi en les tecnologies i, finalment, el reemplaçament d'una tecnologia per una altra.

La dimensió organitzativa i social de l'efecte de les tecnologies i la innovació es refereix a fenòmens d'integració, desintegració i reintegració de les activitats i dels nivells i escales que observem en el funcionament de les operacions de les organitzacions, de la seva gestió i del seu govern i de les relacions entre els agents implicats. Així ho percebria la propietària d'un cinema que ha vist com una empresa proveïdora de la seva i no especialment rellevant (empresa de telefonia) se li ha menjat el negoci (integració vertical per absorció del negoci d'un client en la cadena de valor) i la gent veu al telèfon les pel·lícules que abans gaudia a la sala de cinema, però, també veu com, posteriorment, una associació veïnal sol·licita les instal·lacions tancades per a un cinefòrum comunitari.

A l'hora d'entendre la complexitat de les comunitats o xarxes de coneixement útil per a una determinada activitat, cal començar imaginant el desenvolupament d'aquesta branca d'activitat en tres estadis o nivells successius, en cadascun dels quals s'incorporarien tots els elements i processos de l'anterior en un sistema més complex:

1. Un operador realitza una operació de la qual, a més, obté dades que el seu coneixement disciplinari (científic) i professional (ètic i tecnològic), construït en un centre formatiu (per exemple, la universitat) i fruit de la seva experiència (saber expert), li permet processar i transformar en informació útil per prendre decisions de realització de noves operacions.
2. Un conjunt estructurat d'operadors (una organització), gràcies a la integració interdisciplinària de coneixements diversos (que posseeixen els seus membres), processa informació agregada procedent de diferents operacions, obtenint així informació útil (per exemple, avaluacions) per prendre decisions institucionals (per exemple, d'inversió en una tecnologia innovadora) que modifiquen les operacions.
3. Un poder públic (per exemple, un Parlament), mitjançant coneixements diversos (inclosos d'ideològics) incorporables als seus processos de funcionament, processa informació agregada d'una branca d'activitat, obtenint així informació útil per prendre decisions polítiques (per exemple, una llei) que regulen les operacions en aquell àmbit sectorial.

L'altra cara de tot això és el sistema mitjançant el qual es donen els diferents tipus de coneixement (ideologies, ciències, tecnologies, sabers experts) que són necessaris per a la realització de les operacions, el processament de les dades i la presa de decisions que apareixen als tres nivells esmentats. Un repartiment convencional de papers seria el següent:

- L'esfera política, en part penetrada per l'acadèmia, seria el principal espai i repositori de deliberació i coneixement ideològic (incloent-hi l'ètic), en el qual es recolzen les decisions polítiques, si bé la demanda que aquestes decisions es basin cada vegada més en evidències augmenta (millor com més científiques), la qual cosa obre espai per a agents amb coneixement científic (pel seu estatus) i tecnològic (metodològic, aplicat), que poden ser els mateixos acadèmics o altres persones (empreses de consultoria i altres agències).
- Les organitzacions que donen feina a les operadores professionals (com les prestadores de serveis), les organitzacions professionals d'aquests operadors (com els col·legis) i les organitzacions del tercer sector i moviments socials (com a representants d'usuaris) serien les que tenen, més aviat, el saber expert, però depenen de l'esfera política i de l'acadèmia, d'entrada, per incorporar recursos humans qualificats (Borzaga et al., 2020).
- La universitat (i altres centres formatius) i les associacions científiques constitueixen l'àmbit que, en principi, produeix, valida i distribueix el coneixement científic, si bé són conscients que necessiten relacions interdisciplinàries en el seu si i l'aliança amb les organitzacions operadores i d'altres, com a mínim per poder obtenir les dades que processen en les seves recerques.

- La tecnologia (entesa, tal com s'ha assenyalat, com a dispositius o mètodes estandarditzats per a la realització d'operacions que sorgeixen de l'aplicació del coneixement científic o, quan no se'n tingui, de la sistematització del saber expert) és el terreny adobat per a un quart tipus d'agents (centres de recerca, centres tecnològics, centres de documentació, consultores, observatoris, instituts d'avaluació, agències de transferència de coneixement, defensories de drets, *hubs*, *labs* o *startups* d'innovació, institucions reguladores, clústers d'empreses, agències d'acreditació o certificació, mitjans de comunicació, organitzacions o persones divulgadores o d'altres) que sorgeixen, sobretot, a partir d'asimetries, distàncies i complexitats que els altres tres tipus d'agents no són capaços de salvar o gestionar entre ells.

L'explosió, entre d'altres, de les tecnologies digitals de la informació i la comunicació, pel fet d'incrementar i distribuir la capacitat de processament intel·ligent de grans quantitats de dades, torna obsoletes moltes activitats (el coneixement de les quals deixa de tenir valor) i reconfigura les cadenes de valor mitjançant les quals es produeixen els coneixements que permeten la realització d'aquelles operacions que han de continuar duent a terme éssers humans, organitzacions o altres sistemes socials, perquè incrementa la capacitat que cada tipus de coneixement (ideologia, ciència, tecnologia i saber expert) i els seus diversos agents productors i portadors s'han d'enfrontar als altres i menjar-los terreny. Alhora, es redefeixen les relacions entre els tres nivells esmentats (operatiu, organitzatiu i polític) i els seus corresponents entorns d'agents (*stakeholders*), des del moment, per exemple, en què decisions estratègiques que abans es preniën mitjançant lents mecanismes d'agregació de dades i processament d'informació que anaven ascendint per l'estructura d'interlocució, ara es poden automatitzar, algorimitzar, adoptar i executar en temps real. Tot això pot conduir a dinàmiques caòtiques i complexes que van des d'estratègies d'integració agressives, on una organització operadora deixa devastat un departament universitari en emportar-se'n el personal científic, apropiant-se de tota una determinada cadena de valor, fins a, en l'altre extrem, oportunitats extraordinàries per a agents que operen en micronínxols, especialitzant-se en una determinada baula d'una determinada cadena de valor.

Com a manifestació, per exemple, dels canvis i reptes en les dinàmiques de relació entre agents a què s'ha al·ludit més amunt, cal referir-se a l'aplicació de les ciències del comportament, amb la creació d'unitats o equips governamentals sobre enfocaments comportamentals (*behavioural insights*), a polítiques públiques cada vegada més basades en evidències. Així, es podria pensar, per exemple, que els coneixements de les ciències del comportament formen part de la caixa d'eines del personal operatiu dels serveis de benestar o, en tot cas, de les persones amb responsabilitats de gestió; per exemple, dels recursos humans. No obstant això, cada vegada més, es presenten com a útils per al disseny de les polítiques (OECD, 2017). Alhora, aquesta connexió més directa entre unes determinades comunitats científiques i les persones que prenen les decisions polítiques tendeix a

impulsar la realització d'assajos controlats aleatoritzats (*randomized controlled trials*), mirant d'imitar els assajos aleatoris que s'utilitzen en medicina per avaluar l'efectivitat dels nous medicaments. D'altra banda, la innovació està íntimament relacionada amb la creativitat (Navarro, 2020) i amb la creació de les condicions que l'afavoreixin.

3. La cruïlla estratègica dels nostres serveis socials

Al nostre país, el grau de desenvolupament de la branca dels serveis socials no és equivalent amb el d'altres branques dels serveis considerats fonamentals per al benestar, com, per exemple, els serveis de salut. Cal notar, a més, que els nostres serveis socials (públics o finançats amb fons públics, perquè amb prou feines hi ha serveis privats que es considerin a si mateixos com a serveis socials) encara estan entesos, en bona part, com a encarregats de referència per a una atenció relativament integral (o, si això no es dona, per al lliurament de diners, si és el cas) de situacions complexes d'exclusió social o de risc d'exclusió social. No obstant això, hi ha tres processos de canvi social en curs importants que converteixen, segurament, en inviable, a curt termini, aquesta situació (Fantova, 2014).

El primer és la ruptura digital del contracte sociolaboral de la societat industrial que garantia (o, almenys, prometia), a través de l'ocupació remunerada i de la seguretat social contributiva, una certa satisfacció de necessitats de la classe treballadora. Pensem que l'agenda en política social del govern de Zapatero, fa poc més de deu anys, es va poder centrar, almenys durant un temps, en els serveis socials de prevenció i atenció a la dependència funcional o en la cura infantil (amb el xec bebè), mentre que ara es parla més prioritàriament de qüestions que en aquells moments semblaven relativament encarrilades com les pensions, els ingressos mínims o l'habitatge. Síntoma, possiblement, que la precarietat laboral, residencial o econòmica és cada vegada menys abordable com un fenomen conjuntural i excepcional del qual pot fer-se càrrec una pretesa "última xarxa" de protecció social general.

En segon lloc, ens trobem en una crisi sistèmica de la família heteropatriarcal i extensa imbricada en comunitats homogènies com a xarxa relacional primària proveïdora de cures i suports, la qual cosa s'expressa en la forta emergència de problemes socials com la crisi de les cures (especialment en les etapes inicials i finals de la vida), l'aïllament relacional i la solitud no desitjada (Anderson et al., 2019), el maltractament i les violències de gènere i intergeneracionals o les tensions en la convivència intercultural en el territori (territori, d'altra banda, amenaçat ambientalment). Aquests problemes, que eren abordats pels serveis socials com a situacions pròpies de col·lectius vulnerables o minories excloses adquireixen ara una magnitud que pot arribar a afectar la nostra pròpia configuració, identitat i dignitat com a éssers humans interdependents.

Finalment, en tercer lloc, ens trobem en una societat del coneixement científic i l'especialització tecnològica, en la qual, cada vegada més, les persones, organitzacions o institucions reixen o es tornen obsoletes en funció de la seva capacitat d'innovació, entesa com a destrucció creativa. En aquest context, funcions com l'assignació de diners per a la subsistència i el control de les persones que el reben són vistes cada vegada menys com a tasques corresponents a professionals i serveis d'intervenció social. Alhora, la ciutadania aprèn a distingir per a quines necessitats i drets admet o desitja una prescripció facultativa i una autoritat pública, i per a quins prefereix, més aviat, exercir la seva autonomia moral i capacitat d'elecció. Ara com ara, per a moltes necessitats a les quals pretenen donar resposta els serveis socials, gran part de la població prefereix diners en funció de criteris fàcilment objectivables per pagar, per exemple, per servei domèstic, allotjament o determinats productes en lloc de serveis socials sota prescripció i seguiment de professionals de la intervenció social.

Si aquests tres processos de canvi tenen l'envergadura i el sentit indicats, els serveis socials no estan cridats a un creixement de les seves estructures actuals o a partir de petites reformes, sinó a una veritable transformació i reinvençió, a partir d'apostes estratègiques (Powell, 2017). Es pot fer servir la metàfora de la ciavoga per referir-se al complex procés de transformació de l'assistència social residual en uns serveis socials universals i, encara que no es pugui dir que s'hagi completat aquesta maniobra, o ni tan sols que estigui ben encaminada, en el nostre entorn no hi ha dubte que la comunitat de pràctica i coneixement i la normativa jurídica dels serveis socials aposta d'una manera expressa per la universalitat dels serveis socials.

Lògicament, els processos d'intervenció, gestió i govern són molt diferents en uns serveis socials-última xarxa (que s'ocupa pràcticament de qualsevol necessitat per a determinats col·lectius minoritaris) i en uns serveis socials-pilar (que s'ocuparien d'unes determinades necessitats per a qualsevol persona, per a totes les persones). Cal presentar la hipòtesi que el desenvolupament dels serveis socials conduiria a una creixent desintegració, diferenciació o separació de dues activitats que, en l'actualitat, trobem notablement barrejades en els serveis socials realment existents, com són:

- L'assignació de recursos econòmics per a necessitats de subsistència (també, si és el cas, residencials), en funció d'informació administrativa sobre la manca d'aquests recursos.
- L'oferta de cures, suports i intervencions per desenvolupar i complementar l'autonomia per a projectes, decisions i activitats de la vida diària en relacions primàries familiars i comunitàries de la vida quotidiana, en funció d'una valoració propositiva des de les disciplines de la intervenció social.

En el model tradicional de serveis socials, la funció de garantir la subsistència o l'allotjament i la de complementar o potenciar l'autonomia i inclusió de les persones eren part de l'assumpció d'una atenció integral de la vida de les persones pertanyents a unes certes categories o col·lectius

minoritaris. Certament, la societat digital del coneixement (amb la comunicació telemàtica, la intel·ligència artificial distribuïda, el processament de grans quantitats de dades, l'internet de les coses, també de les portables, o les plataformes col·laboratives) representa un desafiament imponent per als nostres serveis socials (Misuraca, Pasi i Abadie, 2017). Pot ser la punta que acabi per enviar els serveis socials a la paperera de la història, contribuint a fragmentar-los i recombinar-los amb altres activitats fins a no deixar-ne cap rastre. O pot ser una poderosa palanca de transformació, un revulsiu per alinear esforços a partir de fortaleces com la capacitat investigadora de l'acadèmia, la força mobilitzadora dels col·legis professionals i les societats científiques, la capacitat de gestió de les entitats solidàries, l'autoritat pública de les Administracions i l'impuls innovador de les polítiques públiques de serveis socials.

4. Desafiaments i tendències d'innovació als nostres serveis socials

De tot el que s'ha dit en l'apartat anterior, se'n pot concloure que al nostre país no hi ha un ecosistema de coneixement i innovació en matèria de serveis socials mínimament reconeixible en els termes establerts a la primera part d'aquest article. Amb tot, ens atrevim a esmentar algunes línies d'innovació seguint l'esquema tripartit que hem exposat anteriorment. Les dimensions de l'article no ens permeten fer esments concrets, tot i que entenem que les descripcions generals seran prou il·lustratives, i la bibliografia i el web de l'autor, així com la consulta directa amb ell, poden ser vies per accedir a persones, organitzacions i llocs específics (SIIS, 2019).

4.1. Innovació en l'activitat operativa d'intervenció social

D'entrada, fariem referència a experiències de segmentació o estratificació poblacional i geolocalització proactiva de persones (usuaris o destinataris potencials o reals dels serveis socials) en funció d'operacions de diagnòstic i avaluació mitjançant indicadors de fragilitat funcional i relacional (objecte directe dels serveis socials) i de factors contextuais residencials, urbanístics, econòmics i de serveis (objecte directe d'altres branques de l'acció pro benestar, que reben l'impacte indirecte dels serveis socials i que poden presentar relacions amb els factors que interessen directament als serveis socials). En aquestes experiències es processen conjuntament dades que les persones lliuren als serveis socials amb dades ja existents en diferents registres i, en general, que el sistema pot obtenir sense demanar-les als usuaris.

A continuació, parlariem de projectes o programes en els quals s'observa una flexibilització, territorialització i autogestió en serveis domiciliaris. Enfront de sistemes tradicionals, de caràcter taylorista, basats en la realització de tasques rígidament establertes, van emergint propostes d'intervenció social domiciliària en les quals es potencia la interactivitat i

l'adaptabilitat de l'atenció en funció de canvis situacionals en la vida dels usuaris i de les seves necessitats i demandes, riscos i oportunitats a cada moment (en temps real), la qual cosa requereix equips de professionals d'una gran versatilitat en la capacitat de resposta, basada en la proximitat geogràfica i l'empoderament del personal a l'hora de decidir, tot això basat en el processament intel·ligent i veloç de dades.

Cal referir-se, també, a processos de diversificació i integració d'intervencions domiciliàries, en medi obert, en equipaments, de teleassistència avançada, entre d'altres (de serveis socials, domèstiques, etc.). En la mesura en què es va incrementant la capacitat de dispositius mòbils o portàtils (que recullen, emeten, reben, processen i lliuren dades en temps real) per tenir més pes com a part del procés de diagnòstic, prescripció i aplicació de la prescripció basada en el diagnòstic i la integració entre l'acció d'aquests dispositius i l'acció, tant de l'usuari com de qui presta el servei, es va ampliant i enriquint la gamma de serveis en un continu en què va perdent nitidesa la diferenciació entre serveis, àmbits i modalitats com les esmentades. Cal parlar aquí d'una possible línia d'industrialització en els serveis socials (Scottish Government, 2018).

D'altra banda, s'observa la tendència cap a un continu entre serveis socials domiciliaris i no domiciliaris en un context d'un continu d'una diversitat més gran d'alternatives residencials. En la mesura en què es va trencant la dicotomia entre l'habitatge familiar autosuficient i tancada en propietat per a tota la vida (amb independència de la mida i la configuració de la unitat de convivència) i el centre residencial per a un col·lectiu nombros i homogeni (d'edat, capacitat o altres característiques o situacions) i es va obrint un ventall molt més ampli de solucions residencials diverses i flexibles, es fa possible també una altra forma d'adaptació i diàleg entre aquestes solucions residencials i els serveis socials, molt més intel·ligents i proactius en un context de domicilis, veïnats, barris i ciutats intel·ligents, accessibles i amigables (Vega, Martínez Buján i Paredes, 2018).

També s'han de recollir iniciatives de transformació de serveis socials obsolets, especialment de caràcter residencial, mitjançant l'aplicació de projectes d'atenció centrada en la persona, de la mateixa manera que, en clau d'autonomia moral i empoderament dels usuaris, s'estableixen fórmules (com el lliurament de prestacions econòmiques per a l'adquisició de serveis socials) que promouen el control dels usuaris sobre el seu projecte de vida i el tracte que reben dels professionals que han d'ajudar-los a portar-lo endavant (Viñas et al., 2018).

Parlem, així mateix, de sinergies entre l'atenció comunitària i l'acció comunitària. Entenent per atenció comunitària (*community care*) la prestació de serveis socials en l'entorn habitual de preferència de la persona, en sinergia amb els suports, recursos i actius naturals que la persona té a disposició en la seva vida quotidiana. I entenent per acció comunitària (*community development*) la intervenció de dinamització d'una població present en un territori amb la finalitat d'impulsar l'ajuda mútua, l'autoorganització i la participació en la presa de decisions sobre assumptes que els concerneixen. Diferents innovacions metodològiques i tecnològiques (com

els bancs de temps, per posar un exemple) ajuden a aproximar l'atenció individualitzada a casos (aigua avall) i l'acció preventiva i poblacional (aigua amunt), trenant una protecció i promoció de l'autonomia i les relacions en la comunitat i el territori (Randle, 2017).

En la mesura en què la intervenció social es fa més ecològica, poblacional, col·lectiva, comunitària i preventiva, perden sentit les segmentacions tradicionals per col·lectius o contingències i guanyen pes enfocaments intergeneracionals i de reforç de les funcions d'autocura i autodeterminació de les persones i de cura i suport en les relacions primàries familiars i comunitàries.

4.2. Innovació en aspectes organitzatius

Aquí, fariem referència, per exemple, a iniciatives d'integració de serveis socials i sanitaris als domicilis i la comunitat en diferents situacions i transicions del cycle vital. Hi ha situacions de complexitat en què la intervenció social i la intervenció sanitària dirigides a una persona estan notablement imbricades i mesclades, en què concorren diversos agents i instàncies de cada sistema. En aquest context, per exemple, els algorismes i sistemes intel·ligents d'alerta automàtica primerenca, en un marc d'interoperabilitat de la informació entre tots dos sistemes i d'història social i de salut compartida, resulten determinants per a un itinerari eficient i de qualitat de les persones (CTESC, 2019).

Una altra de les innovacions organitzatives a rescatar és la que es produeix en experiències de desintegració entre les funcions i estructures dels serveis socials dedicades a oferir prestacions per a la subsistència material o la garantia d'ingressos de les persones i les funcions i estructures dedicades a oferir cures, suport i intervencions per complementar i millorar l'autonomia funcional de les persones per a les activitats de la vida quotidiana en el seu projecte vital i les relacions primàries de caràcter familiar i comunitari. Aquesta desintegració horitzontal pot anar acompanyada d'una interoperabilitat més alta i d'integració vertical dins de cada una d'aquestes dues activitats (Ramió i Salvador, 2020).

En alguns casos, projectes com les comunitats compassives o *housing first*, per esmentar dos exemples, representen noves maneres de diferenciació i integració entre activitats o branques d'activitat. Normalment, es tracta de propostes en què els serveis socials aporten el valor afegit tècnic i relacional (Cottam, 2018) i s'eviten condicionalitats o contraprestacions, perquè es considera que els béns corresponents a les diferents branques d'activitat constitueixen drets relativament independents. Aquesta mena d'iniciatives requereixen una pedagogia cap a la població i cap al personal, per acompanyar el gir que representen en la manera de mirar i abordar la realitat.

L'arquitectura organitzativa dels serveis socials en els processos d'integració vertical i horitzontal comporta iniciatives per facilitar els itineraris de les persones, tant en l'accés als serveis socials com un cop al seu interior i en les interfícies d'aquesta branca amb d'altres, on resulta

fonamental la continuïtat i longitudinalitat de l'atenció, que es facilita amb protocols i gestió de cas (SCIE y LGA, 2019).

4.3. Innovació en la configuració de l'ecosistema de governança intel·ligent basada en el coneixement

La importància creixent del coneixement i la tecnologia en la creació de valor en alguns llocs està impulsant el sector públic a coproduir (Brandsen, Steen i Verschuere, 2018) més coneixement –i millor– per poder ser (en aquest cas, en els serveis socials) prou determinant. Es tracta d'agents públics que actuen estratègicament en ecosistemes sectorials incipients (i després intersectorials) de producció, aprenentatge i innovació (Longo, 2019), en què col·laboren múltiples agents i es fan tracció els uns als altres, en el marc d'estratègies públiques, sectorials i intersectorials, d'investigació, tecnologia i innovació, afavoridores de dinàmiques sinèrgiques de desenvolupament territorial i creació de feina en les quals els serveis socials es configuren com a tractors d'altres serveis i generadors de retorns econòmics, laborals, ambientals i relacionals valuosos (Ferran et al., 2020).

D'altra banda, la capacitat de l'esfera del coneixement per transformar la societat dota els processos d'innovació tecnològica d'una gran legitimitació a ulls de la societat, dels líders d'opinió i de qui pren decisions polítiques, de manera que, juntament amb la innovació tecnològica, apareix una pretesa germana bessona, la innovació social (Blanco, Cruz, Martínez, Parés, 2016), que, fonamentalment, opera com a marca i marc per a la recerca de nous agents amb qui construir ecosistemes més complexos i, per tant, més capaços d'enfrontar-se a la complexitat social, a la recerca d'un benestar sostenible en territoris competitius. Pel que fa a l'articulació dels agents, el moviment de la innovació social és adoptat (críticament, de vegades) com a marc i mètode per al disseny, pilotatge i construcció de noves formes de sinergia escalable (en la decisió, el disseny, la realització i l'avaluació en els serveis socials) entre: autocura, autodeterminació i relacions familiars i comunitàries; autogestió alternativa, iniciativa social, economia solidària i moviments socials; empenedoria empresarial, generació de feina i inversió de capital; i garantia de drets i lideratge polític. Per això, els agents públics necessiten crear aliances polítiques en la diversitat amb diferents tipus d'agents i a diverses escales: prou orientades políticament per alinear-se eficaçment amb el model establert estratègicament i prou diverses i heterogènies per tenir massa crítica de connexions amb diferents realitats i capacitat efectiva de transformació social (Evers, Evert y Brandsen, 2014).

Els terminals d'una xarxa pública situats en el territori i la capa digital van comunicant millor a les persones en què els poden ajudar, transformant a poc a poc la imatge actual fragmentada, desdibuixada, dèbil, confusa, esbiaixada i estigmatitzada dels serveis socials (i de les portes d'entrada) davant de la població. Aquí també hauríem de consignar experiències com la compra pública solidària i innovadora i bons d'impacte social, així com alguns intents incipients, de traslladar aquestes dinàmi-

ques col·laboratives a la normativa jurídica, singularment en el marc de modificacions recents o aclariments legislatius en matèria de govern multinivell dels serveis socials i d'acció concertada entre les administracions públiques i les organitzacions solidàries de base comunitària.

5. Identificació d'elements facilitadors i obstacles per a la innovació en els nostres serveis socials i algunes propostes

Partim, així doncs, d'una mirada sobre els nostres serveis socials com una branca d'activitat sotmesa a restriccions i demandes contradictòries. Possiblement, els serveis socials de responsabilitat pública tenen un posicionament difícilment sostenible i cada vegada més ineficient, en la mesura que estan pensats, sobretot, per racionar diners per a la subsistència de persones en situació d'emergència econòmica i per fer-se càrrec globalment o gairebé globalment de la vida de persones amb unes limitacions funcionals i de relacions primàries que comprometen la seva supervivència (principalment, mitjançant assistència directa per part de personal de poca qualificació).

Sigui com sigui, tenim al davant la necessitat d'una estratègia de reconversió dels nostres serveis socials que necessita recolzar en el coneixement i la innovació. A la manera de les persones amb responsabilitat política que van liderar el procés que va portar els primers astronautes a la Lluna (Mazzucato, 2019), es proposa l'audàcia política d'entendre que la missió de construir uns serveis socials públics que tractin la interacció de totes les persones com un bé públic, justifica la implicació dels poders públics en la creació del coneixement i l'impuls a la innovació que necessitem per a aquests serveis socials, perquè encara no en sabem prou per tenir aquests serveis socials (encara que hi dediquéssim molts més diners dels que hi dediquem).

Com podria ser aquesta reconversió basada en el coneixement i la innovació? En els nostres serveis socials predomina el saber pràctic o saber fer i això, en part, és lògic, perquè qualsevol servei professional és gran part saber pràctic, saber fer o saber expert. Hi ha també una bona dosi de saber ètic (saber filosòfic, ideològic, normatiu, polític). No obstant això, s'ha de dir que en aquest còctel falten, en bona part, dos altres ingredients: el saber científic i el saber tècnic (tecnologia). Comparativament, podem dir que la nostra intervenció social està poc basada en l'evidència i és poc intensiva en tecnologia. La tasca seria, doncs, sense perdre i potenciant el saber pràctic i l'ètic, incrementar la proporció i l'impacte de la ciència i la tecnologia en l'àmbit dels serveis socials.

Doncs bé, en aquest moment, possiblement, el problema més gran que tenim en aquest sentit és la fragmentació de l'ecosistema d'agents, de la (desitjable) comunitat de coneixement per als serveis socials. Aquesta fragmentació és una fragmentació o separació del coneixement en funció

dels col·lectius poblacionals en què tradicionalment (i, en bona part, actualment) s'ha estructurat l'atenció dels serveis socials, segments de població que estructuren bona part de la prestació de serveis socials, especialment en les organitzacions del tercer sector i les privades. Però també és una fragmentació o separació entre les disciplines o àrees de coneixement en què es formen els professionals que treballen en els serveis socials: entre les grans disciplines presents a la universitat (treball social, educació social i psicologia), entre la formació universitària i la formació que s'obté en altres institucions; entre les comunitats (col·legis) professionals, entre les associacions científiques i així successivament (Häikiö et al., 2017).

Enfront dels agents amb incentius o inèrcies per mantenir la fragmentació, l'acció d'agents que sí que prenen el conjunt de l'àmbit com a referència –com determinats departaments (o parts) d'institucions públiques, unes certes organitzacions dedicades al coneixement (observatoris, centres d'estudis, consultores o divulgadores) entre d'altres– és feble. A més, aquí es produeix el problema de l'ambigüitat o confusió quant al perímetre d'activitat que s'identifica (a vegades més ampli, a vegades més restringit, a vegades esbiaixat, per la polisèmia de la paraula *social*), així com les confusions o ambigüitats que tenen a veure amb la distinció entre el coneixement de la cadena bàsica de valor o activitat operativa (intervenció social), de la gestió i del govern (i les disciplines corresponents). En aquest context, algunes propostes estratègiques per avançar podrien ser:

1. Potenciar en les persones amb responsabilitat política en matèria de serveis socials la consciència d'una reconversió tecnològica necessària amb base científica dels serveis socials (Quilter-Pinner, McNeil i Hochlaf, 2020).
2. Prioritzar la recerca, el diagnòstic, l'estratificació i l'avaluació que ajudi a identificar les necessitats, recursos, capacitats i efectes que corresponen a l'objecte específic dels serveis socials (no es pot fer integració horitzontal si prèviament no hi ha identitat com a branca).
3. Donar suport a la innovació tecnològica i social que permeti visualitzar i visibilitzar els serveis socials com a branca, el seu impacte preventiu i la seva integració horitzontal amb altres àmbits d'activitat (singularment, habitatge-urbanisme i salut) en la comunitat i el territori (Finney, 2019).
4. Afavorir els espais de trobada i col·laboració entre referents i productores de coneixement de les diferents disciplines o professions i col·lectius poblacionals.
5. Impulsar dinàmiques tripartites en què participin proveïdors, institucions polítiques i agents especialitzats en coneixement.
6. Connectar les dinàmiques locals d'investigació, desenvolupament i innovació en serveis socials amb les dinàmiques internacionals generals de ciència i tecnologia des d'apostes de país.

L'alternativa a uns serveis socials com a branca especialitzada en un objecte (necessitats) de valor universal i d'un gran valor afegit sobre la base de coneixement científic i la innovació tecnològica és, possible-

ment, la seva disgregació i l'absorció o subordinació de diferents parts dels actuals serveis socials amb predomini, segurament, del racionament de prestacions econòmiques (per a la subsistència material, l'allotjament o les cures primàries o professionals, fonamentalment) basades en criteris administrativament objectivables (sense mediació, per tant, de diagnòstic o avaluació ni prescripció facultativa).

Referències bibliogràfiques

- Anderson, Z., Hall, A.-M., Parnaby, J., Davison, E., i Woodall, J. (2019). *Bringing people together: how community action can tackle loneliness and social isolation*. Londres: National Lottery Community Fund.
- Blanco, I., Cruz, H., Martínez, R., i Parés, M. (2016). El papel de la innovación social frente a la crisis. *Ciudad y Territorio*, 188, 249-260.
- Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., i Carini, C. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Brandsen, T., Steen, T., i Verschuere B. (ed.) (2018). *Co-production and co-creation. Engaging citizens in public services*. Nova York: Routledge.
- Bunge, M. (1999). *Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Cottam, H. (2018). *Radical help*. Londres: Virago.
- CTESC (Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya) (2019). *Integració de l'atenció social i sanitària*. Barcelona.
- Evers, A., Evert, B., i Brandsen, T. (ed.) (2014). *Social innovation for social cohesion. Transnational patterns and approaches from 20 European cities*. Giesen: Wilco.
- Fantova, F. (2014). *Diseño de políticas sociales. Fundamentos, estructura y propuestas*. Madrid: CCS.
- Ferran, A., Guinot, C., Berasatagui, A., Arrieta, F., Larrion, B., i Zurutuza, S. (2020). *Gobernanza colaborativa para la inclusión social. Una experiencia de investigación y acción participativa*. Madrid: Los Libros de la Catarata.
- Finney, T. (2019). The future is social. Rethinking ageing in place. En Agile Ageing Alliance, *Neighbourhoods of the future* (p. 184-187). Londres.

- Häikiö, L., Fraise, L., Adam, S., Jolanku, O., i Knutagård, M. (2017). The Janus face of social innovation in local welfare initiatives. En F. Martinelli, A. Anttonen i M. Mätzke (ed.), *Social services disrupted. Changes, challenges and policy implications for Europe in times of austerity* (p. 281-301). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Innerarity, D. (2011). *La democracia del conocimiento. Por una sociedad inteligente*. Madrid: Paidós.
- SCIE i LGA (Social Care Institute for Excellence i Local Government Association) (2019). Achieving integrated care. 15 best practice actions. Londres
- Longo, F. (2019). La Administración pública en la era del cambio exponencial. Hacia una gobernanza exploratoria. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 3 (núm. especial), 52-73.
- Mazzucato, M. (2019). Governing missions in the European Union. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Misuraca, G., Pasi, G., i Abadie, F. (2017). Innovating EU social protection systems through ICTs. Findings from analysis of case studies in fourteen member states. Sevilla: Joint Research Centre.
- Navarro, S. (2020). *Pensamiento creativo y acción social innovadora*. Madrid: CCS.
- OECD (2017). Behavioural insights and public policy: Lessons from around the world. París: OECD Publishing.
- Powell, D. (2017). Social care as a local economic solution for the West Midlands. Londres: New Economics Foundation.
- Quilter-Pinner, H., McNeil, C., i Hochlaf, D. (2020). The decades of disruption. New social risks and the future of the Welfare state. Londres: Institute for Public Policy Research.
- Ramió, C., i Salvador, M. (2019). *Gobernanza social e inteligente*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- Randle, A. (2017). Location, location, location. Building place-based system change for better social outcomes. En C. Chwalisz, R. Thillaye i E. Kinloch (ed.), *New routes to social justice. Empowering individuals and innovative forms of collective action*. Londres: Rowman & Littlefield.
- Scottish Government (2018). Scotland's digital health and care strategy. Edimburgo:
- SIIS (2019). Revisión de tendencias, innovaciones y buenas prácticas en el ámbito de los servicios sociales, *Zerbitzuan*, 70, 5-31.

- Vega, C., Martínez Buján, R., i Paredes, M. (2018). Experiencias, ámbitos y vínculos cooperativos para el sostenimiento de la vida. En C. Vega, R. Martínez Buján i M. Paredes (ed.), *Cuidado, comunidad y común. Extracciones, apropiaciones y sostenimiento de la vida* (p. 15-50). Madrid: Traficantes de Sueños.
- Viñas, A., Poyatos, P., Morata, T., Marzo, M., López, P., Palasí, E., Sánchez, J., i Fernandez, F. (2018). *Valor humà: el model relacional-vincular en el Treball socioeducatiu a Castell-Plaja d'Aro*. Barcelona: Departament de Treball, Afers Socials i Famílies.
- Wagensberg, J. (2002). *Si la naturaleza es la respuesta, ¿cuál era la pregunta? y otros quinientos pensamientos sobre la incertidumbre*. Barcelona: Tusquets.

Compartint “llicons apreses” a partir de la pràctica innovadora

Llicons apreses: eines de coneixement, innovació i transformació de les organitzacions

Manel Muntada Colell

Per què la intel·ligència artificial transformarà els serveis socials

Toni Codina Filbà

Acompanyant equips de serveis socials en l'impuls de models d'intervenció més comunitaris: sistematització de l'experiència i recull d'aprenentatges

Marta Ballester Frago

Plantant la llavor de la innovació en la formació en treball social

Ferran Cortès Izquierdo i Marta Llobet Estany

Les Bones Pràctiques Socials, una experiència innovadora a l'Ajuntament de Barcelona

Matilde Albarracín Soto, Yolanda Fierro Fidalgo i Clara Santamaria Jordana

“Viatjant per l'invisible”. Una experiència col·lectiva de canvi organitzacional per a la transformació feminista

Maria Viadero Acha

Llicons apreses: eines de coneixement, innovació i transformació de les organitzacions

Lessons learned: tool for knowledge, innovation and transformation of organisations

Manel Muntada Colell¹

ORCID: 0000-0002-5093-0017

Per citar: Muntada Colell, M. (2020). Llicons apreses: eines de coneixement, innovació i transformació de les organitzacions. *Revista de Treball Social*, 219, 73-84.
DOI: 10.32061/RTS2020.219.03

Resum

Un projecte, un període o un moment com el de la crisi actual és sempre una oportunitat extraordinària perquè les organitzacions transformin les actuacions en coneixement i aprenguin com fan les coses.

Però hi ha la possibilitat de fer més estables aquests aprenentatges i de convertir-los en veritables llicons apreses per a l'organització si es fa una anàlisi conscient i col·lectiva del que ha succeït, de les decisions que s'han pres, de les actuacions que s'han dut a terme, dels resultats que s'han obtingut i del que la situació ha posat de manifest i que, en altres circumstàncies, més habituals i quotidianes, no és fàcil de veure.

De les diferents formes d'aprenentatge organitzacional, la metodologia per a l'obtenció de llicons apreses és de les més senzilles i completes, ja que està pensada per ser instal·lada en el dia a dia de la vida dels equips, integrant, en la cultura de l'organització, l'hàbit de la millora contínua i la innovació.

Paraules clau: Coneixement, innovació, llicons apreses, transformació, canvi.

¹ Psicòleg. Expert en gestió del coneixement, desenvolupament i canvi organitzatiu. És fundador de la marca professional [cumClavis]. manel@cumclavis.net

Abstract

A project, period or moment such as the current crisis always provides an extraordinary opportunity for the organisation to transform its actions into knowledge and to learn from how it does things.

However, there is the opportunity to increase the reliability of these learning experiences and to transform them into valuable lessons learned for the organisation if it triggers a conscious, collective analysis of what has happened, the decisions made, the actions carried out, the results obtained and what the situation has revealed which, in other more common and everyday circumstances, is not easily seen.

Of the different forms of organisational learning, the methodology for gaining lessons learned is one of the simplest and most comprehensive, since it is intended to be incorporated into the everyday life of the teams, embedding the routine of continuous improvement and innovation in the culture of the organisation.

Keywords: Knowledge, innovation, lessons learned, transformation, change.

Introducció

El sentit principal de la creació i la transferència de coneixement entre els humans no és altre que accelerar l'aprenentatge de les persones situant l'individu en la frontera entre el que es coneix (la certesa) i la incertesa a què s'ha d'enfrontar, ja sigui servint-se de l'experiència comuna, com desenvolupant noves maneres per interaccionar amb l'entorn i resoldre els reptes i les qüestions que li planteja.

Quan es parla d'organitzacions que aprenen, es fa referència a organitzacions que han desenvolupat un sistema capaç d'obtenir coneixement útil de la pròpia experiència per millorar la seva capacitat de relació amb l'entorn, d'aquí ve la correspondència entre la gestió del coneixement i el desenvolupament, la millora contínua i la innovació; són espais en què la metodologia per obtenir llicons apreses, és a dir, per millorar a partir de les conseqüències de les actuacions dels seus membres, ocupa un paper rellevant.

Aquest article exposa l'aprenentatge que es desprèn de l'experiència en l'aplicació de metodologies per obtenir "llicons apreses" duta a terme en el Consorci d'Acció Social de la Garrotxa, l'Institut Català d'Energia, el Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, la Direcció de Serveis del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya, el Servei de Suport a l'Execució Penal dels Serveis Territorials de Justícia de Tarragona o el programa de Comunitats de Pràctica i Col·laboració Estesa que impulsa l'Institut Andalús d'Administració Pública.

L'estructura de l'article parteix d'una exposició senzilla dels fonaments en els quals s'ha basat l'aplicació de la metodologia de llicons apreses, a continuació es descriu la tècnica i acaba subratllant l'oportunitat d'aquesta metodologia com a escenari de conversa i, juntament amb això, d'enfortiment de les relacions i d'innovació.

Aprenentatge, resiliència i transformació

La transmissió de coneixement entre els humans és la clau per comprendre com han evolucionat i el lloc que ocupen entre els éssers vius.

Les xarxes neuronals del nostre cervell es prolonguen fora del nostre crani a través de les xarxes socials i estableixen multitud de connexions amb una diversitat ingent de fonts d'informació que contribueixen, ininterrompudament, a alimentar la nostra vida mental, incideixen de manera determinant en la nostra presa de decisions i regulen el nostre comportament.

Tal com apunten la tesi de la ment estesa de A. Clark i D. Chalmers (1998), de Roger Bartra (2006) o R. A. Wilson (2006), la ment i la consciència humana s'estenen més enllà de les fronteres cranials i epidèrmiques que defineixen els individus, creant una bastida cultural compartida que evoluciona contínuament transformant, al seu torn, les persones que hi estan connectades.

Aprentatge i evolució van de bracet, ja que aprendre comporta adquirir una nova perspectiva en la qual les noves dimensions que adquireix la realitat obliguen adaptar-s'hi i transformar-s'hi simultàniament, una cosa porta inevitablement a l'altra en un cicle sense fi.

La qüestió és que aprenem, encara que no tinguem intenció de fer-ho, perquè el fet d'aprendre constantment del que veiem, sentim, imaginem o fem es troba a la base de la nostra naturalesa i és el mecanisme fonamental que determina la relació que establim amb l'entorn.

Confinar l'aprenentatge als episodis que es desprenen d'una programació formativa situada en el temps i en l'espai, és invisibilitzar la importància que té el teixit de connexions en què està permanentment embullat qualsevol persona al llarg de tota la vida i el paper que té en la seva adaptació als reptes que li planteja cada dia l'entorn.

No tenir en compte aquest factor suposa no dedicar-li els recursos necessaris per mantenir-lo o ampliar-lo, suposa etiquetar-lo com a element poc important, inoportú i fins i tot molest, desallotjant-lo progressivament de qualsevol lloc que vagi ocupant en l'ordre de prioritats, fins a acabar relegat entre les coses irrelevantes que ocupen un temps que es pot donar per perdut en termes d'una suposada utilitat.

L'absència d'una cultura que reconegui i posi al centre de les seves oportunitats i fortalezes la naturalitat "caòrdica", diversa i fèrtil de l'aprenentatge humà sol ser un dels trets que encara caracteritzen el comú de les organitzacions.

Però les persones construeixen les cultures i les cultures, al seu torn, transformen les persones (Hernando, A., 2012) oferint-los una imatge de la realitat on viuen esbiaixada pel sistema de creences de què parteixen (Muntada, M., 2020).

Les coses van així: si el sistema de creences a partir del qual l'organització explica l'entorn on es troba ignora o invisibilitza la realitat espontània i contínua de l'aprenentatge, com n'és de necessari per al col·lectiu en termes d'adaptació i el paper que correspon a cada persona a l'hora de crear-lo i mantenir-lo, el resultat és el que ens ofereixen moltes organitzacions on l'individualisme, les relacions de dependència entre nivells estructurals i la falta de consciència del paper de cadascú en el conjunt, s'erigeixen en veritables murs per a la transferència espontània de coneixement i en les quals tota possibilitat reconeguda d'aprenentatge ha estat sobretot desplaçada a les limitacions d'un pla de formació, gestionat per una unitat organitzativa que, al seu torn, està impel·lida a fer penosos equilibris amb els pocs recursos que l'organització hi dedica.

Les conseqüències que ha tingut aquest sistema de creences, d'altra banda bastant habitual, heretat d'un materialisme industrial caduc i simplista, amb una visió resumida de la realitat, limitada a allò que es pot mesurar i amb un enfocament mecànic on qualsevol futur possible es pot predir, dissenyar, seguir i controlar, han estat devastadores quan l'ordre natural de les coses s'ha imposat i els nivells d'incertesa no s'han pogut obviar, i és aleshores que s'ha fet absolutament necessària una organització que sigui de reflexos ràpids perquè es comporti com un sol

organisme, recomponent-se i adaptant-se de manera àgil des de qualsevol dels seus punts.

Alguna cosa que només es pot aconseguir sobre la base de la confiança, amb equips i persones connectats de tal manera que els fluxos d'informació amplifiquin la intel·ligència de cada individu permetent-li prendre decisions informades a l'instant, alhora que aprèn d'aquestes decisions en un aprenentatge que reverteix en l'organització en forma de coneixement adaptatiu.

Perquè la manera com aprenem, el fet de sentir-nos part integrant d'una comunitat i la capacitat d'amplificar l'impacte de les nostres decisions mitjançant la intel·ligència col·lectiva, són, sense cap mena de dubte, les claus de la nostra resiliència, tant individual com de grup, tant organitzativa com social.

Recordatoris naturals com la pandèmia que estem patint a escala global pot ser que col·loquin, encara que sigui momentàniament, les coses al seu lloc, cosa que posaria de manifest, mentre prenem consciència de la nostra fragilitat, on és la nostra principal fortalesa.

Sense cap dubte, la situació de confinament immediat ha posat sobre la taula la importància de tenir persones interconnectades les unes amb les altres i alineades amb els interessos de l'organització, de la mateixa manera que ha delatat la manca de solvència d'escenaris, procediments, rols funcionals i interdependències que, fins al moment, es consideraven sòlids i inamovibles.

Dependrà de cada organització i de cada equip treure "llicons apreses" d'aquestes circumstàncies i evolucionar d'acord amb això.

Però també hi haurà qui serà conscient que no es tracta tant d'anar contracorrent com de deixar-se portar pel *flow* d'aquest moment tan i tan especial i que qualsevol intent de revitalitzar un temps anterior es percebi com a inapropiat i inconvenient per als requisits que plantejarà el nou escenari.

Crisis, zona d'aprenentatge i llicons apreses

El concepte de zona de confort es fa servir habitualment –és conegut àmpliament– per fer referència a aquell àmbit de la vida quotidiana que transcorre sense sorpreses, on no s'espera res de nou. És per això que el terme *confort* fa referència, en aquest cas, al benestar que resulta de l'absència d'incertesa i no al plaer a què remet, enganyosament, la paraula *confortabilitat*. Per entendre'ns, popularment se sol recomanar la bondat de mantenir-se en la zona de confort amb els familiars: "Més val boig conegut que savi per conèixer".

Sortir de la zona de confort situa la persona en la seva zona d'aprenentatge, un concepte menys utilitzat i que fa referència a aquell lloc en què succeeixen coses noves i comporta una dosi d'incertesa que, encara que sigui suportable, genera una certa incomoditat per la sensació de desprotecció que desperta.

S'anomena "d'aprenentatge" justament per això, perquè posa en marxa tot el mecanisme d'adaptació que fa que es generin nous aprenentatges que permeten reduir o assimilar l'ansietat de la incertesa davant el desconegut; de fet, només aprenem quan som en aquesta zona, ja que un aprenentatge ho és quan modifica les nostres decisions o la nostra manera habitual de comportar-nos, en cas contrari, el que fem és adquirir coneixement, no pas aprendre.

Més enllà de la zona d'aprenentatge hi ha la "zona de pànic", on el descontrol sobre la situació eleva tant els nivells d'incertesa que no és possible cap mena d'aprenentatge i on l'única obsessió és tornar enrere, disminuint o fugint de l'ansietat que s'experimenta.

Si en algun moment aquests termes adquireixen tot el seu sentit, és en moments de crisi social, i, en les últimes dècades, no han significat mai tant com ara, en un moment en què la crisi global ocasionada per la pandèmia ha expulsat pràcticament tota la humanitat de la seva zona de confort i n'ha situat una bona part en la zona de pànic i una part encara més gran en una veritable zona d'aprenentatge, que s'ofereix com l'oportunitat que nia al nucli de cada amenaça.

Si això es dona a escala personal i social també ho fa no en l'àmbit organitzacional. La situació de confinament a què s'ha vist sotmesa tota la població o la magnitud dels reptes, l'impacte de les vivències i la hiperactivitat que han experimentat sobtadament aquells àmbits professionals considerats essencials –com els serveis socials–, han expulsat literalment els professionals de les seves zones de confort situant-los en una zona d'aprenentatge que, es vulgui o no, deixarà una empremta més o menys estable en cada persona a causa de la irrupció brusca de necessitats a les quals buscar una solució i al coneixement pràctic d'alternatives de feina que han substituït, d'un dia per l'altre, les tradicionals.

Realment, la crisi ha posat de manifest la resiliència i l'antifragilitat (Taleb, N. N., 2012) de les organitzacions i dels professionals, amb nous aprenentatges en les persones; no obstant això, hi ha la possibilitat de fer créixer l'estabilitat d'aquests aprenentatges i de convertir-los en veritables llicons apreses per a l'organització si es provoca una anàlisi conscient i col·lectiu del que ha succeït, de les decisions que s'han pres, de les actuacions que hem dut a terme, dels resultats que s'han obtingut i del que la situació ha posat de manifest i que altres circumstàncies, més confortables, no ens permetien veure. De fet, no fer-ho seria una veritable dilapidació del coneixement que tant es valora –segons es diu.

A l'hora de fer aquesta anàlisi és molt important tenir en compte que hi ha certs factors que han adquirit un protagonisme particular i una rellevància especial en aquest nou escenari professional, que són molt importants però que, pel seu caràcter instrumental i utilitari, és fàcil que invisibilitzin i no ho posin fàcil a altres factors el caràcter més orgànic i basal dels quals els fa passar més desapercebuts encara que, en realitat, siguin determinants per al bon funcionament, l'equilibri i el benestar professional dels equips i les persones.

Així doncs, és molt fàcil que en primer lloc ens vinguin al cap les tecnologies de la comunicació pel paper que han tingut les reunions telemàtiques, els seminaris web i les videoconferències al llarg d'aquest període. De fet, en un mes s'han aconseguit més avenços a l'hora d'aprendre a fer servir aquest tipus de tecnologia que el que s'ha aconseguit durant dècades amb grans esforços de sensibilització i recursos de formació. És important fonamentar aquests aprenentatges i trobar un lloc per a aquestes tecnologies en el nou escenari que s'obre després de la crisi.

En conseqüència, és molt possible que l'ús d'aquesta tecnologia hagi posat també en evidència la necessitat de canviar comportaments i fer ajustaments en metodologies i hàbits que ara semblen poc eficients o menys eficaços i que requereixen un replantejament.

També és probable que s'hagi après molt de la falta d'adequació de protocols, de la necessitat de simplificar processos i de la pèrdua de rellevància o necessitat de canvi de certes actuacions, prestacions o serveis.

Però al costat de tots aquests aspectes –sens dubte molt importants des del punt de vista, com he dit, instrumental o utilitari–, és fonamental aprofitar l'oportunitat que planteja l'escenari de la crisi com a zona d'aprenentatge per analitzar decisions o actuacions que tenen a veure amb aspectes que pel fet de ser més difícils de conceptualitzar, menys visibles i més complicats de mesurar, corren el perill de passar o de no ser tinguts en compte, però que, en canvi, són *fonamentals* per la capacitat de resiliència, les ganes de ser, el bon funcionament i, en definitiva, la vitalitat de l'organització.

Així doncs, és important aprendre també d'aquelles actuacions que han estat determinants per a:

- Contribuir amb la nostra força de treball a superar les incidències i problemes que se li han plantejat a l'organització o als seus usuaris.
- Sentir-nos "equip".
- Treballar col·laborativament.
- Aprofitar el talent de cada persona.
- Maniobrar i reorientar els esforços.
- Adaptar-nos ràpidament als successius canvis de l'entorn.
- Ser resilents i superar les diferents adversitats.
- Fer una gestió òptima de la incertesa del moment.
- Posar de manifest la importància d'empatitzar i parar esment a la singularitat de cadascú.
- Sentir que ens donen suport i donar-nos suport mútuament.

Per a això, cal articular una metodologia que permeti sistematitzar les decisions i actuacions transformant-les en llicons apreses amb capacitat per incidir en el comportament futur de l'organització.

Aquesta metodologia ha de ser completa però senzilla, molt senzilla, perquè ella mateixa no generi resistències i tingui alguna oportunitat en cas que es dugui a terme.

Com obtenir llicons apreses

L'obtenció de llicons apreses per part d'un equip o d'una organització és una cosa senzilla i complicada alhora.

Senzilla perquè respon a una metodologia clara i poc sofisticada que consisteix tan sols a fer-se eco d'una realitat viscuda.

Complicada perquè cal seguir disciplinadament una metodologia, que és simple però que no deixa de ser una metodologia, al capdavant, i això és alguna cosa que acostuma a implicar dificultat, ja que, inexplicablement, davant d'allò que necessita una sèrie de passos hi ha una tendència molt generalitzada a impacientar-se, a saltar-se totes les fases intermèdies i anar de pressa, directament al final, com si el que hi ha abans ocupés un temps inútil i no fos el temps de gestació necessari per obtenir el que sigui que es vol aconseguir.

D'altra banda, l'expressió "llicó apresada" sovint se sol fer servir col·loquialment per referir-se a aquelles conclusions o valoracions personals, més o menys reflexionades però sempre subjectives, que es formulen sobre vivències que no han sortit com esperàvem ("aquesta vegada he après la llicó", "he après a no confiar en", "he après que una imatge val més que mil paraules", "he après a ser més previngut", etc.), i l'ús que es fa popularment d'"aprendre la llicó" sol imposar-se i anar a la contra quan es tracta d'indicar què són i com s'obtenen les llicons apreses en una organització o en un equip de treball des del punt de vista de la gestió del coneixement.

Hem de considerar que una llicó s'ha après quan ha modificat efectivament un comportament, una manera de fer o un procediment (Milton, N., 2020). Dit d'una altra manera, que alguna cosa que abans es feia d'una manera, ara, a causa de la llicó apresada, es fa d'una altra manera diferent i teòricament més beneficiosa. Aquesta nova manera de fer és la llicó apresada, no els resultats ni les sensacions o opinions que provoca.

Si no hi ha cap canvi, si sabem com hauríem d'actuar però no s'incorpora de manera efectiva al funcionament de l'equip o de l'organització, no podem parlar de llicons apreses, com a molt es podrà afirmar que s'ha identificat tal o tal altra llicó, però no que s'ha après. És important insistir que en gestió del coneixement una llicó s'ha après quan comporta un canvi i suposa un abans i un després en la manera de fer de les persones.

Una llicó apresada ha de reunir les característiques següents:

- Partir d'una realitat concreta. Ha de ser la conclusió dels resultats obtinguts en una situació determinada. No pot basar-se en una intuïció o en reflexions elaborades en la teoria.
- Estar contrastada. Ha de desprendre's del debat i contraposició dels diferents punts de vista de persones que han viscut la mateixa experiència o una de similar.
- Ser sistematitzable. Una llicó apresada ofereix indicacions o pistes precises i clares sobre com procedir davant una situació donada.

- Ser extrapolable. El que s'ha après és extrapolable a altres equips o organitzacions i suggereix com actuar en altres situacions similars.

Com deia, els passos per obtenir una llició apresada són senzills:

Què va passar

Com que s'ha de partir d'una realitat concreta, la lògica ens diu que primer cal identificar aquesta realitat: *Quin va ser el problema que vam haver d'abordar?* Normalment, aquesta realitat farà referència a un fet que és nou per a nosaltres o que potser no era tan nou però que, en aquesta ocasió, ha adquirit unes dimensions que criden especialment l'atenció.

Cal anar molt alerta a no confondre el que va passar amb les conseqüències que va tenir. El que va passar és un fet desproveït de qualsevol interpretació, després, si volem, podem ampliar-lo amb l'impacte o les sensacions que va causar, però el nucli important és saber què va passar exactament, quin va ser el problema a què vam haver d'enfrontar-nos.

Què es va fer

Una vegada identificat el problema, descriurem *què es va fer exactament, quina és l'actuació que es va dur a terme* davant del que es va fer, i a continuació les conseqüències que va tenir i que podran ser més o menys bones.

Què se'n desprèn

A continuació, ja estem a punt per identificar la llició que volem aprendre, és a dir, destil·lar una manera d'actuar, una prescripció metodològica o un procediment que es desprengui directament de l'actuació que portem a terme i que sigui important tenir en compte per integrar a la nostra manera de fer d'ara endavant, fins al punt que potser caldrà modificar o substituir una manera de fer anterior.

Com integrar-ho

Però no hem d'oblidar que no s'haurà après la llició fins que la seva aplicació impliqui un canvi real en la manera de fer de les persones. Per això, una vegada identificada la llició és imprescindible planificar la manera d'integrar-la en l'organització. S'ha de decidir com implantar-la, què ha de modificar, quan s'ha de fer i qui ho ha de fer. Només així podem evitar que tota aquesta feina passi a ser el miratge d'un moment; el corrent de la cultura corporativa, del que s'ha fet sempre, sol ser molt fort i acostuma a arrasar tot allò que no té un bon ancoratge en forma de "programa d'instal·lació".

Encara que la complexitat de sistematitzar porti a pensar que el que és veritablement difícil són els dos últims passos, en realitat, la dificultat rau a identificar què va passar, sobretot quan no es tracta d'obtenir llicons apresades d'alguna cosa en concret que acaba de passar, sinó de projectes acabats o de períodes extraordinaris com el d'aquesta crisi sociosanitària

que ha irromput de manera traumàtica en el nostre dia a dia professional, personal i social.

Com qui es proposa pintar o fer la foto d'un paisatge, costa delimitar la situació de la qual aprendre, identificant-la en el seu context i diferenciant entre causes i conseqüències o entre fets i vivències.

Per això, suggereixo fer un text ràpid a partir d'una relació d'àmbits com poden ser el treball col·laboratiu, la coordinació de l'equip, la distribució de les càrregues de feina, la gestió del talent, etc., amb preguntes del tipus:

- Quin problema vaig trobar?
- Què vaig trobar a faltar?
- Què vaig fer de nou que millorés una pràctica anterior?

Per posar, d'aquesta manera, el focus sobre aquells aspectes dissonants que volem ressaltar del conjunt de la melodia.

Per acabar, és important com viuen les persones tot aquest procés; és evident que l'obtenció de llicons apreses suposa un esforç i una inversió de temps, però no per això s'han de plantejar com una cosa difícil i costosa, una tasca més que se suma a "tot el que cal fer".

Com passa amb tot, l'eficàcia d'aquest procés vindrà determinada per l'actitud de les persones, ja que es tracta de capturar la seva experiència i el seu coneixement i, en definitiva, són les persones les que detectaran, descriuran, proposaran i es faran ressò de la implementació de les decisions que es prenguin.

Una actitud poc receptiva a l'objectiu d'obtenir llicons apreses és probable que comporti resultats mediocres i poc útils, dels quals es faci responsable el mètode i el propòsit, invalidant-los tots dos fins que hagi passat prou temps perquè s'hagi oblidat i esborrat de la memòria corporativa.

S'ha de partir de la voluntat de les persones i per això és molt important no apressar, esponjar el projecte, treballar per fases i, sobretot, acompanyar les persones i invertir temps i esforç a compartir amb elles els beneficis del procés d'obtenció de llicons per a la salut organitzativa i la seva importància en *el trànsit cap a una cultura on l'autocrítica sigui l'oportunitat que sempre hauria hagut de ser per aprendre*.

El valor és en la conversa

Davant l'aplicació d'una metodologia per obtenir llicons apreses d'un projecte, d'un període o d'un moment crític com l'actual, les expectatives dipositades solen anar cap al desig d'obtenir com més llicons millor.

Un desig que molt probablement es desprèn de la lògica industrial que impregna la nostra cultura laboral, tan orientada a la producció i a amortitzar qualsevol inversió feta amb un retorn en forma de resultats mesurables i utilitaris, en el sentit que han de tenir un ús específic, clar i ràpid.

Un altre dels aspectes que alimenten aquesta expectativa sorgeix de la necessitat de dipositar en les metodologies, les fórmules o les eines la responsabilitat sobre els resultats, alguna cosa que es fa al marge de

la capacitat i del propòsit de qui les fa servir i que, normalment, es donen per descomptades. Una manera de pensar molt estesa basada a veure el “mètode” com una “fàbrica”, en aquest cas, una fàbrica infal·lible de producció de llicons apreses, i les persones com a simples operaris que introdueixen d’una banda el material en brut i esperen que surti, per l’altra banda, convertit en una cosa valuosa i, com dèiem, útil.

A l’hora d’obtenir llicons apreses no hem d’esperar que siguin moltes ni poques, sinó les que realment es desprenguin de la situació i es consideri que cal incorporar a l’anàlisi de la realitat respecte a les coses que han passat.

Tant si són un centenar com si es tracta de mitja dotzena, el que realment compta és la rellevància de les llicons obtingudes a l’hora de canviar maneres de fer de l’equip o de l’organització. No serveix de gran cosa obtenir un gran nombre de llicons si la gran majoria no impliquen, posteriorment, modificar comportaments de les persones.

A més, si s’està començant a aplicar la metodologia, és probable que no s’hagin adquirit encara les competències necessàries per obtenir-ne els millors resultats; ningú espera guanyar un Pulitzer amb les seves primeres fotografies, encara que totes s’obtinguin amb un sol clic. De la mateixa manera, és necessari adquirir l’habilitat de detectar què cal aprendre a força de persistir en l’obstinació i “aprendre” dels resultats.

Un escenari de conversa oportú

Amb habilitats o sense, el que és realment important és obtenir unes quantes llicons, encara que siguin poques, però que realment es destil·lin d’una experiència compartida i contrastada per un equip de persones; de fet, són aquestes anàlisis, debats i verificacions en equip el que dota qualsevol lliçó d’importància, per molt insignificant que sembli el que s’hagi d’aprendre.

En gestió del coneixement sovint es recorre a l’afegitó de la necessitat d’“obrir espais de conversa i diàleg” sense moltes més pistes sobre com concretar aquests espais de conversa en la realitat febril de les nostres cultures organitzatives, en les quals, paradoxalment, el mateix terme *conversa* grinyola perquè sona massa ociós o aliè al temps de feina.

No hi ha cap dubte que la conversa és una eina potent per a la creació i intercanvi de coneixement, ja que gaudeix dels trets de l’ecosistema perfecte en què una persona s’obliga a posar ordre a tot allò que sap fins que adquireix prou sentit per ser interessant i incorporar-ho per part de les persones amb qui es conversa (Muntada, M., 2020).

El debat i la contraposició per aprendre d’una situació amb altres persones que han experimentat la mateixa experiència, no només permet objectivar un fet que, pel fet d’emanar d’un subjecte, es mou en un àmbit subjectiu, sinó que és el marc ideal per fomentar la conversa oberta al voltant d’un tema d’interès comú, tant per a les persones que conformen l’equip com per a l’organització, amb tot el que implica de generació de

coneixement i d'enfortiment de les relacions de col·laboració; només per això, ja val la pena qualsevol temps invertit.

Referències bibliogràfiques

- Bartra, R. (2006). *Antropología del cerebro*. València: Pre-textos.
- Clark, A., i Chalmers, D. (2011). *La mente extendida*. Oviedo: Krik Ediciones.
- Hernando, A. (2012). *La fantasía de la individualidad*. Buenos Aires, Argentina: Katz Editores.
- Milton, N. (2 de juny de 2020). 6 benefits of reflective team learning. Knoco stories. Recuperat de: <http://www.nickmilton.com/2020/06/6-benefits-of-reflective-team-learning.html>
- Muntada, M. (2020). La conversación como elemento natural de transferencia de conocimiento y transformación organizativa. En J. Gairín Sallán, C. I. Suárez i A. Díaz-Vicario (ed.), *VI Congreso Internacional EDO* (p. 180-187). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Muntada, M. (17 d'octubre de 2020). La importancia del sistema de creencias. Blog de la Red de Consultoría Artesana. Recuperat de: <https://www.consultoriaartesana.net/la-importancia-del-sistema-de-creencias/>
- Taleb, N. N. (2012). *Antifrágil: las cosas que se benefician del desorden*. Barcelona: Paidós.
- Wilson, R. A. (2004). *Boundaries of Mind: The individual in the Fragile Sciences*. Canbridge: Cambridge University Press

Per què la intel·ligència artificial transformarà els serveis socials

Why artificial intelligence will transform social services

Toni Codina Filbà¹

ORCID: 0000-0002-7020-5664

Per citar: Codina Filbà, T. (2020). Per què la intel·ligència artificial transformarà els serveis socials. *Revista de Treball Social*, 219, 85-98. DOI: 10.32061/RTS2020.219.04

Resum

Estem immersos en una evolució tecnològica imparable, àmplia i profunda, la quarta revolució industrial, que des de fa uns quinze anys, per mitjà del *big data* i la intel·ligència artificial, està transformant de manera accelerada tots els sectors professionals. Tot i que avui a Catalunya altres sectors que han aprofitat els avantatges de les noves eines tecnològiques intel·ligents estan molt més avançats, en l'àmbit dels serveis socials cada vegada hi ha més iniciatives que intenten aprofitar el potencial de la intel·ligència artificial per enfortir i perfeccionar els serveis públics i els sistemes de benestar, i contribuir a millorar la qualitat de vida dels ciutadans.

Alguns dels beneficis que la intel·ligència artificial aportarà durant els pròxims anys al sistema de serveis socials: més rapidesa, seguretat, eficiència i objectivitat en les decisions professionals; diagnòstics, prescripcions i itineraris eficients i de qualitat per a les persones; personalització de les intervencions, amb la possibilitat d'oferir recomanacions individualitzades i proactives; empoderament i versatilitat dels professionals; més suports per a l'autonomia personal i la vida independent, i més flexibilitat i diversitat habitacional; enfortiment de les polítiques preventives; enfortiment de l'acció comunitària per a l'ajuda mútua, l'autoorganització i la participació; més bona planificació dels serveis i dels equips professionals; més eficiència econòmica; avaluació en temps real de l'impacte social dels programes i les intervencions. En una societat molt més complexa, amb noves exigències i noves formes de vulnerabilitat social, innovar en serveis socials en aquesta direcció ja no és una opció, sinó una necessitat.

¹ Director i cofundador de la Fundació iSocial per a la innovació en l'acció social. Codirector del Diploma de Postgrau en Gestió Pública dels Serveis Socials Locals de l'ACM. Director general de la Taula del Tercer Sector Social de Catalunya (2007-2018). tcodina@isocial.cat

Paraules clau: Serveis socials, benestar, intel·ligència artificial, big data, algorismes.

Abstract

We are immersed in an unstoppable, wide-ranging and profound technological evolution –the 4th industrial revolution– which for around fifteen years has been rapidly transforming all professional sectors through the mediums of big data and artificial intelligence. Although presently in Catalonia other sectors have taken a far greater leap in capitalising on novel smart technology tools, in the field of social services there is an increasing number of initiatives that seek to harness the potential of artificial intelligence to strengthen and improve public services and welfare systems, and help improve citizens' quality of life.

Greater speed, security, efficiency and objectivity in professional decisions; efficient and quality diagnoses, prescriptions and pathways for people; personalisation of interventions, with scope to offer tailored and proactive recommendations; empowerment and versatility of professionals; enhanced support for personal autonomy and independent living, and more flexibility and housing diversity; strengthened preventive policies; strengthened community action for mutual assistance, self-organisation and participation; better planning by professional teams and services; greater economic efficiency; and, real-time assessment of the social impact of programmes and interventions, are some of the benefits that artificial intelligence will bring to the social service system in the coming years. In a much more complex society, with new demands and new forms of social vulnerability, innovating in social services in this respect becomes a necessity, rather than simply an option.

Keywords: Social services, welfare, artificial intelligence, big data, algorithms.

Introducció

El *big data* i la intel·ligència artificial s'estan convertint avui, de manera accelerada, en un gran suport per als professionals dels àmbits més diversos: comerç, transports, turisme, periodisme, agricultura, indústria, salut, educació, justícia, seguretat, banca, medi ambient... I cada vegada més, també, en l'àmbit dels serveis a les persones, entre els quals hi ha, d'una manera destacada, els serveis socials. Els algoritmes ajuden els professionals a entendre o extreure conclusions sobre problemes complexos en molt menys temps, a suggerir un diagnòstic o una resposta, a fer una millor gestió dels equips i les organitzacions, o a llegir informes o històries a gran escala.

És cert que els professionals veuen coses que un algoritme no pot veure, però no és menys cert que un algoritme pot trobar patrons que l'ull humà és incapaç de detectar. Per això, quan els professionals i els algoritmes treballen junts l'error disminueix molt. En la detecció del càncer de mama, per exemple, hi ha estudis que mostren que el millor metge té un error del 5-6% a l'hora d'interpretar les mamografies, alhora que els algoritmes que també interpreten les imatges tenen un error d'entre el 6-7%. Però treballant plegats màquina i professional, el marge d'error es redueix a només el 0,5% (López de Mántaras, 2017).

En aquest article exposarem com el *big data* i la intel·ligència artificial poden avui ajudar també els serveis socials i els seus professionals a resoldre problemes, a millorar processos i diagnòstics, a construir organitzacions més intel·ligents i eficients, i a avançar en l'objectiu de donar un servei millor a la ciutadania. És a dir, com la intel·ligència artificial transformarà els serveis socials en els pròxims anys d'una manera semblant a com està modificant les formes de treballar en tots els altres àmbits de la nostra societat.

La quarta revolució industrial fa temps que és entre nosaltres

Aquests últims quinze anys hem viscut una evolució tecnològica tan ràpida, àmplia i profunda que les persones encara no som capaces de saber com aquestes tecnologies s'incorporaran a les nostres vides. La computació al núvol, l'internet de les coses (IoT), l'analítica de dades massives (*big data analytics*), la visió per computador (VC), l'aprenentatge automàtic (machine learning), els algoritmes de decisió automatitzada (ADA), els sistemes de suport a la presa de decisions (IDSS) i, en definitiva, la intel·ligència artificial (AI) estan transformant profundament les nostres societats, un procés que ja es coneix com la quarta revolució industrial.

Així com la tercera revolució industrial, o revolució digital, nascuda els anys vuitanta, es referia a l'avenç de la tecnologia des dels dispositius electrònics i mecànics analògics fins a la tecnologia digital disponible ac-

tualment (ordinadors personals, internet, les tecnologies de la informació i la comunicació –TIC–...), la quarta revolució industrial fa referència a una nova fase presidida per la intel·ligència artificial, basada en l'explotació de dades i construïda sobre una fusió de tecnologies que difuminen les línies entre les esferes físiques, digitals i biològiques (Schwab, 2016).

Aquestes noves tecnologies han envaït els darrers anys de manera invisible i silenciosa totes les esferes de la vida (personal, professional, social i política) per la via de la comoditat, la normalitat i la millora fàcil d'una infinitat de gestions i activitats. I alhora la seva invisibilitat i opacitat també ha fet que siguem poc conscients dels riscos que generen per a la llibertat, la privacitat i molts altres valors i principis que sustenten la nostra societat.

Estem parlant de tecnologies i sistemes que manifesten un comportament intel·ligent, és a dir, que són capaços d'analitzar un determinat entorn, aprendre, i actuar amb un cert grau d'autonomia per aconseguir determinats objectius (Comissió Europea, 2018). S'incrusten de manera invisible i rutinària en les eines TIC que ja fèiem servir, com el telèfon mòbil, i això permet que les fem servir cada dia, continuament: quan escoltem música per internet; quan comprem un bitllet d'avió; quan busquem el camí més curt per arribar a un lloc; quan rebem avisos sobre les notícies del dia; quan demanem un taxi des d'una aplicació mòbil; quan rebem altres recomanacions després de comprar al supermercat en línia; quan busquem un apartament per passar-hi les vacances; quan sol·licitem un crèdit al banc; quan utilitzem el servei de Bicing o un de motos elèctriques per minuts; o quan entrem a una llista d'espera de l'hospital. En tots aquests casos els algorismes són l'element que decideix i ens ofereix les millors propostes o solucions.

Les dades són la font d'on beuen totes aquestes tecnologies intel·ligents. Avui les persones i les societats, fins i tot els objectes, som fabricants incansables de dades. El 58% de la humanitat tenim connexió a internet i fabriquem dades les 24 hores del dia i els 365 dies de l'any, fins i tot mentre dormim. Alhora generen dades més de 20.000 milions d'objectes que avui també estan connectats. En el cas de les persones, quasi tots els nostres moviments i actuacions deixen un "rastre digital" que dona informació sobre els nostres gustos, el nostre estat d'ànim, la nostra manera de pensar. Les màquines intel·ligents que són capaces d'analitzar i classificar aquestes quantitats ingents de dades (*big data*) n'extreuen perfils o patrons de comportament que el cervell humà és incapaç d'extreure. I aquests perfils o patrons de comportament, de consum o d'ideologia són els que permeten a les empreses, els mitjans de comunicació o els partits polítics de fer-nos arribar ofertes, serveis o missatges tan personalitzats i tan ajustats al nostre gust que gairebé no podem rebutjar-los.

I això és possible perquè les nostres dades les posem a disposició de multitud d'organismes privats o públics cada dia. I ho fem de manera voluntària, però també involuntària. Instagram té les nostres fotos, Google té el nostre correu electrònic, Facebook coneix el nostre cercle social i Twitter coneix els nostres interessos perquè els hem donat permís explícit per fer-ho. Però cada vegada que comprem amb la targeta del banc també

deixem un rastre del qual potser no som conscients, el nostre mòbil porta incorporats sensors de tota mena que donen informació a les operadores i a les empreses de les aplicacions que tenim instal·lades, i cada cop que naveguem per internet transmetem –per mitjà de les galetes (cookies)– informació sobre la nostra personalitat i els nostres interessos.

Els experts diuen que aquesta quarta revolució industrial tot just acaba de començar, atès que el 73% de les dades que generem encara no es fan servir i la capacitat d'aprenentatge dels algoritmes encara està poc desenvolupada. A Catalunya, a més, estem en una fase inicial respecte d'altres països i moltes de les aplicacions encara formen part d'investigacions o de proves pilot. Però en el nostre entorn hi ha sectors professionals cada vegada més avançats en la incorporació de solucions basades en el big data i la intel·ligència artificial: la banca, el turisme, el comerç, les assegurances, la seguretat o la comunicació.

Hi ha eines intel·ligents que milloren els serveis a les persones

Podríem posar moltíssims exemples d'eines intel·ligents del món dels negocis que avui formen part de la nostra vida diària –de la nostra intimitat, de les nostres llars, dels nostres barris, de les nostres feines–. Moltes les coneixem, però segurament n'hi ha moltes altres que les fem servir sense saber-ho.

En aquest article, però, volem posar el focus en les innovacions intel·ligents que a Catalunya avui estan transformant els diversos àmbits dels serveis a les persones (Fundació iSocial, 2020; Autoritat Catalana de Protecció de Dades, 2020). Perquè la intel·ligència artificial també té el potencial d'enfortir i perfeccionar els serveis públics i els sistemes de benestar, i contribuir a millorar la qualitat de vida dels ciutadans. En l'àmbit de la salut és on més s'ha desenvolupat durant els darrers anys, però cada vegada és més present també en altres àmbits de l'estat del benestar, com l'educació, el treball, la justícia o els serveis socials. Tant és així que, actualment, no necessitem anar a altres països per trobar exemples rellevants en aquests camps, sinó que a Catalunya ja disposem d'iniciatives i experiències amb un gran impacte en tots aquests sectors.

ALEKS,² per exemple, és un programa nord-americà que fa poc ha arribat als instituts de secundària catalans, després d'haver demostrat durant dotze anys amb milions d'estudiants d'aquell país una gran eficàcia per millorar els processos d'aprenentatge, reduir l'abandonament escolar i millorar els resultats acadèmics. Serveix per planificar un aprenentatge personalitzat per a cada alumne o per a aquells que tenen problemes amb una assignatura. Mitjançant un sistema de preguntes fa un seguiment molt precís dels aprenentatges i això li permet generar consells d'estudi als estudiants i esdevenir una eina de suport per als professors a l'aula.

2 <https://www.aleks.com/>

RisCanvi³ és una eina de valoració automàtica de risc que es fa servir des de 2009 a totes les presons de Catalunya, amb molt bons resultats. Va ser desenvolupada pel Departament de Justícia de la Generalitat i la Universitat de Barcelona, i avalua a partir de 43 variables les possibilitats que una persona reclusa torni a delinquir després d'haver sortit de la presó. Fins avui ja s'ha utilitzat amb més de vint mil persones recluses i s'ha anat perfeccionant any rere any. La decisió última d'una sortida o d'un permís sempre la tenen els professionals i la Junta de Tractament, però l'algoritme intel·ligent alerta sobre la conveniència d'activar mesures de seguiment fora de la presó (contacte amb familiars, polsera electrònica, etc.) si la probabilitat de reincidència és alta.

El SOC (Servei d'Ocupació de Catalunya) també utilitza la intel·ligència artificial des de fa poc.⁴ En aquest cas per donar suport a la feina dels orientadors laborals, mitjançant un algoritme que ha dissenyat Eurecat. L'algoritme analitza els milers d'ofertes de treball dels portals Infojobs i FeinaActiva, i fa una predicció de les probabilitats que una persona té de trobar feina, en funció del seu perfil, la formació i l'experiència, alhora que recomana itineraris per millorar l'ocupabilitat. L'algoritme no substitueix la feina dels orientadors, però els facilita molt el seu treball diari.

En el camp sanitari es fa difícil seleccionar un sol exemple, perquè el sistema de salut de Catalunya fa anys que fa servir eines de *big data* i intel·ligència artificial en molts àmbits, cada vegada més. Hi ha una gran diversitat d'eines intel·ligents que complementen i enriqueixen el coneixement dels professionals de la salut i els ajuden en la presa de decisions mèdiques o de gestió. En el camp mèdic no ens hi entretindrem, perquè la llista seria inacabable. Només esmentarem que en el camp de la gestió avui el CatSalut fa servir, entre d'altres: algoritmes que detecten i analitzen la distribució anormal de pacients al territori (ciutadans que no van al CAP que els pertoca, pacients que ingressen en hospitals d'altres ciutats, etc.); algoritmes que prediuen el risc que un pacient torni a ingressar a l'hospital abans de 30 dies i que recomanen mesures preventives; algoritmes que ajuden en el procés de triatge a les àrees d'urgències dels hospitals, redueixen les cues i minimitzen el risc de col·lapse; o algoritmes que preveuen l'absentisme i els fluxos de baixes laborals del personal sanitari per poder planificar millor les necessitats de recursos humans, millorar l'atenció i reduir despeses.⁵

La mobilitat, l'urbanisme i la gestió dels parcs públics d'habitatge són altres àmbits de desenvolupament de la intel·ligència artificial a casa nostra. Els problemes d'habitatge que es donen a les grans ciutats ha provocat que s'estiguin posant en marxa desenes de projectes destinats a trobar-hi solucions. Alguns d'aquests projectes ja s'han implementat i tenen com a prioritat l'aprofitament al màxim d'aquelles zones urbanes que encara no estan urbanitzades o d'aquelles altres que es modificaran

3 <https://ca.wikipedia.org/wiki/RisCanvi>

4 <https://serveiocupacio.gencat.cat/ca/actualitat/el-soc-del-futur/>

5 Amalfi Analytics (<https://amalfianalytics.com/ca/solucions/gestio-territorial/>).

en el futur. L'objectiu és dur a terme el creixement sostenible de les ciutats, dotant-les dels elements necessaris per potenciar la seva eficiència energètica i humanitzar els seus espais. A Catalunya, per exemple, la intel·ligència artificial s'aplica avui per limitar els preus dels lloguers o per regular el mercat dels pisos d'ús turístic, dos temes de molta actualitat. Barcelona l'ha fet servir per conèixer l'origen i el comportament dels turistes o per identificar automàticament lloguers turístics sense llicència (Batlle-Montserrat, Delannoy, Kerr i Van Cleemput, 2020).

En l'àmbit de les polítiques mediambientals també hi podem trobar exemples interessants. La simulació de la qualitat de l'aire basada en models estadístics, per exemple, facilita les prediccions dels nivells de contaminació, que són la base del nou servei que s'ha posat en funcionament a Barcelona per restringir la circulació dels cotxes particulars quan la contaminació de l'aire arribi al llindar que estableix l'Organització Mundial de la Salut. I Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) ha posat en marxa el juliol del 2020 un sistema de regulació de la ventilació de la xarxa de metro per prevenir la Covid-19 mitjançant la intel·ligència artificial. La solució treballa amb la sensació tèrmica del passatge i els treballadors del metro a partir de la definició de diversos criteris i la lectura de variables en temps real, com la temperatura, la humitat, la qualitat de l'aire interior a les estacions i el consum elèctric. Un algoritme dinàmic de predicció de les condicions ambientals creua aquestes dades amb la previsió meteorològica i el servei previst, entre d'altres, per posar en marxa cada ventilador en funció de les necessitats i, al mateix temps, reduir el consum energètic (*Metadata*, 2020).

En cultura, el sector de les biblioteques és un dels que ha experimentat canvis més profunds. La Xarxa de Biblioteques de la Diputació de Barcelona⁶ ofereix una aplicació (Ara, 2015) que permet buscar des del mòbil els 9,5 milions de documents (llibres, CDs, DVDs, revistes i diaris) que es troben a la Xarxa, així com gestionar els préstecs i reserves. A més, les novetats de música tenen un enllaç a plataformes de *streaming* gratuït com Bandcamp, Spotify o Deezer, que permeten reproduir els àlbums que siguin novetat al catàleg abans de decidir si interessa demanar-los en préstec.

Finalment, la intel·ligència artificial està demostrant ser una eina molt valuosa per millorar la participació ciutadana i permetre una democràcia més directa, fent més fàcil que grups que d'altra manera no tenen veu en la societat puguin unir-se i organitzar-se. L'Institut d'Arquitectura Avançada de Catalunya (IAAC)⁷ ha desenvolupat un programari i maquinari de codi lliure per permetre als veïns del barri de Gràcia de Barcelona construir les seves pròpies eines de mesura de la contaminació acústica i el soroll nocturn del barri, i per demostrar que les comunitats locals poden fer servir el maquinari de codi obert eficaçment per apropiari-se de les seves pròpies eines de detecció tecnològica, donar sentit a l'entorn i abordar problemes ambientals urgents d'aire, aigua, sòl o contaminació acústica.

6 https://aladi-dvol.diba.cat:444/screens*cat/ajuda/airpac_cat.html

7 <https://iaac.net/project/making-sense/>

L'adopció de la intel·ligència artificial obre moltíssimes noves oportunitats per als poders públics i les organitzacions socials. Pot ajudar a posar les persones al centre dels serveis de l'Administració digital, augmentar la velocitat i la qualitat dels serveis, i optimitzar els processos alliberant el personal de tasques repetitives.

Solucions d'intel·ligència artificial per als serveis socials

Traslladar alguns dels exemples anteriors als serveis socials podria semblar una temeritat o ciència-ficció. Però avui ja no ho és. En un sector que sempre ha estat especialment caut a aquest tipus d'avenços, tant per raons legítimes com per pors injustificades, la quarta revolució industrial, a poc a poc, també s'hi està obrint camí i demostrant el seu potencial.

Fins fa poc, els exemples vinculats als serveis socials que podíem esmentar eren sempre d'altres territoris: Finlàndia, Israel, el Regne Unit, els Estats Units, el Canadà... Però els darrers anys la intel·ligència artificial, el *big data* i el món dels algorismes també han començat a arribar als serveis socials de Catalunya.

El sistema DPR,⁸ per exemple, és un sistema desenvolupat per l'Ajuntament de Barcelona per donar suport als seus set-cents professionals de serveis socials. Analitza els casos i recomana al professional la resposta que cal donar. La treballadora social de l'Ajuntament que atén una visita després transcriu a l'ordinador les seves anotacions sobre el més important de la conversa enregistrada. Tot i escriure-ho amb llenguatge natural, en el seu estil personal, i encara que es tracti, potser, d'un cas especialment complex, la treballadora prem un botó i en pocs segons el sistema DPR (demandes, problemes, recursos) processa les anotacions de la treballadora, classifica el problema i la demanda de la persona, i suggereix a la professional social la resposta que cal donar, d'acord amb els recursos i serveis que l'Ajuntament pot oferir o recomanar. Aquest sistema "intel·ligent" permet a la professional municipal respondre amb més rapidesa, seguretat i objectivitat, i a l'usuari rebre un diagnòstic clar i amb alta fiabilitat d'encert.

DPR ha estat possible perquè l'Ajuntament de Barcelona, que cada any atén cinquanta mil primeres visites de les problemàtiques més diverses, va introduir en un repositori tres-centes mil entrevistes semblants dels darrers anys dutes a terme pels seus serveis socials. La màquina va llegir de manera anonimitzada les converses i tots els comentaris dels centenars de treballadors socials del municipi i, com que moltes entrevistes són repetitives i els problemes s'assemblen, per mitjà de tècniques d'aprenentatge automàtic (*machine learning*) va entrenar-se a classificar les situacions, les

8 <https://ajuntament.barcelona.cat/mesames/noticia/posem-en-marxa-una-prova-pilot-dintel%C2%B7ligencia-col%C2%B7lectiva-a-tres-centres-de-serveis-socials/>

demandes i les respostes possibles, fins a ser capaç de suggerir en cada cas la millor resposta a partir del que havia après.

Segons Lluís Torrens, director d'innovació dels serveis socials de Barcelona: "Si tens set-cents professionals és molt fàcil que no tots destinin els recursos de la mateixa manera. Bé perquè el professor universitari els explicava les matèries a la seva manera, bé perquè el professional ha investigat més en un tipus de problemàtica, etc. La màquina homogeneïta les respostes, i dona la llibertat al professional, que és qui acaba decidint. M'agrada dir que no és un sistema d'intel·ligència artificial, sinó col·lectiva" (Autoritat Catalana de Protecció de Dades, 2020).

SUMAR i diversos organismes de serveis socials de les comarques gironines també han començat a fer passos aquests últims anys per enriquir amb intel·ligència artificial el seu sistema d'informació GESS (Gestió d'expedients de serveis socials).⁹ Un objectiu és disposar de diferents algoritmes que permetin automatitzar els processos d'interpretació de dades i d'obtenció d'informació, d'acord amb el que els demanen els professionals socials. Fins ara ja han avançat en dos passos previs imprescindibles: consolidar conceptes i enriquir variables. La consolidació de conceptes l'han pogut fer de la mà d'Intersocial,¹⁰ un projecte de la Fundació TIC Salut Social que el 2016 va definir el vocabulari controlat comú que s'ha d'utilitzar per interoperar informació en l'àmbit de l'atenció social. I el pas següent, que ja han donat, és la construcció de taules dinàmiques que avui els permeten creuar variables. Unes variables que han estat prèviament treballades amb els professionals socials (per exemple, *persones ateses*, *expedients actius*, *beneficiaris de serveis*...) per poder extreure'n patrons, detectar situacions anòmales i fer previsions de futur en relació amb la població atesa.

A més d'aquests dos exemples d'eines intel·ligents per ajudar els professionals socials en la seva tasca diària, l'atenció primària de serveis socials també comença a disposar a Catalunya d'eines semblants adreçades a la ciutadania. El simulador d'ajuts socials de Barcelona¹¹ n'és un primer exemple. Utilitza algoritmes per analitzar la situació econòmica i social del ciutadà i recomanar-li ajuts socials. També informa de l'impacte econòmic, els requisits i els tràmits que cal fer. El servei fa servir una base de 16 ajuts municipals i regionals i recopila informació i recomanacions dels usuaris per millorar les polítiques de benestar social.

Un altre exemple és la solució que impulsa l'Ajuntament de Gavà. En un projecte europeu que està liderant, en col·laboració amb l'AOC (Administració Oberta de Catalunya) i l'Ajuntament de Mataró, entre d'altres, està creant un assistent virtual, Gavius, que a través del mòbil comunicarà a la ciutadania quins ajuts socials tenen a l'abast, com es tramiten i com s'atorguen, i que alhora permetrà automatitzar el procés de sol·licitud i el

9 <http://www.sumaracciosocial.cat/ca/gess-antic.html>

10 <https://ticsalutsocial.cat/projectes/oficina-interoperabilitat/interoperabilitat-semanticaprojecte-intersocial/>

11 <https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/ca/innovacio-social/les-meves-ajudes-simulador-dajudes>

cobrament posterior. També inclourà la identificació digital de les persones ateses a través d'un reconeixement biomètric, i oferirà als treballadors socials la possibilitat d'oferir una comunicació personalitzada dels ajuts als quals l'usuari pot optar d'acord amb la casuística de cada cas. La idea és poder replicar després aquesta solució en totes les àrees bàsiques de serveis socials que fan servir el sistema d'informació Hèstia (Ajuntament de Mataró, 2019).

D'Espanya també resulta rellevant esmentar el projecte PACT¹² de la Junta de Castella i Lleó. En el marc d'aquest projecte, la gerència de serveis socials d'aquest govern autonòmic i la Universitat Politècnica de Madrid han creat, a partir de tècniques de *big data* i *machine learning*, un algoritme que preveu el risc de patir una situació d'exclusió social crònica per part dels beneficiaris d'ajudes públiques. L'algoritme s'ha creat a partir de l'anàlisi anonimitzada de més de 16.000 casos i de 60 factors predictius. Mitjançant l'aprenentatge automàtic s'han determinat els deu factors principals de risc i s'ha desenvolupat una aplicació en línia, accessible per als professionals de serveis socials des de qualsevol dispositiu, ordinador, tauleta o telèfon mòbil, que permet que aquests professionals coneguin amb precisió el risc d'exclusió social d'una persona, per facilitar-los així les decisions o actuacions professionals que cal prendre. A més, en el marc del projecte PACT també s'ha creat i implementat un programari per a la gestió activa de casos, basat en l'anàlisi de riscos personals. Aquesta anàlisi permet identificar millor les necessitats de formació de cada persona atesa per facilitar la seva inserció sociolaboral.

En aquest mateix àmbit dels algoritmes que ajuden els professionals socials a detectar problemàtiques i situacions de risc que el professional no és capaç de captar, hi ha diversos projectes en marxa a Catalunya. Són programes intel·ligents que generen alertes i recomanen una actuació preventiva. Davant d'un risc de violència masclista o de desemparament infantil, per exemple. S'inspiren en el sistema AFST de Pennsilvània (EUA), que des del 2015 proporciona als professionals de serveis socials una avaluació objectiva de les situacions de risc de desemparament infantil, ajudant-los en la detecció de casos i en la presa de decisions per activar els protocols d'intervenció social. L'Allegheny Family Screening Tool (AFST)¹³ és una eina basada en algoritmes especialment dissenyats i que interrelacionen un gran nombre de dades de diferents fonts d'informació. Quan els serveis socials reben informació d'una possible situació de desemparament o maltractament, l'algoritme calcula l'índex de risc del cas per orientar l'actuació dels professionals, analitzant més de cent paràmetres com antecedents penals, consum de drogues, malalties mentals o historial de maltractament infantil dels pares, tutors o persones que conviuen al domicili de l'infant. L'algoritme proporciona una gran precisió en la detecció de casos i, com

12 https://eucyl.jcyl.es/web/jcyl/Eucyl/es/Plantilla100Detalle/1277999678552/_/1284828050476/Comunicacion

13 <https://www.alleghenycounty.us/Human-Services/News-Events/Accomplishments/Allegheny-Family-Screening-Tool.aspx>

conclou un article recent del *New York Times*: "els resultats suggereixen que és una eina de detecció menys esbiaixada que l'avaluació humana" (Hurley, 2018).

Si parlem dels serveis socials especialitzats, en el camp de l'atenció i l'acompanyament domiciliari de persones grans s'estan experimentant moltes innovacions basades en la intel·ligència artificial, per bé que a Catalunya fins ara se n'han implementat poques a gran escala. Podem esmentar, per exemple, el robot Misty II, una adaptació d'un robot nord-americà feta per l'empresa lleidatana Grup Saltó,¹⁴ que es mou i interactua amb les persones grans i els ofereix assistència, suport i vigilància, preguntant-los qüestions sobre els seus hàbits diaris (medicació, neteja, alimentació, etc.) o sobre com es troben. També pot seguir els usuaris o buscar-los, i pot activar videoconferències amb serveis mèdics o altres serveis en cas de necessitat. A la ciutat de Barcelona s'està duent a terme, actualment, una prova pilot amb aquest robot en una vintena de domicilis, per tal d'estudiar fins a quin punt el robot pot millorar la qualitat de vida i el benestar de les persones grans amb algun tipus de dependència, així com de les persones cuidadores mitjançant l'assistència d'aquest robot social.

Seguint amb els serveis socials especialitzats podem esmentar encara molts altres exemples. Per a l'atenció d'adolescents i joves tutelats i extutelats, la Fundació iSocial, en col·laboració amb la UB, la UOC i diverses entitats d'atenció a la infància, ha desenvolupat l'aplicació Flapp!,¹⁵ que ofereix tant als professionals com als nois i noies d'entre 16 i 23 anys diverses eines digitals accessibles des del mòbil o des d'un ordinador per facilitar-los el procés d'emancipació i d'inclusió. L'aplicació inclou, entre d'altres, una eina de xat entre educadors i adolescents que funciona sense vinculació a números de telèfon, un sistema de recomanació d'activitats personalitzat segons el perfil de cada jove, o un espai privat en què cada jove pot tenir guardada de manera segura la seva documentació al núvol i fer tràmits administratius des del seu aparell mòbil o des de qualsevol ordinador.

En l'àmbit de l'atenció a les persones drogodependents, l'entitat barcelonina ABD i altres organitzacions especialitzades de tot Europa han desenvolupat l'aplicació TripApp,¹⁶ que permet reduir alguns dels perills i dels danys més greus vinculats al consum de drogues. Es basa a oferir informació fiable i objectiva, i a involucrar la comunitat. L'aplicació, d'una banda, recull informació d'una àmplia xarxa europea de laboratoris d'anàlisi de drogues i alerta en temps real els usuaris sobre la presència al mercat de partides de droga adulterada, contaminada o perillosa. De l'altra, ofereix als usuaris que fan servir mètodes colorimètrics senzills per determinar la puresa de les drogues la possibilitat de pujar directament a l'aplicació la informació que hagin obtingut. Aquesta segona funcionalitat és par-

14 <https://groupsalto.com/ca/2020/05/27/grup-salto-consolida-la-seva-aposta-per-la-robotica/>

15 https://isocial.cat/projectes_isocial/app-per-a-adolescents-i-joves-emigrats-sols/

16 <http://tripapp.org/es/>

ticularment útil per a països que no disposen d'una xarxa de laboratoris d'anàlisi pròpia. L'aplicació també ofereix un mapa per localitzar serveis d'anàlisi de drogues, serveis orientats a la salut sexual, sales de consum de drogues, programes de teràpia de substitució d'opiacis, projectes de salut i festa, i programes d'intercanvi de xeringues i agulles. Per garantir la seguretat i privacitat dels usuaris, l'aplicació no emmagatzema cap mena de dada personal, ni d'ubicació, ni de metadades d'imatges.

Però tots aquests exemples són de moment només petites iniciatives d'un canvi que en els pròxims anys serà molt més extens i profund i transformarà els serveis socials de dalt a baix. Eines de seguiment virtual, avatars i assistents de veu, solucions de mobilitat assistida, automatització de tasques relacionades amb les cures, sensors per a la monitorització d'habitatges, algorismes de detecció de població vulnerable, sistemes predictius per a la planificació pressupostària... convertiran el sistema de serveis socials en un sistema més intel·ligent, més predictiu, més automatitzat i amb més capacitat de resposta –i més bona.

Riscos i beneficis per al sector dels serveis socials

Tanmateix el potencial de la intel·ligència artificial per millorar el sistema de serveis social conviu amb moltes inquietuds. Quins són els límits, els riscos, les limitacions i els problemes d'un ús prematur o incorrecte? Quines accions s'han de fer per garantir que aquestes noves eines es facin servir d'una manera segura i fiable? Quin ús pot proporcionar un resultat sostenible i satisfactori per a tothom? Quins riscos té per als grups més vulnerables i indefensos? Aquests reptes són una oportunitat perquè els professionals i els gestors de serveis socials participin en la definició de com s'ha d'aplicar la intel·ligència artificial en el sector i en el desenvolupament de noves solucions i serveis.

El sector dels serveis socials haurà de tenir molt en compte en aquest camí la importància de fer un bon ús d'aquestes noves tecnologies que poden millorar el benestar de les persones, incorporant els principis ètics i de transparència, explicabilitat, seguretat, auditabilitat i responsabilitat. L'enfocament ètic haurà de tenir especial cura, d'una banda, per garantir el compliment estricte de la legislació de protecció de dades personals, i, de l'altra, per identificar i evitar les possibles desviacions que podrien perpetuar discriminacions o generar-ne de noves, no perceptibles, sobre la base dels patrons i correlacions algorítmiques generats.

Sovint en els desenvolupaments tecnològics ens fixem molt en la bondat d'allò que ens sembla que millora, però poc en els destinataris d'aquestes millores. L'ètica ens demana interrogar-nos sobre si el que fem és correcte o no, o quina entre diverses possibilitats és la més correcta, tenint en compte que els quatre principis clàssics de la bioètica són: 1) No-maleficència, és a dir, que allò que fem no empitjori la situació de la gent; 2) Beneficència, que allò que fem reporti el benefici més gran; 3) Au-

tonomia, és a dir, tenir en compte el que pensen els possibles beneficiaris; i 4) Principi de justícia, que tot allò que fem sigui per donar una igualtat de tracte, una equitat en l'accés i un ús racional i eficient dels recursos (Terribas, 2020).

Preservant aquests principis, els beneficis que la intel·ligència artificial podrà aportar al món dels serveis socials en els pròxims anys són molts i diversos:

- Més rapidesa, seguretat, eficiència i objectivitat en les decisions professionals.
- Diagnòstics, prescripcions i itineraris eficients i de qualitat per a les persones.
- Personalització de les intervencions, amb la possibilitat d'oferir recomanacions personalitzades i proactives.
- Empoderament i versatilitat dels professionals.
- Més suports per a l'autonomia personal i la vida independent, i més flexibilitat i diversitat habitacional.
- Enfortiment de les polítiques preventives.
- Enfortiment de l'acció comunitària per a l'ajuda mútua, l'auto-organització i la participació.
- Millor planificació dels serveis i dels equips professionals.
- Més eficiència i millor planificació econòmica.
- Avaluació en temps real de l'impacte social dels programes i les intervencions.

Segons Fernando Fantova, en serveis socials es tracta d'utilitzar la tecnologia com han fet altres sectors perquè faci de palanca de les millores que el sistema de serveis socials avui necessita: avançar en la personalització de les intervencions, en l'eficiència econòmica, en la integració organitzativa, en la dinàmica col·laborativa, en l'impacte preventiu, en la legitimació social, en la qualitat ètica, en la governança democràtica i en la universalització política dels serveis socials (Fantova, 2020).

En una societat molt més complexa, amb noves exigències i noves formes de vulnerabilitat social, innovar en serveis socials en aquesta direcció, utilitzant les noves eines intel·ligents que avui la tecnologia ens posa a l'abast, ja no és una opció, sinó que s'ha convertit en una necessitat.

Referències bibliogràfiques

Ajuntament de Mataró. (2019). *Presentació Gavius*. Recuperat de <https://www.youtube.com/watch?v=ghsL11TRViI>

Ara. *Suplements*. (19 de desembre de 2015). Biblioteques intel·ligents. El servei de biblioteques i bibliobusos s'adapten als canvis tecnològics. Recuperat de https://www.ara.cat/suplements/Biblioteques-intelligents_0_1488451155.html

- Autoritat Catalana de Protecció de Dades. (2020). *Intel·ligència artificial. Decisions automatitzades a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Recuperat de <https://apdcat.gencat.cat/web/.content/04-actualitat/noticies/documents/INFORME-INTELLIGENCIA-ARTIFICIAL-FINAL-WEB-OK.pdf>
- Batlle-Montserrat, J., Delannoy, M., Kerr, S., i Van Cleemput, E. (2020). La intel·ligència artificial a les ciutats. *Revista Idees*, 48. Recuperat de <https://revistaidees.cat/la-intelligencia-artificial-a-les-ciutats/>
- Comissió Europea. (2018). Inteligencia artificial para Europa. *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo, y al Comité de las Regiones*. Recuperat de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0237&from=EN>
- Fantova, F. (2020). Els serveis socials davant la intel·ligència de grans quantitats de dades. En Fundació iSocial, *Big Data i Serveis Socials. Preveure i anticipar-nos a les necessitats socials*. Recuperat de <https://isocial.cat/wp-content/uploads/2020/05/F.Fantova-2020-big-data-i-serveis-socials-1.pdf>
- Fundació iSocial. (2020). *Banc d'innovacions en acció social*. Recuperat de <https://isocial.cat/coneixement/innovacions/>
- Hurley, D. (2 de gener de 2018). Can an algorithm tell when kids are in danger? *The New York Times*. Recuperat de <https://www.nytimes.com/2018/01/02/magazine/can-an-algorithm-tell-when-kids-are-in-danger.html>
- López de Mántaras, R. (24 de gener de 2017). Diez cosas que la inteligencia artificial puede hacer por ti. *El País*. Recuperat de https://elpais.com/elpais/2017/01/24/talento_digital/1485284777_722413.html
- Metadata. *El digital de Tecnologia en Català*. (13 de juliol de 2020). Intel·ligència artificial contra la covid-19 al metro de Barcelona. Recuperat de <https://www.metadata.cat/noticia/145/intelligencia-artificial-covid-metro-barcelona>
- Schwab, K. (14 de gener de 2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond. *World Economic Forum*. Recuperat de <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Terribas, N. (2020). La perspectiva ètica i els drets dels ciutadans. En Fundació iSocial, *Big Data i Serveis Socials. Preveure i anticipar-nos a les necessitats socials* (p. 17-21). Recuperat de <https://isocial.cat/wp-content/uploads/2020/05/Document-final-Big-Data.pdf>

Acompanyant equips de serveis socials en l'impuls de models d'intervenció més comunitaris: sistematització de l'experiència i recull d'aprenentatges

Supporting social service teams in the promotion of more community-oriented intervention models: systematically organising the experience and compiling learning

Marta Ballester Frago¹

ORCID: 0000-0001-9246-9620

Per citar: Ballester Frago, M. (2020). Acompanyant equips de serveis socials en l'impuls de models d'intervenció més comunitaris: sistematització de l'experiència i recull d'aprenentatges. *Revista de Treball Social*, 219, 99-115. DOI: 10.32061/RTS2020.219.05

Resum

Aquest article recull els aprenentatges i les reflexions extrets de l'experiència d'acompanyar equips de serveis socials entre els anys 2017 i 2020 en l'impuls del treball comunitari als seus models d'intervenció. A través de la sistematització del treball fet, s'identifiquen un conjunt d'aspectes clau, de contingut i de procés, que poden contribuir a potenciar aquests canvis en les formes d'atenció i en els models organitzatius que ho han de fer possible.

En un context d'emergència social i sanitària que reclama abordatges més proactius i col·lectius, i el retorn del treball comunitari als encàrrecs dels serveis socials, l'article pretén aportar algunes pistes als futurs processos que s'engeguin amb aquesta orientació comunitària.

En primer lloc, es comença situant el moment actual pel que fa als mandats comunitaris dels documents estratègics dels serveis socials. A continuació, s'aprofundeix en l'anàlisi de les necessitats i els interessos que motiven la demanda de suport per a l'impuls del treball comunitari. Finalment, es presenten les principals fases dels acompanyaments duts a

1 Diplomada en Treball Social. Llicenciada en Sociologia. Doctora en Treball Social. Consultora a la cooperativa MARGES, SCCL i professora associada a la UFR de Treball Social de la Universitat de Barcelona. marta@marges.coop; marta.ballester@ub.edu

terme i es comparteixen els elements emergents que s'han identificat com a aspectes-palanca d'aquests processos de canvi.

Paraules clau: Treball comunitari, serveis socials, orientació comunitària, acompanyament, model d'intervenció comunitària.

Abstract

This article compiles the reflections and lessons learned from the experience of supporting social service teams in the promotion of community work as part of their intervention models between 2017 and 2020. Through the systematic organisation of the work conducted, a host of key content- and process-related aspects are identified that may help bring about these changes to the forms of care offered and the organisational models needed to deliver this care.

In a social and healthcare emergency context that demands more proactive, collective approaches, as well as a return to community work within the assignments incumbent on social services, this article aims to provide several clues with a view to future processes that may be set in motion with this community-based approach in mind.

Firstly, the article begins by setting out the current situation regarding community mandates in strategic social service documents. Next, the vested interests and needs behind the demand for support in promoting community work are analysed in depth. Lastly, the key stages of the supporting role performed are presented, and the emerging components that have been identified as leverage aspects for these processes of change are disseminated.

Keywords: Community work, social services, community-based approach, support, community intervention model.

Contextualització

El treball comunitari com a forma d'intervenció social fa temps que va i ve, amb més o menys intensitat i constància, en molts debats acadèmics i en l'orientació de les polítiques de benestar i de serveis socials dels últims anys a Catalunya. "El canvi de segle ha suposat un retorn als elements comunitaris dins de les polítiques socials" (Carmona, 2011, p. 17). Entre els instruments normatius per al foment del treball comunitari podem esmentar la mateixa Llei 12/2007, de serveis socials; tanmateix, tot i el "mandat" en intervenció comunitària i la seva inclusió en documents estratègics, hi ha diverses veus que, des de fa temps, constaten que la situació del treball comunitari en els serveis socials bàsics catalans és una pràctica residual que no resulta fàcil de prioritzar o que suposa un esforç extra poc reconegut institucionalment (Ballester, 2017). Fa temps també que sorgeixen preguntes i es fan replantejaments i propostes en relació amb el lloc que hauria d'ocupar la dimensió comunitària en el model d'intervenció dels serveis socials bàsics, pel lloc estratègic i de proximitat que tenen en el si de les comunitats.

La idoneïtat dels serveis d'atenció primària per al treball comunitari li ve especialment donada perquè són uns serveis configurats en base al territori i de proximitat per atendre tota la població que hi viu o s'hi troba en un moment donat. El servei bàsic d'atenció social primària com a exponent central d'aquest nivell, ha de tenir en el seu conjunt un caràcter polivalent que li possibiliti treballar amb les dinàmiques socials que es produeixen en la comunitat o en les comunitats que té al seu càrrec (Pelegrí, 1999, p. 33).

En aquest marc, en el pròxim trienni 2021-2024 sembla que es dibuixen uns anys marcats per canvis i apostes importants en el Sistema Català de Serveis Socials i en les polítiques de promoció del treball comunitari i l'acció comunitària a Catalunya. D'una banda, el nou Pla Estratègic de Serveis Socials de Catalunya (PESSC) 2020-2024, impulsat pel Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, incorpora amb força l'estratègia comunitària, present de forma central en l'eix 5 del Pla i, de forma transversal, en tot el document. Per altra banda, en aquests moments també s'està iniciant el desplegament del nou Pla Local d'Acció Comunitària Inclusiva (PLACI), impulsat per la Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària, i que esdevé una nova eina d'intervenció que la Generalitat de Catalunya posa a disposició dels ens locals en matèria d'inclusió social i acció comunitària. El PLACI es presenta com un instrument que pot contribuir a enfortir el Sistema Català de Serveis Socials a través de la ubicació orgànica del nou Pla a les Àrees Bàsiques de Serveis Socials, i amb l'impuls d'una estratègia comunitària que, pivotant des dels serveis socials, impregni tota l'acció dels ens locals de Catalunya.

Però més enllà de les apostes polítiques i estratègiques que s'apunten –i que beuen dels progressos fets en aquests darrers anys–, en aquest avenç de l'orientació comunitària no podem oblidar la important contribu-

ció de diferents equips de serveis socials d'arreu del territori en l'impuls de formes de fer més comunitàries. Parlem, sovint, d'apostes que beuen d'una visió estratègica de les coordinacions i direccions dels serveis, de molta voluntat, constància i esforç, però que no sempre han comptat amb els suports normatius, organitzatius i econòmics que haurien contribuït a propulsar-les encara més; i tampoc no s'han donat les condicions per poder-les sistematitzar com a bones pràctiques i avaluar-ne processos, models i impactes.

Presentació del treball d'acompanyament dut a terme

En aquest context d'apostes pel treball comunitari, durant els darrers tres anys l'equip de MARGES² hem acompanyat direccions i equips de serveis socials que tenien el desig de començar a treballar des d'abordatges més col·lectius i comunitaris.³ El recorregut que hem fet ens ha permès identificar alguns elements clau que poden ser palanques per a canvis de més impacte i amb més recorregut i que cal tenir en compte quan volem promoure un procés orientat a definir i impulsar un model d'intervenció comunitària.⁴ Amb tot, la finalitat és que els equips de serveis socials incorporin formes diferents d'atenció social que contribueixin no només a seguir posant la persona al centre, sinó a posar-hi, també, les comunitats i els territoris dels quals formen part.

En les properes línies es presenten els resultats d'analitzar aquestes experiències d'acompanyament i es reflexiona sobre les llicons apreses.⁵ En un moment en què el treball comunitari sembla que torna amb força als encàrrecs dels serveis socials, l'article busca aportar algunes pistes als futurs processos que s'engeguin amb aquesta intencionalitat comunitària, amb la intenció que les experiències de canvi i innovació es facin des de la pràctica reflexiva.

La pràctica conscient també ens permet ser capaços d'aprendre de la nostra pròpia tasca quotidiana, d'aquesta manera el context de treball es converteix en un context d'aprenentatge. Igualment, només aquest tipus

2 MARGES és una cooperativa de consultoria social especialitzada en acció comunitària (www.marges.coop).

3 S'ha treballat amb serveis socials amb trets diferencials pel que fa la realitat territorial (rural-urbà), l'adscripció institucional a l'ens local (consell comarcal - ajuntament), la presència d'un programa o equip comunitari amb encàrrec específic en treball comunitari (PDC/PLACI), els models organitzatius (agrupació geogràfica, agrupació funcional, organització per processos) o les fórmules d'organització interna d'especialització professional (perfils especialitzats en treball comunitari dins els EBASP/ABSS, referents comunitaris).

4 Aquests aspectes fan referència als continguts del procés de canvi, però també als instruments i estratègies per provocar-lo i acompanyar-lo.

5 Algunes de les reflexions que es recullen en aquest article també recuperen converses mantingudes en l'espai d'intervisió compartit amb les companyes Elena Masanas, Clàudia Manyà, Guiomar Vargas i Fernando Fantova.

de pràctiques rigoroses faran possible una avaluació fiable de les nostres intervencions. [...] Només la reflexió i la valoració del que fem ens farà més competents (Navarro, 1998, p. 39).

Anàlisi del punt de partida: demandes, necessitats, imaginaris

Els processos d'acompanyament en l'impuls del treball comunitari que analitzem s'inicien a partir d'una demanda de suport que hem rebut com a equip extern feta per direccions de serveis socials, i que esdevé el punt de partida del treball amb els equips.

Aprofundir en aquesta demanda inicial ens dona molta informació en clau de diagnòstic, tant pel que fa a les necessitats i els interessos que motiven el replantejament de formes d'intervenció que virin cap a models més comunitaris per part d'equips de serveis socials, com pel que fa a la concepció predominant que es té del treball comunitari, com pel que fa a la comprensió d'aquest encàrrec com l'inici d'un procés de canvi.

En relació amb l'anàlisi de les necessitats i interessos

Com hem vist, el marc normatiu i estratègic dels serveis socials (Llei 12/2007, de serveis socials; futur Pla Estratègic de Serveis Socials 2020-2024; el nou Pla Local d'Acció Comunitària Inclusiva) recull l'encàrrec de promoure una estratègia comunitària en els serveis socials. Tanmateix, aquests marcs tenen un plantejament massa abstracte i imprecís pel que fa al mandat comunitari, la qual cosa dificulta a direccions i equips la comprensió d'aquests encàrrecs, la traducció a les pràctiques quotidianes i a les formes d'organització interna.

Relacionat amb el punt anterior, a Catalunya no hem avançat en la construcció d'un marc conceptual i metodològic propi en treball comunitari als serveis socials que orienti l'estratègia i la pràctica comunitària dels equips. No s'ha donat resposta encara a *què significa fer treball comunitari des dels serveis socials bàsics*, una pregunta que implica definir quina és *l'especificitat dels serveis socials en l'abordatge comunitari* tenint en compte: la contribució del treball comunitari en la població atesa i el territori, les constriccions organitzatives per assumir un rol de lideratge o d'implicació activa en estratègies comunitàries, la influència de la dimensió territorial del servei (rural-urbà) en el desplegament d'abordatges comunitaris... Precisament per tot això, bona part de les necessitats i inquietuds que ens arriben en les demandes inicials per part de direccions de serveis socials se situen en aquest mandat extern d'impuls del treball comunitari (supòsit a), però en un marc d'encàrrec difús i inespecífic que dificulta entendre exactament "què se'ns està demanant en treball comunitari" (el què) i "com fer-ho possible" (el com).

També ens trobem amb necessitats de suport que estan motivades per apostes internes per la promoció del treball comunitari (supòsits b i

c). Aquestes apostes es poden donar en el marc d'un procés més global de replantejament del model organitzatiu del servei que implica obrir una reflexió sobre els models d'intervenció, la relació del servei amb el territori o el paper de les persones ateses en els projectes i serveis que dissenyem, entre d'altres. Quan el punt de partida que motiva la demanda de suport és aquest (b), ens trobem davant d'una oportunitat pel fet que l'organització està immersa en un procés de transformació més profund. A la vegada, tanmateix, en aquests contextos més difusos i enredats, implícits en els processos de canvi, es poden activar més fàcilment entre els equips reaccions de por i resistència a l'impuls de noves maneres de fer i intervenir.

Però també pot tractar-se d'apostes (c) que detonen quan els equips es troben amb una situació del context social d'intervenció "enquistada o complexa", que requereix un abordatge més integral, proactiu i comunitari. Quan el punt de partida del procés de treball/accompanyament ve provocat per la necessitat de dissenyar una *intervenció comunitària com a resposta*, caldrà tenir l'habilitat per resoldre el repte o tensió que ha motivat aquest procés, a la vegada que aprofitar-ho per introduir noves maneres de fer comunitàries que vagin més enllà del disseny de l'estratègia concreta i permetin als equips qüestionar-se els abordatges predominants i experimentar amb noves formes de relacionar-se amb el territori.

A cavall entre el supòsit a i el supòsit b trobem alguna altra demanda motivada per un encàrrec polític de la regidoria a la direcció de serveis socials. Certament, aquesta és una situació que pot ser llegida en clau d'oportunitat. Tanmateix, és important poder fer una *lectura* aprofundida sobre els arguments que motiven l'encàrrec d'impulsar el treball comunitari i, el més important, els imaginaris sobre la intervenció comunitària i els impactes esperats. Algunes vegades hem detectat projeccions que relacionen el treball comunitari amb la reducció dels volums (i costos) de l'atenció directa, o amb un cert apaivagament de conflictes als barris, o amb un esperat "canvi d'imatge" dels serveis socials al territori. Que es doni o no algun d'aquests impactes, dependrà de moltes variables. En qualsevol cas, el risc d'aquesta projecció és que associa el treball comunitari amb accions visibles (el desenvolupament de "projectes i accions" al territori) i fa invisibles els microprocessos comunitaris que les professionals activen des de l'atenció directa habitual (Cofiño, 2018) i que estan contribuint a generar contextos facilitadors de la participació social de les persones ateses (European Antipoverty Network, 2009).

En relació amb la concepció predominant del treball comunitari

En general, constatem una tendència força generalitzada a concebre el treball comunitari com el desenvolupament de projectes i activitats a la comunitat, relacionant-lo amb accions que fem fora dels despatxos i de les instal·lacions del nostre servei (MARGES, 2020; Manyà i Morales, 2018). Certament, la dinamització d'accions comunitàries implica ser al territori, en contacte amb la gent, i és allà on passen coses... Tanmateix, aquest imaginari del treball comunitari està, alhora, restringit i idealitzat.

En la seva concepció idealitzada, arrosseguem una certa visió nostàlgica del treball comunitari des dels serveis socials que creu possible fer una *translació automàtica* de les pràctiques comunitàries d'altres èpoques als contextos socials i als marcs organitzatius actuals (Ginesta, 2014; Ballester, 2017). En la seva concepció restringida, oblida que la tria d'un model d'intervenció comunitària no hauria d'associar-se, només, a l'aplicació d'un conjunt de metodologies i tècniques d'intervenció, sinó que hauria de ser el resultat d'una anàlisi que respongués per què volem intervenir des d'un abordatge comunitari i les motivacions que ho justifiquen.

No tot el que sigui sortir fora del centre de salut és "fer comunitària". Fer comunitària no és fer alguna cosa amb més de dues persones fora del centre de salut. Compte amb aquesta necessitat imperiosa, contagiosa, d'abandonar els centres de salut i llançar-se al carrer. Per què? Sobre la base de quines necessitats? (Cofiño, 2018).

Les principals implicacions que tenen aquestes concepcions en els processos d'acompanyament és el risc d'associar l'adquisició d'un conjunt de noves eines i metodologies d'intervenció (dimensió formativa dels equips) amb una traducció directa en l'impuls de pràctiques comunitàries per part dels equips. Aquesta associació, per una banda, oblida tot un conjunt d'aspectes que tenen a veure amb les condicions necessàries que s'han de donar (més enllà dels aspectes formatius i d'habilitats) perquè els equips puguin desenvolupar encàrrecs i pràctiques comunitàries, i que tractarem més endavant. Per altra banda, com assenyalàvem, no posa prou èmfasi en la reflexió necessària que s'ha de fer en la decisió sobre la pertinència d'apostar per una metodologia d'intervenció comunitària i sobre les raons *per les quals* abordar la dimensió col·lectiva de les problemàtiques socials.

En aquest sentit, davant l'existència d'una determinada realitat social, com a organització i equip de professionals tenim diverses maneres d'explicar aquest fenomen i d'intervenir en aquell problema o repte social. Assumim que la manera com actuem en els fenòmens socials (sensellarisme, desocupació, falta d'habitatge, malestar emocional, soledat no volguda...) és conseqüència d'una manera molt concreta d'observar la realitat i que aquesta manera implica una determinada càrrega ideològica (Viscarret, 2009). En la manera d'entendre i atendre la realitat social des d'una perspectiva d'una acció comunitària polititzadora (Rebollo, 2019), els canvis que imaginem i cerquem en aquesta realitat no són pas exclusius del subjecte o de les poblacions que pateixen problemàtiques determinades, sinó que inclouen –o haurien d'incloure– la societat en general i les polítiques que les fan, les institucions i, també, a nosaltres mateixos (personalment i professionalment) (Barbero, 2008). En conseqüència, les accions que haurem de desenvolupar des dels processos comunitaris s'han d'orientar a diferents dimensions de la realitat social en què es pretén intervenir: la dimensió estratègica (la interpretació de la realitat i la planificació de la intervenció més adequada d'acord amb la nostra manera d'entendre-la);

la dimensió metodològica (els mètodes més pertinents d'acord amb els objectius que vulguem assolir); i la dimensió més relacional (el desplegament de les accions posant l'accent en l'enfortiment dels vincles i les relacions socials de cooperació). Aquestes tres dimensions ens parlen dels diferents aspectes que hem de tenir en compte quan, com a organització, diem que "volem fer treball comunitari". El marc de les tres dimensions ens ajuda a donar visió estratègica a la tria d'un abordatge comunitari i a posar intencionalitat comunitària en la feina quotidiana que fem, evitant caure en la tendència de reduir el treball comunitari a una activitat o un projecte puntual en el qual posem l'etiqueta de comunitari pel fet que "hi participa gent de la comunitat" i "ho fem fora dels despatxos".

En relació amb la comprensió dels encàrrecs com a processos de canvi

Seguint el fil dels punts anteriors, en les demandes inicials per l'impuls del treball comunitari hem detectat que es posa molt èmfasi en els aspectes formatius (de familiarització amb el treball comunitari, d'adquisició de noves eines per part dels professionals...), però no es té tant en compte els aspectes de l'organització interna del servei que podran facilitar –o limitar– el desplegament d'aquestes pràctiques comunitàries. Podríem pensar que la demanda de formació posa la responsabilitat de l'impuls de pràctiques comunitàries en els professionals i que menysté la responsabilitat de les organitzacions d'identificar i generar les condicions de context i organitzatives que ho facin possible.

Els professionals dels serveis socials sols no poden [...]. Per això cal parlar alhora de les responsabilitats de les organitzacions i les institucions on treballen els professionals dels serveis socials, de les seves associacions professionals i de la política social en general (Román, 2009, p. 6).

En els processos d'acompanyament a equips que s'han fet, hem partit de l'assumpció de la interdependència entre "treball comunitari" i "canvi organitzacional", entenent que l'aposta pel treball comunitari és una oportunitat perquè les organitzacions reflexionin i repensin els seus models organitzatius (MARGES, 2020), a la vegada que la transformació dels models organitzatius esdevé una palanca per promoure models d'atenció més comunitaris i inclusius (Manent i Fantova, 2020).

[...] pot ser una oportunitat per a la transformació de models organitzatius tradicionals amb l'objectiu de generar les condicions oportunes per fer coses diferents, per innovar en la forma de respondre a les necessitats actuals i futures, per construir models sostenibles econòmicament i socialment (Manent i Fantova, 2020).

Un dels aspectes amb què ens hem trobat acompanyant direccions i equips en l'impuls del treball comunitari és la necessitat de retornar a les organitzacions la responsabilitat en la demanda d'acompanyament als equips, entenent que si el que cerquem és generar canvis amb sentit

i recorregut a mitjà i llarg termini, caldrà que situem el procés com el que realment és: un procés d'acompanyament al canvi.

El recorregut: treball fet i elements emergents

La consideració d'aquests punts de partida ens ha permès anar comprenent, cada vegada més i millor, les expectatives, demandes i necessitats que motiven les direccions i els equips a endinsar-se en el treball comunitari, la qual cosa ens ha ajudat a afinar els processos d'acompanyament. En aquest sentit, el rol com a consultora externa se situa en el difícil equilibri entre donar resposta als neguits i necessitats que motiven la demanda i, alhora, contribuir a posar llum a altres aspectes que caldrà tenir en compte perquè el procés tingui més impacte i ajudi l'equip a avançar cap a la definició d'un nou model d'intervenció (més) comunitari.

La consultoria es legitima per la seva funció social en el si de comunitats de pràctica i coneixement, en la mesura en què afegeix valor als sabers eficaços existents en aquestes comunitats i en les seves organitzacions i persones. El seu compromís ètic i la seva competència professional fan que contribueixi a l'autonomia i connexió dels agents amb els quals es relaciona i a l'increment del valor social agregat dels sistemes, comunitats i xarxes en què participa (Fantova, 2019).

Des d'aquest posicionament de partida, a continuació es presenten les principals fases dels processos de treball que s'han portat a terme aquests últims anys, així com els elements que han anat emergint. Alguns d'aquests aspectes s'han pogut abordar en el transcurs del trajecte; d'altres han estat identificats a posteriori, a partir de la sistematització i la reflexió del treball fet. Tots ells són el que anomenem elements-palanca i formen part de les llicons apreses.

El desplegament dels acompanyaments s'ha plantejat en diferents fases, de manera que es vagi transitant des de la dimensió més estratègica fins a la dimensió conceptual, i finalment avançar en la dimensió de la pràctica, sense oblidar el caràcter recidivant de totes.

Primera fase: generar converses estratègiques

Amb l'objectiu posat en situar la responsabilitat de l'organització quan parlem de promoure models més comunitaris, en la primera fase del procés d'acompanyament s'ha treballat amb els equips de direcció per reflexionar sobre la dimensió estratègia (el perquè i el per a què) de l'impuls del treball comunitari als serveis socials. Aquestes *converses estratègiques* també permeten identificar les *condicions de contorn* –els límits i els condicionants– que haurem d'atendre en el procés (Moliní, 2012), alhora que permeten començar a identificar els aspectes vinculats a l'organització interna que hauran de fer possible el desenvolupament dels encàrrecs comunitaris als equips.

El contingut d'aquestes converses aborda qüestions com ara:

- La comprensió del treball comunitari que tenim com a organització/servei.
 - Identificar diferències en els imaginaris i llenguatges.
- Reflexionar sobre per a què volem promoure el treball comunitari.
 - Identificar la contribució del treball comunitari en la missió dels serveis socials, en la intervenció professional, en la població que atenem.
- Assenyalar els objectius que es volen assolir amb aquest procés i els canvis desitjats.
- Identificar les condicions de contorn, així com les fortaleses (internes) i les oportunitats (externes) per al procés.
- Reflexionar sobre la importància de definir una estratègia comunitària com a servei i un marc de l'encàrrec comunitari als equips.

La conversa sobre aquests aspectes clau permet dissenyar el procés de treball que seguirem per a l'impuls del treball comunitari al servei, amb un calendari de treball viable i realista i que, alhora, permeti visualitzar avenços i ajudi els equips a experimentar amb noves formes d'intervenir.

En general, aquesta fase s'ha dut a terme amb l'equip de direcció i coordinacions del servei pel rol de responsabilitat que ocupen. Però també pot ser interessant plantejar la creació d'un grup motor de treball comunitari dins l'organització (format per membres de la direcció i per un professional representant dels diferents EBAS/programes/seccions).

Segona fase: llenguatges, sabers i habilitats

En tots els acompanyaments duts a terme, un dels moments centrals del procés ha estat la realització d'un procés de formació en treball comunitari dins el servei.

Si bé la tendència general és dirigir la formació als equips tècnics, podem assenyalar la importància que el pla de formació s'orienti a les diferents capes del sistema-organització, implicant-hi l'equip de direcció i les unitats de suport administratiu. En la concepció del treball comunitari com un model d'intervenció i no únicament com el desplegament de projectes i accions concretes, és essencial poder assentar les bases d'un marc compartit en (i amb) la globalitat de l'organització. A més, les persones som presoneres del nostre llenguatge, fet que fa que, a la pràctica, ens trobem amb professionals i equips que fan servir la mateixa paraula *comunitari* per referir-se a coses ben diferents. La formació ha de ser una oportunitat per compartir, desconstruir i consensuar els diferents imaginaris i llenguatges sobre el treball comunitari.

En aquesta etapa formativa caldrà buscar un equilibri entre els objectius de contingut (conceptuals i metodològics)⁶ i els objectius de procés (relacionals i intencionals). Aquests últims fan referència a les estratègies per implicar activament al conjunt de l'equip en el procés de canvi, i per acompanyar la direcció i els equips en el *sosteniment de la continuïtat* d'aquest canvi.

Els aprenentatges extrets ens permeten afirmar que la incorporació del treball comunitari a l'agenda dels equips pot ser viscut de moltes maneres i que, sovint, l'espai de les *sessions formatives* esdevé el context més idoni on fer emergir, intencionadament, les diferents emocions i opinions que suscita aquesta aposta. Certament, les persones poden mostrar el seu interès vers la nova estratègia de formes molt diferents (Moliní, 2012): algunes professionals manifesten molt d'entusiasme per les possibilitats de canvi i d'incorporació de nous abordatges més comunitaris. Altres poden arribar a la formació aparentment amb poc interès i poca motivació, però a l'expectativa del que pugui emergir en el procés. Algunes altres poden mostrar el seu desacord i, menys sovint, expressar de manera oberta la "por" que aquest model d'atenció genera. Qualsevol forma d'expressar és legítima i serà clau ajudar a identificar quines emocions amaguen el desacord, la negativitat o el dubte, i què pot aportar la formació per posar-hi llum i acompanyar-ho. En la nostra experiència, els abordatges que més han contribuït a treballar genuïnament amb "la por al comunitari" són:

- Fer emergir la dimensió comunitària en l'actual model d'atenció del servei, així com en les eines i instruments d'intervenció que fa servir l'equip: fer valdre models com l'atenció centrada en la persona o les aportacions de la mirada sistèmica, així com les eines de diagnòstic social o la recent matriu d'autosuficiència, ja incorporen "la xarxa", "el territori", els "vincles" de les persones i famílies que acompanyem. El que no sempre ens plantejem és que aquest és un primer nivell de l'abordatge en treball comunitari i que posant-hi intencionalitat relacional i visió estratègica d'equip ja estarem contribuint a l'estratègia comunitària del servei.
- Relacionat amb aquest primer aspecte, l'espai formatiu ha de contribuir a trencar amb una *falsa dialèctica* molt present en els imaginaris col·lectius dels equips: la tendència a haver de confrontar l'atenció individual amb el treball comunitari (Rebollo, 2019) i que ens situa en la tensió "o fem treball de cas o fem treball comunitari". Per contribuir a dotar d'arguments que trenquin amb aquestes lògiques de contraris, en les formacions hem ajudat les professionals a identificar les diverses maneres de contribuir al treball comunitari ja des de les tasques habituals del servei. Es tracta d'evitar que s'entengui el *comunitari*

6 Aportar als equips un marc de referència en treball comunitari i noves eines i estratègies d'intervenció per enfortir la dimensió comunitària.

"com una cosa més" a fer dins de l'encàrrec professional, i passar a integrar-lo en el desenvolupament de les nostres tasques i projectes. En aquest sentit, la *proposta de les diferents contribucions a l'estratègia comunitària de l'organització* ha esdevingut un plantejament clau a l'hora de trencar amb aquesta dialèctica i rebaixar resistències davant l'impuls del treball comunitari. El nostre posicionament parteix de la idea que, dins l'equip, no cal que tothom treballi des de l'encàrrec d'impulsar projectes comunitaris, però sí que serà important que tothom treballi des d'una mirada comunitària (Cofiño, 2018) alineada amb una estratègia comunitària de servei consensuada conjuntament.

- Una altra de les estratègies que han donat bons resultats s'inspira en les propostes de Séan Gaffney. En el treball amb els equips per incorporar formes de fer més comunitàries cal tenir clar quin és l'horitzó de canvi desitjat (orientació al futur), sense oblidar de fer valdre la tasca comunitària feta fins ara (mirada al passat) i que també ens permet parlar de les frustracions per tot allò que es va intentar i no va reeixir.
- Finalment, una altra estratègia ha estat la de generar converses perquè les professionals explorin les pròpies habilitats i motivacions, així com les pors i dificultats que creuen tenir respecte al desenvolupament dels possibles encàrrecs comunitaris. Aquest treball (mirada reflexiva) ha ajudat a visualitzar les limitacions i potencialitats personals i d'equip i a traçar estratègies per poder abordar les tasques comunitàries de forma conjunta. També ha contribuït a trencar amb la tendència d'algunes professionals a *desvincular-se de la tasca comunitària* quan no és viscuda com a pròpia, per passar a concebre-la com una estratègia de servei que es plasma en contribucions i tasques diferenciades entre les diferents professionals i equips/unitats.

Tercera fase: generar les condicions

La tercera etapa és el moment d'abordar a fons aquells aspectes vinculats a la dimensió organitzativa que poden contribuir a fer possible l'efectiu impuls de l'orientació comunitària al model d'intervenció, i de posar sobre la taula les qüestions que hem detectat que importen i preocupen els equips quan parlem de *fer comunitari*.

Perquè els participants es comprometin amb entusiasme i arribin a alguna part cal que el marge de maniobra per treballar sigui rellevant (Molini, 2012, p. 59).

Com dèiem, no n'hi haurà prou amb tenir un equip format i engrescat, sinó que caldrà atendre l'estructura que ha de permetre començar a experimentar amb noves formes d'intervenció i, el més important, sostenir aquest canvi en el temps i en el conjunt de l'organització. Aquesta fase

suposa tornar a generar converses estratègiques amb la direcció del servei per avançar en la identificació i l'aportació de solucions a aspectes que són clau a l'hora de generar les condicions organitzatives:

- Avançar en la definició de l'*estratègia comunitària* del servei i en la concreció dels *encàrrecs comunitaris* als equips,⁷ tenint en compte l'aportació específica dels serveis socials al treball comunitari i amb la mirada posada a la complementarietat del conjunt de professionals de l'organització i de l'ecosistema comunitari.
- Analitzar les formes d'organització interna que caldrà replantejar per guanyar espais i temps per al desplegament de la dimensió comunitària.
 - Revisar l'organització de les agendes i els horaris; les dedicacions en atenció directa per poder apostar per abordatges més grupals que permetin incidir en problemes que tenen una dimensió col·lectiva; tenir més presència en espais i projectes del territori; o disposar de temps per pensar en les intencionalitats comunitàries que posem en les tasques habituals.
 - Identificar el rol professional en treball comunitari als serveis socials i els perfils professionals dins els equips. Es poden tenir en compte fórmules d'especialització de funcions comunitàries, com ara assignar "referents comunitaris" o crear una comissió d'impuls al treball comunitari dins el servei.
 - Identificar coneixements, habilitats i *motivacions comunitàries* entre les professionals de l'equip que puguin contribuir al desplegament dels encàrrecs.
- Preveure mecanismes per anar detectant les necessitats dels equips per a l'impuls de les noves pràctiques.
- Tenir en compte la importància del paper de la direcció i les coordinacions en fer possible el desplegament dels encàrrecs i sostenir el canvi.
- Incorporar instruments que permetin planificar, recollir i visibilitzar les dedicacions comunitàries de les professionals (programes informàtics, l'agenda del servei, les memòries...).

Quarta fase: desplegant la pràctica

Aquesta fase és la més recent del treball fet fins ara i, per això, la que menys s'ha pogut sistematitzar i analitzar. Molts dels processos que hem acompanyat es troben justament en aquesta etapa-clau: es tracta del moment en què cal passar a la pràctica, gestionar el canvi i, el més difícil, fer sostenible la continuïtat.

7 En aquesta tasca pot ser d'ajuda el "model dels nivells" (MARGES, 2020).

Tot seguit compartim algunes de les estratègies que s'estan incorporant –o que es podrien tenir en compte– per ajudar els equips i l'organització en l'aterratge dels objectius comunitaris. La intencionalitat d'aquestes estratègies és doble: d'una banda, començar a introduir i testar abordatges més comunitaris i experimentar amb noves maneres de treballar. De l'altra, recollir, sistematitzar i avaluar els canvis i els aprenentatges que anem incorporant. Es tracta de posar intenció en la gestió de l'aprenentatge (Fantova, 2014) per guanyar en coneixement i enfocar-lo a la concreció de l'estratègia comunitària del servei.

- Introduir la supervisió en treball comunitari: incorporar sessions de supervisió externa a tot l'equip o les professionals referents en treball comunitari del servei. Des de fa anys que les organitzacions d'intervenció social compten amb espais de supervisió (Vázquez i Porcel, 2017), si bé en general s'ha vinculat a la supervisió de cas o d'equip. A mesura que els encàrrecs comunitaris han anat guanyant presència en els serveis de benestar social es comença a dibuixar un nou camp per a la supervisió que requereix de procediments, tècniques i capacitats pròpies, donada l'especificitat de l'abordatge comunitari en el si dels serveis socials.
- Creació d'una comunitat de pràctica: promoure comunitats de pràctica comunitària dins l'organització (comissió, grup motor, equip de referents comunitàries) que vagi introduint i contrastant els encàrrecs comunitaris, experimentant amb noves formes de fer i extraient-ne aprenentatges. És important que aquests espais estiguin basats en les motivacions de les professionals que en formen part. També serà interessant obrir de tant en tant aquests espais a altres professionals de l'organització i del territori que també tinguin *encàrrecs comunitaris*, amb l'objectiu d'anar alineant l'estratègia d'actuació.
- Impulsar sessions monogràfiques i formacions especialitzades: es pot organitzar la visita a experiències, l'intercanvi de bones pràctiques comunitàries amb altres equips, organitzar sessions temàtiques per aprofundir sobre la dimensió comunitària en les estratègies d'intervenció de l'equip, o identificar nous *buits* formatius necessaris per al desplegament dels encàrrecs.
- El treball comunitari a les reunions ordinàries: agafar l'hàbit d'incorporar un punt de l'ordre del dia de les reunions d'equip per abordar temes relacionats amb l'estratègia comunitària del servei. Aquest espai pot servir per socialitzar informacions comunitàries del territori; compartir com avança un projecte comunitari que estem impulsant o en què participem; analitzar conjuntament la pertinència de sumar-nos a un nou procés/espai comunitari que es promogui des del territori; o analitzar la idoneïtat d'impulsar alguna intervenció des de l'orientació

comunitària que doni resposta a necessitats detectades en l'atenció directa.

- Disposar d'espais i mecanismes per compartir el procés: és important preveure de quina manera anirem co-construint i compartint amb els altres serveis de l'organització i del territori aquest procés d'impuls del treball comunitari al model d'intervenció. Insistim en la necessitat de traçar l'estratègia comunitària mirant i reconeixent *els altres*, des d'un plantejament de complementarietat i co-responsabilitat d'estratègies i esforços entre el conjunt d'agents de l'ecosistema comunitari.

A tall de conclusions

Acompanyar un procés d'impuls del treball comunitari als serveis socials és acompanyar en el camí del canvi. I parlar de *canvi* ens remet a revisar-nos, a qüestionar-nos, a incorporar nous coneixements, a cercar respostes noves que provoquin transformacions significatives; ens remet, també, a innovar. Però no a qualsevol tipus d'innovació, ni a aquella que la vincula amb la seva aproximació més instrumental d'adquisició de noves tècniques, sinó a la innovació des d'una perspectiva substantiva, que és la que té capacitat de transformar la realitat d'una manera diferent (Brugué, Boada i Blanco, 2013).

El perquè de la innovació, en definitiva, no és instrumental sinó substantiu. És a dir, no es tracta d'aprendre a fer millor allò que ja feiem, sinó a fer-ho de manera diferent [...]. La innovació té a veure amb el coneixement i no amb la tècnica: innovem a través de coneixements nous i no a través de tècniques noves (Brugué, Boada i Blanco, 2013, p. 10-11).

El tipus d'innovació que es relaciona amb l'impuls del treball comunitari als serveis socials apunta a la necessitat de transformar els models d'intervenció cap a models d'atenció més comunitaris. Aquest gir implicaria no només modificar la forma de plantejar les solucions als problemes, sinó, sobretot, replantejar la pròpia naturalesa dels problemes (Brugué, Boada i Blanco, 2013). Uns problemes socials que, en general, tenen una naturalesa política, social, econòmica... que reclama respostes més col·lectives. Construir respostes col·lectives als reptes socials: aquest és l'ADN del treball comunitari. I és en aquest sentit que les pràctiques comunitàries s'entenen com a pràctiques d'innovació social, en tant que construeixen processos de conscienciació, d'acció col·lectiva i de mobilització (Blanco, Cruz, Martínez i Parés, 2016).

La transformació cap a models d'atenció més comunitaris interpel·la organitzacions i professionals. A les organitzacions, sobretot, els recorda la responsabilitat que tenen en fer possible les condicions que facilitin l'impuls dels encàrrecs comunitaris i que garanteixin la sostenibilitat dels canvis que s'inicien. A les professionals, ens convida a una revisió profunda sobre el sentit de la nostra tasca, ens qüestiona *com mirem l'altre* i el paper que

estem donant a les persones a qui atenem i als territoris on treballem. També ens recorda el potencial d'aprofitar el coneixement ciutadà generat de la pròpia experiència vital (Martín, 2020) per implicar les persones en la cerca de respostes als problemes que els afecten i preocupen, des d'enfocaments més col·lectius i inclusius. Finalment, el conjunt d'institucions i agents que acompanyem l'impuls del treball comunitari en els serveis de benestar cal que no oblidem la importància de sistematitzar i avaluar aquestes experiències de canvi. Processos de reflexió i construcció de coneixement nou que, en coherència amb els valors del treball comunitari i les pràctiques innovadores, caldrà que es facin de manera col·lectiva i compartida.

Referències bibliogràfiques

- Ballester Frago, M. (2017). *Intervenció comunitària i rol dels professionals als serveis socials a Barcelona (Catalunya) i Mont-real (Quebec). Una anàlisi comparada*. Barcelona: TSCAT.
- Barbero, J. M. (2008). *El treball social en acció. Mètode i autogestió en la pràctica professional*. Barcelona: Impuls a l'Acció Social ("Col·lecció Llibres a Punt", 4).
- Blanco, I., Cruz, H., Martínez, R., i Parés, M. (2016). El papel de la innovación social frente a la crisis. *Ciudad y territorio*, 188, 249-260.
- Brugué, O., Boada, J., i Blanco, I. (2013). *Els motors de la innovació a l'administració pública*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Carmona, M. (2011). *Construyendo acción comunitaria: significados y estrategias para su promoción a partir de las experiencias de Barcelona* (Tesi doctoral). Universitat de Barcelona, Barcelona.
- Cofiño, R. (2018). Orientación comunitaria de la Atención Primaria (5). Acción comunitaria: definiciones y contenidos. En *Salud Comunitaria*. Recuperat de <https://saludcomunitaria.wordpress.com/2018/12/16/orientacion-comunitaria-de-la-atencion-primaria-5-accion-comunitaria-definiciones-y-metodologias/>
- European Antipoverty Network (2009). *Guía metodológica de la participación social de las personas en situación de pobreza y exclusión social*. Madrid: EAPN.
- Fantova, F. (2014). *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. Madrid: Editorial CCS.
- Fantova, F. (2019). ¿Qué es hacer consultoria? *Blog de Fernando Fantova, consultor social*. Recuperat de: <http://fantova.net/?cat=30>

- Ginesta, M. (2014). La intervenció comunitària des dels serveis socials locals: de la pèrdua al desig; del desig a la pèrdua. *Revista de Treball Social*, 203, 50-62.
- Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials. DOGC. Barcelona, 18 d'octubre de 2007, núm. 4.990.
- Manent, A., i Fantova, F. (2020). Transformació organitzacional i inclusió comunitària. *Llei d'engel*. Recuperat de: <http://lleienyel.cat/transformacio-organitzacional-inclusio-comunitaria/>
- Manyà, C., i Morales, E. (IGOP) (2018). *Marc de la intervenció comunitària als Centres de Serveis Socials de Barcelona*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- MARGES cooperativa (2020). *Brúixola comunitària: Guia per promoure l'acció comunitària a les entitats socials*. Barcelona: ECAS ("Col·lecció Idees i Eines per a l'Acció Social").
- Martín, M. (2020). Innovación y cocreación. En J. Etxebeste (coord.), *Guía de innovación social en el ámbito de los Servicios sociales* (p. 46-59). Navarra: Departamento de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra.
- Moliní, E. (2012). *Libro sobre participación genuina. O el arte de pensar, decidir y trabajar juntos*. Recuperat de: <http://molini.eu/wp-content/uploads/2012/03/Libro-sobre-Participacion-Genuina.pdf>
- Navarro, S. (1998). Tiempo de interlunio: apuntes para repensar la primaria. *Revista de Treball Social*, 150, 23-42.
- Pelegrí, X. (1999). El treball comunitari en el sistema català de serveis socials. En *II Jornada dels Serveis Socials d'Atenció Primària: Subjectes i Xarxes Socials. Estratègies d'Acció Comunitària* (p. 25-44).
- Rebollo, O. (2019). Acció comunitària en la lluita contra l'exclusió. En *Blog sobre pobresa i exclusió social*. Recuperat de <https://blog.caritas.barcelona/acollida-i-acompanyament/8909-revision-v1/>
- Román, B. (2009). *Ètica en els serveis socials. Professions i organitzacions*. Generalitat de Catalunya: Departament d'Acció Social i Ciutadania ("Papers d'acció social", 7).
- Vázquez, C., i Porcel, A. (2017). *Supervisión. Espacio de aprendizaje significativo. Instrumento para la gestión*. Espanya: Bubok.
- Viscarret, J. (2009). *Modelos y métodos de intervención en Trabajo Social*. Madrid: Alianza Editorial ("Colección Política Social / Servicios Sociales").

Plantant la llavor de la innovació en la formació en treball social

Paving the way for innovation in social work education

Ferran Cortès Izquierdo¹

ORCID: 0000-0001-9431-5254

Marta Llobet Estany²

ORCID: 0000-0001-8212-4039

Per citar: Cortès Izquierdo, F., i Llobet Estany, M. (2020). Plantant la llavor de la innovació en la formació en treball social. *Revista de Treball Social*, 219, 117-133. DOI: 10.32061/RTS2020.219.06

Resum

En aquest article presentem l'experiència d'innovació docent en la formació de treballadores i treballadors socials a la Universitat de Barcelona, a partir del curs 2009-2010, moment en el qual s'implementa el Grau en Treball Social en un context de canvi a la universitat per la implementació del Pla Bolonya i l'establiment de l'Espai Europeu d'Educació Superior. Aquest procés de canvi actua com a propulsor per a la creació d'un grup de docents que reflexionen sobre la relació ensenyament-aprenentatge. Aquest grup impulsa un primer projecte pilot d'innovació docent que més tard dona peu a la creació del Grup de Recerca i Innovació Docent (GRID) Trans@net.³ Aquest GRID serà el paraigua i planter dels projectes d'innovació docent del grau, que serà reconegut per la Universitat de Barcelona com a GRID consolidat. Els relators presentem una descripció i anàlisi d'aquesta experiència per identificar les transformacions i aprenentatges al llarg de tot el procés, però alhora les dificultats i els reptes que encara tenim al davant.

Paraules clau: Innovació docent, treball social, pràctica docent, ensenyament-aprenentatge, transdisciplinarietat.

1 Professor de l'Escola de Treball Social. Universitat de Barcelona. fcortes@ub.edu

2 Professora de l'Escola de Treball Social. Universitat de Barcelona. mllobet@ub.edu

3 <http://www.ub.edu/transnet/ca>

Abstract

In this article we present a teaching innovation experience on the context of the training of social workers at the University of Barcelona from the 2009-2010 academic year, the time when the Bachelor's Degree in Social Work was implemented in a context of change at university through the implementation of the Bologna process and the creation of the European Higher Education Area. This process of change acts as a driver for the creation of a group of lecturers who reflect on the teaching-learning relationship. This group promoted an initial teaching innovation pilot project that later gave rise to the establishment of the Trans@net Teaching Innovation and Research Group (GRID, from the Catalan). This GRID would become the umbrella and seedbed for undergraduate teaching innovation projects, which would be acknowledged by Barcelona University as a well-established GRID. As the rapporteurs, we are presenting a description and analysis of this experience in order to identify the transformations and learning experiences throughout the entire process, while at the same time pinpointing the difficulties and challenges we are still faced with.

Keywords: Teaching innovation, social work, teaching practice, teaching-learning, multi-disciplinarity.

1. La necessitat de cultivar l'esperit innovador

En el context social actual, de profundes transformacions associades a incerteses i reptes, la noció d'innovació pren interès perquè s'equipara a la capacitat d'assumir els canvis i desenvolupar la creativitat necessària per crear respostes adaptades als nous contextos i necessitats canviants. La innovació s'ha convertit en una insígnia de la nostra societat, però alhora, pel fet de ser un concepte polisèmic, hi ha el risc que pensem que estem parlant del mateix encara que en realitat ens referim a coses diferents (Godin, 2008). No és un concepte ni un àmbit d'estudi nou (Moulaert, 2009), com tampoc ho és la seva anàlisi des de la dimensió educativa. En el nostre cas, seria agosarat situar la innovació docent a la formació del Treball Social amb la implantació del Grau. En la formació de les treballadores i treballadors socials sempre han existit experiències i docents motivats/preocupats per explorar i experimentar amb els estudiants altres formes de generar aprenentatge. Tanmateix, aquestes millores no sempre s'han plantejat amb uns objectius clars, amb una recollida de dades sistemàtica, amb una lògica temporal llarga, amb una avaluació i considerant la relació i el protagonisme de l'estudiant (Parcerisa, Basco, Calafell, Comas i Noguera, 2011). Un altre argument que cal tenir en compte a l'hora de pensar en la innovació docent és el fet que la majoria dels docents a la universitat no hem rebut formació prèvia per exercir aquesta professió i podem reproduir determinades formes d'ensenyar que no són les més adequades (Imbernón, 2009).

La construcció de l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES), amb la Declaració de Bolonya, ara ja fa dues dècades, es va presentar com una doble oportunitat. Primer, com un moment que reclamava una implicació institucional més gran, en aquest cas de la Universitat de Barcelona (UB), per afavorir i sostenir les experiències d'innovació docent (Cornet, Pagés i Pardo, 2010). Segon, com una ocasió per revisar el procés d'ensenyament-aprenentatge, la relació entre com s'ensenyava i s'aprèn a treball social. Per tant, aquesta experiència s'inscriu entre dues perspectives. D'una banda, en el marc de la universitat com a organització que pretén donar més importància i visibilitat a les noves pràctiques i metodologies que fan servir els docents, com a estratègia per donar una resposta millor al binomi ensenyament-aprenentatge que s'implementa amb l'EEES. De l'altra, com una iniciativa específica d'un grup de docents de l'Escola de Treball Social que volen reflexionar sobre les nostres pràctiques, les formes d'ensenyar i d'aprendre el treball social, des d'una perspectiva interdisciplinària. En aquest article ens centrarem, especialment, en aquesta segona perspectiva de la innovació docent. Tanmateix, a l'hora de valorar les llicons apreses serà inevitable fer-ho en relació amb el marc institucional de la UB.

La innovació educativa o docent, segons diferents autors, fa referència a una intenció i un procés d'indagació de noves idees i estratègies, de forma sistematitzada i col·lectiva, amb la finalitat de modificar concepcions i pràctiques educatives (Escudero, 1986; Imbernón, 1996; Cañal del León,

2002; Carbonell, 2001; Sein-Echaluce, Fidalgo i García, 2014). Aquest tipus d'intervencions qüestionen la realitat de l'educació, concebuda com a mecànica, rutinària i sovint marcada per la inèrcia. Innovar en educació vol dir obrir esclotxes en un sistema, en aquest cas l'universitari, que manté un excés de tradició i de conservació del passat, i alternativament proposa la seva transformació amb imaginació i creativitat col·lectiva.

Els docents som conscients del repte i la responsabilitat que suposa acompanyar els estudiants en el seu procés formatiu per estar preparades per a una pràctica del treball social que necessàriament també va canviant i encara ha de canviar més. Conscients del compromís que implica formar professionals del treball social, però sobretot persones en tant que ciutadans i ciutadanes (Delors, 1996).

2. Una proposta d'innovació docent que nodreix els processos d'ensenyament-aprenentatge en el Grau de Treball Social

La innovació docent és clau per avançar en la qualitat de l'educació, fa possible activar processos de canvi que han estat pensats i planificats abans. Però no és una tasca senzilla i demana un temps per posar-la en acció i per avaluar els efectes de la seva implementació (Parcerisa et al., 2011). La innovació docent és concreta i es fa operativa a partir de projectes que tenen una durada que oscil·la entre un i tres cursos, amb possibilitats de prorrogar-los i poden plantejar-se també com a investigacions.

En aquest article, relatem el recorregut de la innovació docent per acompanyar millor els estudiants de Treball Social des del 2010 i fins al 2020, un període en què podem distingir tres etapes. La primera, des de l'origen de la iniciativa, amb la co-construcció del primer projecte i creació del GRID Trans@net, que es defineix com un grup d'innovació docent que investiga i treballa per millorar la qualitat de la formació i el desenvolupament de competències transversals en el Grau de Treball Social, des d'un plantejament interdisciplinari, en connexió amb la realitat social i amb la implicació de l'alumnat i del professorat en el procés d'ensenyament-aprenentatge. La segona etapa, amb la diversificació de projectes i la consolidació del grup. La tercera, on som actualment, en què el GRID Trans@net actua com a motor i catalitzador de la innovació docent en els estudis de Treball Social.

2.1. A la recerca dels fils conductors (2010-2014): un projecte entorn de la transversalitat (primer curs)

Durant el curs 2010-2011 comença el projecte "Fils conductors: transversalitat docent i pensament analític en treball social", vinculat a una única línia d'innovació docent del Programa de Millora i Innovació Docent

(PMID)⁴ de la Universitat de Barcelona: Competències transversals, per iniciativa d'un grup de professors interessats a millorar la connexió entre les assignatures, un aspecte que també preocupava els estudiants, que plantejaven una integració més gran d'enfocaments i l'optimització dels treballs/evidències entre les assignatures que feien en un mateix semestre.

La implantació del Grau en Treball Social el curs 2009-2010 d'acord amb l'EEES implicava un nou paradigma educatiu, perquè incorporava un canvi important: pensar la programació i l'avaluació de la formació del Treball Social en competències. Aquest enfocament considera que cada professió té un perfil professional concret i diferenciat en competències generals i específiques. S'entén la competència com "les capacitats integrades i orientades a la pràctica, com un conjunt d'estructures de coneixement, així com d'habilitats cognitives, interactives, actituds i valors necessaris per dur a terme tasques i resoldre problemes" (Hager, Holland i Becket, 2002, citat a Prat, Parra i López, 2014, p. 3). Segons Poblete (2007), el pensament analític és una competència genèrica o transversal de tipus instrumental.

L'opció de centrar el projecte exclusivament en la competència de pensament analític s'explica per la importància que aquesta competència té per als professionals del treball social, que fan servir procediments analítics per poder analitzar les situacions i relacions i prendre decisions importants en contextos i circumstàncies complexes (Prat, Boixadós, Mesquida i Palacín, 2012; Prat et al., 2014). Aquesta competència es destaca per sobre d'altres en l'estudi elaborat pel Consejo General del Trabajo Social (Lima, 2013).

Segons la conceptualització teòrica feta en el marc del projecte, "el pensament analític és el comportament mental que es basa en un enfocament metòdic per descompondre situacions complexes en les seves parts constituents i identificant-ne els elements significatius (qualitatius o quantitius) contextualitzar-los i agrupar-los per interpretar la realitat" (Llobet i Vila, 2013, p. 6).

Els objectius del projecte se centraven a millorar la comprensió i el desenvolupament d'aquesta competència en la formació de treballadores i treballadors socials. El projecte aglutina 16 professors de cinc departaments –amb una majoria de Treball Social–, de 12 assignatures⁵ de primer i de segon. S'opta per aquests cursos perquè és on es concentren les matèries bàsiques de diferents disciplines del pla d'estudis, com a escenari idoni per treballar de forma transversal aquesta competència.

Aquest espai i procés inicial de discussió i aprenentatge va culminar amb la creació del GRID Trans@net: transdisciplinarietat i aprenentatge

4 El PMID està sota la responsabilitat del Vicerectorat de Política Docent i Científica. Aquest programa dona suport (finançament) a la innovació docent que duen a terme diferents GRID i projectes a la Universitat de Barcelona.

5 Les assignatures són: Política Social, Psicologia del Desenvolupament Humà, Antropologia Social, Epistemologia del Treball Social, Història Social i Contemporània, Conceptes Bàsics del Treball Social, Sociologia, Iniciació a la Pràctica del Treball Social i dels Serveis Socials i Comunicació i Documentació. Mètodes i Tècniques d'Investigació Social, Desigualtat i Exclusió Social i Habilitats Socials i Comunicatives.

en treball social.⁶ Aquest grup té per objectiu aprofundir en el treball conjunt i transversal entre matèries i crear un marc de treball que aglutini els diferents projectes de millora de la qualitat docent al Grau de Treball Social de la UB.

2.2. L'ampliació i consolidació del grup (2014-2019) i l'obertura a la diversitat de projectes

Aquesta segona etapa es caracteritza pel disseny de nous projectes i per la diversificació de les línies d'innovació docent. Es manté l'interès per innovar en les competències transversals, però apareixen altres línies com l'aprenentatge autònom; l'aprenentatge col·laboratiu i l'aprenentatge professionalitzador; l'aprenentatge en entorns virtuals mitjançant Open Educational Resources i l'avaluació entre iguals.

A continuació, presentem una descripció dels elements principals de cada projecte, i remetem els lectors als documents originals.

Projecte Teixint identitats professionals. Autoconeixement i Treball Social⁷

Aquest projecte es va iniciar el curs 2015 i ha tingut una durada de 4 anys. És una iniciativa que connecta inquietuds de dos grups. Implica docents d'assignatures específiques de Treball Social, així com d'altres disciplines que tenen interès per millorar la docència en relació amb la formació en treball social. I també un grup d'estudiants interessats a conèixer la influència dels valors, les emocions i els sentiments respecte a la seva pràctica professional. En una primera anàlisi que fa el grup de docents d'aquest projecte, es detecta que només en algunes assignatures es duen a terme activitats d'autoconeixement, i que per tant falta un plantejament transversal per desenvolupar aquesta competència professional bàsica al llarg dels quatre cursos. L'objectiu d'aquest projecte és, doncs, la promoció i desenvolupament de la competència transversal d'autoconeixement a tot el grau. Competència reconeguda per la seva importància en el document Global standards for the education and training of social workprofession,⁸ en relació amb un exercici competent i responsable del treball social (citada per Bányez i Boixadós, 2017). En aquest projecte hi han participat 609 estudiants i 31 docents en un total de 12 assignatures. S'han analitzat les

6 El GRID Trans@net va ser reconegut pel Programa d'Innovació Docent de la UB (que després passarà a ser Recerca, Innovació i Millora de la Docència i l'Aprenentatge – RIMDA–), com a grup d'innovació docent consolidat el curs 2015-2016. Codi Grup de Recerca: GINDOC-UB/126. Des de la seva creació ha tingut tres coordinadores: Núria Prat Bau i Marta Llobet Estany durant la primera etapa, i des del curs 2016-2017, Tomasa Bányez Tello.

7 El codi del projecte segons el Programa de Millora i Innovació Docent del Vicerectorat de Política Docent i Lingüística de la Universitat de Barcelona és: 2015PID-UB/026.

8 Document aprovat per l'Assemblea General de la Federació Internacional de Treballadors Socials i de la Federació Internacional d'Escola de Treball Social el 2004 a Adelaide (Austràlia): <http://ifsw.org/policies/global-standards/>

activitats prèvies al projecte que es feien en relació amb l'autoconeixement, així com d'altres que s'han dissenyat específicament per activar aquesta competència. S'han definit el concepte i les dimensions de l'autoconeixement, i també s'han dissenyat els instruments per avaluar-la. Segons Romero i Báñez (2017, p. 9-10), els resultats dels projectes mostren una millora de la competència d'autoconeixement dels estudiants que hi han participat. Es diferencien beneficis personals, acadèmics i professionals.

En l'àmbit personal, han millorat l'autoestima i la seguretat personal, han identificat qualitats personals i professionals, han reflexionat sobre les influències ideològiques i culturals per entendre i posicionar-se davant de situacions diverses, i han sigut capaços de reconèixer prejudicis i idees preconcebudes, així com d'aprendre a relacionar-se amb els altres. En l'àmbit acadèmic, han pres consciència d'una manera més clara dels coneixements adquirits al llarg del projecte i de les experiències d'aprenentatge que han viscut, i han reflexionat sobre el seu itinerari formatiu i el seu desenvolupament professional, alhora que han incrementat notablement les seves capacitats tant crítiques com reflexives. Finalment, en l'àmbit professional, reconeixen que les activitats que han dut a terme en el marc del projecte han incidit en la configuració de la seva identitat professional, en la definició del rol i la pràctica professional d'acord amb els seus valors del treball social.

Tanmateix, l'avaluació també ha mostrat certs dèficits sobre la connexió i complementarietat del treball de les diferents dimensions de l'autoconeixement, així com les dificultats organitzatives i de context per promoure aquesta competència de forma transversal; també ha mostrat la necessitat d'avançar en l'acompanyament docent del procés de millora dels aprenentatges, en l'avaluació de l'autoconeixement i en la motivació i la implicació de l'alumnat. En consonància, han fet una proposta específica al Consell d'Estudis per millorar l'autoconeixement de forma transversal al llarg dels quatre cursos, així com per incorporar un projecte de desenvolupament personal i professional individualitzat per afavorir l'autoconeixement a través del Pla d'Acció Tutorial (Báñez i Romero, 2018).

Projecte Estratègies narratives per afavorir l'aprenentatge del pensament complex⁹

Aquest projecte també ha tingut una durada de quatre cursos, des del 2015 fins al 2019. L'equip docent de l'assignatura Rol i Identitat del Treball Social, de quart curs, a l'hora de pensar i dissenyar l'assignatura parteix de dos documents. Les conclusions de l'informe de Jacques Delors (1996) sobre els quatre pilars del procés educatiu i les reflexions d'Edgar Morin (2003) sobre els sabers per a l'educació del futur. Tant l'un com l'altre detecten, en els estudiants, dificultats de comprensió de valors ètics i estètics i de compromís amb els nous perfils de ciutadania, que incideixen en el

⁹ El codi del projecte segons el Programa de Millora i Innovació Docent del Vicerectorat de Política Docent i Lingüística de la Universitat de Barcelona és: 2015PID-UB/026.

procés d'aprendre a aprendre, el fet de ser multicompetencial, la percepció de la interdependència, l'autonomia, els judicis i la responsabilitat cap a l'altre, totes elles capacitats fonamentals per al treball social (Sangrà et al., 2019). El projecte se centra en dos objectius: potenciar que l'estudiant redescobreixi les possibilitats biogràfiques que té per pensar –i compenetrar-se amb– la idea de complexitat, a partir d'una mirada transversal i multidimensional de la seva realitat personal i professional; i permetre que l'estudiant reconegui a través de la seva autobiografia com va incorporant i transformant el coneixement.

Hi han participat quatre assignatures al llarg dels quatre cursos, però s'ha focalitzat sobretot en dues, una de primer i l'altre de quart curs, per afinitat conceptual i teòrica, que han incorporat el mètode autobiogràfic com a nova metodologia i evidència d'avaluació de l'assignatura. L'anàlisi del procés d'adquisició de coneixements dels estudiants es va fer amb 60 treballs autobiogràfics¹⁰ a partir d'un informe narratiu (Bolívar, 2002, citat a Sangrà et al., 2019, p. 11), tenint en compte quatre criteris genèrics d'anàlisi hermenèutica de les narratives per situar l'autorepresentació de l'estudiant en la construcció del seu "jo" (Sangrà et al., 2019, p. 6).

Aquest projecte ha incorporat l'autobiografia i la narrativa biogràfica per explorar les possibilitats pedagògiques d'aquesta metodologia per a la formació de professionals del treball social. S'ha elaborat una base teòrica que fonamenta la proposta docent. S'ha dissenyat una activitat concreta amb l'autobiografia, s'han elaborat uns criteris d'interpretació i avaluació del projecte. Els resultats principals mostren com l'autobiografia és una metodologia amb finalitats formatives i didàctiques, però alhora un espai a partir del qual l'estudiant aprèn a construir realitat i a reconèixer-se com a subjecte. Com a futurs professionals del treball social, (re)signifiquen la comprensió de l'altre, tenint en compte el seu context i la seva singularitat. El relat biogràfic els convida a fer-se preguntes, a dubtar i a interrogar-se i a desplaçar les seves certeses, per construir un nou recorregut vital (Sangrà, López, Iannitelli i Alemany, 2020, p. 13).

Programa d'Aprenentatge servei (ApS)¹¹

Aquest programa, que s'ha desenvolupat en els darrers sis cursos (2014-2019), neix de reunir tots els docents que feien servir la metodologia d'aprenentatge servei (ApS) en les assignatures de forma experimental, però sense una coordinació o intercanvi entre les diferents iniciatives d'ApS. S'emmarca en una reflexió crítica sobre el rol de la universitat en la societat i la necessitat de potenciar estratègies pedagògiques que promoguin un paper actiu dels estudiants en la seva formació així com l'adquisició i desenvolupament de les competències cíviques (Trilla, Jover,

¹⁰ Al llarg dels quatre cursos, però, s'han valorat més de 900 treballs autobiogràfics en l'assignatura de Rol i Identitat, i uns 350 en la d'Epistemologia del Treball Social.

¹¹ El codi del projecte segons el Programa de Millora i Innovació Docent del Vicerectorat de Política Docent i Lingüística de la Universitat de Barcelona és: 2015PID-UB/005.

Martínez i Romañá, 2011, citat a Ginesta, Quiroga, Rodríguez i Durán, 2019, p. 5). L'ApS és una combinació d'un enfocament educatiu innovador amb elements més tradicionals. Els participants s'involucren en situacions/problemes reals per tal de buscar respostes/solucions concretes, i en l'experiència aprenen a investigar i a implicar-se de forma més solidària. També incorpora elements llargament coneguts, com el servei voluntari a la comunitat i l'aprenentatge de coneixements, habilitats i valors a partir de la institució educativa, en aquest cas la universitat (Simons i Cleary, 2006; Campo, 2008, citats a Ginesta et al., 2019, p. 4).

Aquest programa vol potenciar el protagonisme de l'estudiant en el procés d'aprenentatge, des d'una experiència vivencial, que afavoreix la connexió teoricopràctica, un desenvolupament emocional (Puig i Martín, 2006, citat a Ginesta et al., 2019, p. 6), així com competències personals i professionals, com la responsabilitat social i ètica, el compromís i la implicació amb la comunitat dels futurs professionals del treball social. El programa té com a objectius: implementar un programa ApS amb els estudiants del Grau de Treball Social, amb un itinerari de primer a quart curs; afavorir un aprenentatge significatiu dels continguts de les assignatures, en contacte directe amb la realitat, al servei tant de les entitats com de les persones. I preveu dues modalitats: projectes que es duen a terme en el temps d'una assignatura, o transversals, d'una durada més llarga. Es diferencien segons dues tipologies: ApS vinculats a una recerca aplicada i ApS vinculats a un projecte d'intervenció social (Quiroga, Llobet i Cortès, 2016, p. 4).

Al llarg d'aquests sis cursos s'han desenvolupat tretze projectes ApS, en els que han participat un total de 407 estudiants i 8 professors. El programa ha donat lloc a una conceptualització teòrica i pràctica d'aquesta metodologia i a una avaluació dels aprenentatges amb criteris i de forma sistematitzada, a partir d'una metodologia mixta (qüestionari i grup de discussió). La mateixa avaluació ha tingut un caràcter formatiu i es considera un metaaprenentatge (Santos, Sotelino i Lorenzo, 2015, citat a Ginesta et al., 2019, p. 10). S'ha establert un itinerari al llarg del grau.¹² S'han potenciat les relacions de partenariat i el treball en xarxa entre la Universitat, les entitats socials i altres institucions. En aquest text només compartim una part dels resultats més significatius i convidem a fer una lectura detallada de l'article de Quiroga et al. (2018). Tant els estudiants com els docents ressalten els beneficis de la metodologia ApS en la formació del Treball Social. El servei a la comunitat els acosta a la realitat social des del primer curs. Els acosta també als problemes i necessitats socials, la qual cosa fa créixer la conscienciació social i el compromís ètic, la qual cosa reforça la motivació i el sentit de voler esdevenir treballadores i treballadors socials. Afavoreix l'adquisició de competències i coneixements curriculars, tant personals com professionals i de forma progressiva a través dels ApS dels diferents cursos. També la relació entre els coneixements teòrics i les habilitats i sabers pràctics, com més capacitat reflexiva i crítica. Aquest programa,

12 Aquest itinerari té el suport de l'Oficina d'Aprenentatge-Servei de la Facultat d'Educació.

que proposa la realització de projectes ApS en diferents moments del grau, actua com un entorn d'aprenentatge, de participació, de responsabilitat, de cooperació i compromís social. El fet de sortir de les aules també genera una relació de més confiança entre estudiants i docents.

Estratègies de millora de la qualitat del retorn entre iguals en el procediment de la valoració per parelles al Grau de Treball Social¹³

Aquest projecte s'ha dut a terme amb estudiants de primer durant el curs 2015-2016, però està connectat amb el projecte "Inter-pares. Formació entre iguals al Grau de Treball Social", que s'havia dut a terme el curs anterior (2014-2015). Entén l'avaluació realitzada per estudiants del mateix grup (iguals) com una estratègia formativa que pot millorar la comprensió dels criteris que s'utilitzen per avaluar i dels arguments que s'utilitzen per justificar els canvis que es proposen, una actitud reflexiva i propositiva que ha de fer pensar i orientar l'estudiant en la reelaboració d'un text (Nicol, Thomson i Breslin, 2014, p. 105, citat per Ibarz i Prat, 2016, p. 3). Aquests projectes s'impulsen per la constatació de la dificultat de posar en pràctica la competència crítica i autocrítica en un context en el qual uns estudiants revisen els treballs dels altres. El projecte d'avaluació per parelles realitzat en el curs anterior havia millorat els textos revisats a partir dels iguals, però no acabaven de mostrar què milloraven els textos després d'aquest treball col·laboratiu. També s'havien detectat dificultats en la comprensió i expressió del llenguatge oral i escrit (Ibarz i Prat, 2016, p. 4). Els objectius d'aquest projecte han consistit a donar eines i indicacions per orientar els estudiants perquè puguin fer la correcció dels treballs per parelles.

En aquest projecte hi han participat 340 estudiants, 6 professors de 3 assignatures en dues assignatures de primer curs, i s'ha aplicat en dos treballs amb un format diferent. En un cas, ha consistit en l'elaboració per grups de diversos portafolis per cada tema del curs. En l'altre, s'ha analitzat i argumentat individualment una notícia críticament. Tal com s'ha fet en els altres projectes que hem presentat anteriorment, els docents han dissenyat diferents instruments d'avaluació del projecte: una enquesta amb dues parts (quantitativa i qualitativa), l'anàlisi de 12 treballs en cada una de les assignatures i sessions de grups de discussió.

Els resultats destaquen el desconeixement d'aquest tipus de procediment d'avaluació per parelles d'iguals i mostren la satisfacció per la millora que han aconseguit en els treballs, alhora que ressalten la reciprocitat necessària que implica aquesta experiència innovadora. Tanmateix, també assenyalen les desigualtats que s'han donat entre les parelles, en funció del domini de competències dels estudiants: en uns casos han millorat els treballs, mentre que en d'altres no ha estat així. S'incorporen millores en relació amb aspectes formals, d'expressió, d'argumentació o de reflexió, però en canvi no fan propostes més a fons com ara canvis en

¹³ El codi del projecte segons el Programa de Millora i Innovació Docent del Vicerectorat de Política Docent i Lingüística de la Universitat de Barcelona és: 2015PID-UB/002.

l'estructura o l'organització del text. En general, s'evidencia que no estan habituats a fer crítica dels treballs dels seus companys estudiants i que la revisió per parells/iguals no s'incorpora més enllà d'aquest projecte (Ibarz i Prat, 2016, p. 10-15).

Docutrans

Aquest projecte s'ha aplicat en tres assignatures del Grau de Treball Social: Història Social i Contemporània, Comunicació i Documentació (primer curs) i Treball Social Grupal (segon curs) durant el curs 2018-2019.

El projecte ha tingut com a principal objectiu la creació i posada en marxa d'una eina específica per als estudiants del Grau de Treball Social adreçada a millorar la recerca d'informació. Aquest instrument pretén aconseguir els següents objectius: 1) Aprendre a planificar el procés de cerca d'informació, focalitzant la temàtica i la perspectiva d'estudi; 2) Aplicar procediments i estratègies adequats per als diferents tipus de fonts i suports documentals; 3) Fomentar una actitud ètica i crítica en la recerca d'informació (Parra, Prat, Ibarz, Lo Cascio i Zaborras, 2019, p. 1).

Els resultats més rellevants destaquen l'abandonament de la consulta de les fonts en paper –a gran distància de les electròniques–, cosa que comporta el risc de perdre la consulta de monografies importants; el predomini de la consulta de fonts no acadèmiques des de cercadors generalistes i, per tant, un ús poc generalitzat de les eines de cerca d'informació especialitzada quan s'enfronten a treballs acadèmics (quan es fan servir fonts acadèmiques i les eines especialitzades de cerca es milloren les qualificacions, perquè les fonts ajuden a focalitzar el tema de cerca). Es detecta un predomini de l'ús del català i castellà per a les cerques, a gran distància de l'ús de la llengua anglesa. Emergeixen resistències i s'adopten estratègies per evitar-ho que comporten canvis de tema (Parra et al., 2019, p. 1-2).

2.3. El grup d'innovació docent com a motor de transformació del conjunt del grau (2019 i fins ara) i l'obertura de nous projectes

El fet que aquest grup aplegui una bona part del professorat de la Unitat de Formació i Recerca (UFR) de Treball Social ha afavorit les sinergies entre els seus projectes i la planificació docent impulsada per la direcció de la UFR, especialment a partir de l'inici del procés de millora del grau, que s'inicia el 2017 amb la realització d'un diagnòstic que culmina amb l'aprovació d'un pla de millora que s'ha iniciat el 2020-2021.

Transversalitat

Aquest projecte es proposa articular la transversalitat als quatre cursos del Grau de Treball Social seguint amb la implementació d'actuacions arran del diagnòstic col·lectiu que es va dur a terme per millorar la formació del Grau de Treball Social. El curs 2016-2017 ja es va començar

amb algunes accions transversals d'algunes assignatures al segon semestre de primer, i el curs següent es va fer el mateix en algunes de tercer. No obstant això, cap d'aquestes accions s'han portat a un nivell més global de l'ensenyament. Per això, amb aquest projecte d'innovació docent volem donar coherència a la transversalitat amb un fil conductor entre les diferents assignatures del mateix curs, i al llarg dels quatre cursos amb un itinerari continuat.

Plantejarem el fil conductor de cada curs per construir un espai de reflexió en què participin estudiants, professors, persones, activistes i professionals entorn de les temàtiques triades per afavorir que el procés d'aprenentatge de l'estudiant sigui més significatiu i integrat.

1r curs: Jo i la societat

2n curs: Relacions i mètode d'intervenció

3r curs: Contextos, planificació i intervenció

4t curs: Desenvolupament professional

El desenvolupament d'aquesta acció els pròxims anys a través de la metodologia basada en el projecte ha de permetre valorar els efectes de la transversalitat en l'ensenyament de Treball Social i en el desenvolupament del rol professional, tant en l'ensenyament, el servei a la societat i la professió, com en el compromís adquirit vers l'aprenentatge de competències i habilitats com a futurs treballadors socials.

Reconeixement dels sabers a través de l'art

En el marc de la disciplina i la professió del treball social, el reconeixement de les persones i dels seus sabers resulta una qüestió determinant si volem construir processos d'intervenció i transformar les situacions de desigualtat social conjuntament i de manera compartida. Aquesta perspectiva demana que aquest mateix reconeixement es plantegi també en la formació dels futurs professionals del treball social.

El projecte d'innovació que plantejem preveu, per tant, l'articulació d'aquests espais de participació de les persones i els seus sabers en el Grau de Treball Social per construir col·lectivament la realitat sobre la qual opera el treball social i reflexionar sobre la pràctica professional des de les diferents mirades i experiències del conjunt d'actors que en formem part. Creiem que això afavoreix el reconeixement de la pluralitat de visions que existeixen sobre els diversos fets socials, la possibilitat de fer un abordatge més complex de la realitat social, al mateix temps que fomenta el pensament crític i analític en els estudiants.

Aquesta proposta es fonamenta en el treball que s'ha dut a terme amb aquesta perspectiva des de fa anys en la formació de treball social. El projecte d'innovació presentat planteja, per tant, l'articulació del reconeixement dels sabers de les persones com una línia transversal que es formalitza en el context de diferents assignatures i, especialment, en el marc dels projectes transversals de curs, i que s'insereix en el procés d'aprenentatge dels estudiants de Treball Social. L'ús de metodologies artístiques, com el teatre social, el videodocumental, la pintura, la mú-

sica, entre d'altres, possibilita que aquest reconeixement es produeixi de manera creativa, horitzontal i que permeti el diàleg a l'espai de l'aula entre les persones, els estudiants i el professorat dels equips docents de les assignatures que participen en el projecte.

3. Què hem après de tot aquest procés i com seguir creixent

La trajectòria de Trans@net es desenvolupa gràcies a l'existència d'un grup de professors estable que ha compartit la passió per la docència i el desig d'enriquir els processos d'ensenyament-aprenentatge dels estudiants de Treball Social. Aquest grup, tot i que al llarg dels seus 10 anys d'existència ha anat incorporant nova gent i també ha tingut algunes baixes, s'ha mantingut constant en la seva tasca d'innovació docent gràcies a la implicació dels seus membres i l'esforç i la cura de les persones que n'han assumit la coordinació.

Aquest espai de trobada, tant en les reunions habituals com en les jornades d'innovació docent organitzades pel grup, ha esdevingut per als professors una bona oportunitat per dialogar sobre els reptes i les dificultats de la docència i per compartir estratègies per emprendre accions que permetin millorar amb la participació de l'estudiant. El paper de Trans@net com a motor de la innovació en el Grau de Treball Social també ha contagiats el conjunt de l'Escola i s'han establert constantment vasos comunicants entre el grup i les propostes liderades per l'equip directiu de la UFR Treball Social.

En tots els projectes del grup es manifesta la prioritat de posar l'aprenentatge de l'estudiant al centre de la pràctica docent i la importància d'aprendre a aprendre, així com d'obrir espais d'experiència que potenciïn la participació de l'estudiant en el seu procés d'aprenentatge i en la comunitat educativa. En el desenvolupament de la seva tasca el grup treballa, en paral·lel, per millorar les competències intel·lectuals de l'estudiant i per potenciar-ne les capacitats com a persona i el seu compromís social.

Pel que fa al desenvolupament de les capacitats intel·lectuals acadèmiques és central en els membres del grup la preocupació per la transversalitat en els processos d'aprenentatge que, en els primers anys, es concreta en l'anàlisi de com l'estudiant desenvolupa el pensament analític i en l'elaboració d'una rúbrica que en permeti l'avaluació. Altres projectes també insisteixen a desenvolupar la seva capacitat reflexiva i prepositiva a través de la revisió d'un text i la seva competència en la recerca bibliogràfica.

Diversos projectes del grup tenen molt d'interès en la formació humana dels futurs professionals, ja que es considera important que es coneguin a si mateixes (autoconeixement) i es proposin créixer com a persones. També que connectin la biografia personal amb el seu procés d'aprenentatge i la construcció de la seva identitat professional. D'altra banda, amb l'aprenentatge servei es cerca que es comprometin amb les

persones i la societat, que siguin sensibles a les seves preocupacions, que aprenguin a escoltar, a dialogar, a construir vincles, a imaginar altres mons possibles, etc.

L'emmarcament de la formació reglada del Treball Social a la Universitat va ser un avenç important per a la consolidació científica i el reconeixement social de la professió del treball social. Més enllà de l'aprenentatge dels coneixements que donen cos i identitat a la disciplina i a la professió del treball social, cal, sobretot, aprendre a aprendre, per construir un treball social crític, relacional i artesà (Navarro, 2017). Ens sembla que no hi ha contradicció entre la ciència i altres formes d'accés al coneixement com la filosofia i l'art. Compartim la convicció que més enllà de la racionalitat tècnica, necessitem un saber artístic i creatiu que ens emocioni i ens faci descobrir la màgia d'aprendre.

Avui, en el context d'incertesa i dificultat que vivim amb la pandèmia de la COVID-19, el repte fonamental és mantenir aquest procés d'innovació viu i seguir treballant junts, professors i estudiants. Ara més que mai, com ens diu Silvia Navarro (2020), a qui hem d'agrair l'acompanyament que ens ha ofert en diferents moments d'aquest procés d'innovació que hem viscut, qualsevol pretext per no innovar està fora de context. Sabem el que volem fer perquè tenim el repte immens de dur a terme el pla de millora del Grau de Treball Social que tot just hem iniciat aquest curs 2020-2021, i que pretén consolidar moltes de les propostes que s'han anat gestant al si del grup Trans@net, com l'aposta per afavorir un aprenentatge interdisciplinari, rigorós i connectat amb la realitat, el reforç de l'acompanyament de l'estudiant al llarg del seu procés de creixement personal i professional, i l'impuls de processos col·laboratius amb la societat que obrin noves oportunitats d'aprenentatge mutu.

Referències bibliogràfiques

- Báñez, T., i Boixadós, A. (2017). Conceptualización del autoconocimiento como competencia profesional básica del trabajo social. En A. Bolívar (pres.), *VI Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa*. Bilbao. Recuperat de <http://hdl.handle.net/2445/107925>
- Báñez, T., i Romero, J. (2018). Promoción del autoconocimiento de forma transversal en el Grado de Trabajo Social. En Asociación Multidisciplinar de Investigación Educativa (AMIE), *VII Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa*. Saragossa. Recuperat de <http://amieedu.org/actascimie18/>
- Bolívar, A. (2002). "¿De nobis ipsis silemus?": Epistemología de la investigación biográfico-narrativa en educación. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4(1). Recuperat de <http://redie.uabc.uabc.mx/vol4no1/contenido-bolivar.html>

- Cañal del León, P. (coord.) (2002). *La innovación educativa*. Madrid: Akal.
- Carbonell, J. (2001). *La aventura de innovar. El cambio en la escuela*. Madrid: Morata.
- Cornet, A., Pagés, T., i Pardo, J. (2010). Más enllà de la Innovació docent: de la innovació al coneixement, del coneixement al suport, del suport a la renovació docent a la Universitat de Barcelona. *REIRE: Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 3(2), 79-97. Recuperat de <http://www.raco.cat/index.php/REIRE>
- Delors, J. (1996). Los cuatro pilares de la educación. En J. Delors, *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI* (p. 91-103). Madrid: Santillana/UNESCO.
- Escudero, J. M. (1986). El pensamiento del profesor y la innovación educativa. En L. M. Villar (ed.), *Pensamiento de los profesores y toma de decisiones* (p. 185-226). Sevilla, España: Universitat de Sevilla.
- Ginesta, I., Quiroga, V., Rodríguez, E., i Durán, P. (2019). El programa d'Aprenentatge-Servei en el Grau de Treball Social. Informe final projecte 2015PID-UB/005. Recuperat de: <http://hdl.handle.net/2445/134965>
- Godin, B. (2008). Innovation: the History of a Category. Project on the Intellectual History of Innovation. Working paper n. 1. Montreal: INRS.
- Hager, P., Holland, S., i Becket, D. (2002). *Enhancing the learning and employability of graduates: the role of generic skills*. Melbourne: Business/Higher Education Round Table. Recuperat de: <http://hdl.voced.edu.au/10707/108724>.
- Ibarz, J., i Prat, N. (2016). La qualitat del retorn entre iguals: Quines correccions es realitzen quan s'aplica un procediment de valoració entre iguals? En Universitat Autònoma de Barcelona, *IX Congreso Internacional de Docencia Universitaria e Innovación (CIDUI)*. Recuperat de <http://www.cidui.org/revistacidui/index.php/cidui/article/view/901/862>
- Imbernón, F. (1996). *En busca del discurso educativo: la escuela, la innovación educativa, el currículum, el maestro y su formación*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Imbernón, F. (2009). La innovació docent abans i en l'Espai Europeu d'Educació Superior. Què hi ha de nou? *Temps d'Educació*, 38, 43-50.
- Lima, A. (coord.) (2013). La opinión de los trabajadores sociales sobre su labor profesional y los Servicios Sociales en España. *II Informe sobre*

- los Servicios Sociales en España* (p. 75-92). Madrid: Consejo General del Trabajo Social.
- Llobet, M., i Vilà, G. (2013). *El pensament analític a l'ensenyament de Treball Social. Proposta de definició i conceptualització*. Recuperat de: <http://hdl.handle.net/2445/46526>
- Morin, E. (2003). *Educuar en la era planetaria*. Barcelona: Gedisa.
- Moulaert, F. (2009). Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (RE)Produced. En D. MacCallum, F. Moulaert, J. Hillier i V. Haddock (ed.), *Social Innovation and Territorial Development* (p. 11-23). Farnham, England: Ashgate.
- Navarro, S. (2017). *Saber femenino, vida y acción social*. Madrid: Editorial CCS.
- Navarro, S. (2020). *Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores*. Madrid: Editorial CCS
- Nicol, D., Thomson, A. i Breslin, C. (2014). Rethinking feedback practices in higher education: a peer review perspective. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 39(1), 102-122. DOI:10.1080/02602938.2013.795518
- Parcerisa, A., Basco, S., Calafell, M., Comas, M., i Noguera, I. (2011). Innovació en educació. De la idea a l'acció. Procés participatiu cap a l'INNED 2. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 4(2), 82-95. DOI: <https://doi.org/10.1344/reire2011.4.2426>
- Parra, B., Prat, N., Ibarz, J., Lo Cascio, P., i Zaborras, R. (2019). Projecte d'innovació docent Docutrans: Aprenentatge transversal en la recerca d'informació, Col·lecció: INNOVADOC (Documents d'Innovació Docent). Recuperat de <http://hdl.handle.net/2445/134968>
- Poblete, M. (2007). Evaluación de competencias en la educación superior. Preguntas clave que sobre evaluación de competencias se hacen los profesores. Tentativas de respuesta. En *III Jornadas Universitarias de Innovación y Calidad: "Buenas Prácticas Académicas"*. Bilbao: Universitat de Deusto.
- Prat, N., Boixadós, A., Mesquida, J. M., i Palacín, C. (2012). Proyecto de innovación docente: "Hilos conductores: transversalidad docente y pensamiento analítico en Trabajo Social". *Portularia: Revista de Trabajo Social*, XII(extra), 159-168.
- Prat, M. N., Parra, B., i López, A. (2014). La capacidad de análisis en la formación de trabajadores sociales: diseño de una rúbrica de evaluación de la competencia. *Cuadernos de Trabajo Social*, 27(2), 365-374.

- Quiroga, V., Llobet, M., i Cortès, F. (2016). El aprendizaje Servicio en el Grado de Trabajo Social de la Universidad de Barcelona. En M. A. Santos, A. Sotelino i M. Lorenzo (coord.), *Aprendizaje-Servicio e innovación en la universidad. Actas VII Congreso Nacional y II Internacional de Aprendizaje-Servicio Universitario* (p. 667-676). Santiago de Compostel·la: Universitat de Santiago de Compostel·la.
- Quiroga, V., Durán, P., i Rodríguez, E. (2018). Diagnóstico del aprendizaje servicio de los alumnos del Grado de Trabajo Social de la Universidad de Barcelona (2014-2017). *Revista Práxis Educativa*, 14(30), 271-295. DOI: <https://doi.org/10.22481/praxis.v14i30.4371>
- Romero, J., i Báñez, T. (2017). Autoconocimiento como competencia genérica en el Grado de Trabajo Social. En M. L. Sein-Echaluce, A. Fidalgo i F. J. García (coord.), *La innovación docente como misión del profesorado. Actas del IV Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad, CINAIC 2017* (p. 126-130). Saragossa: Universitat de Saragossa.
- Sangrà, T., Iannitelli, S., Tejero, E., López, T., Alemany, R., Durán, P., i Cabero, N. (2019). Informe final del projecte d'innovació docent: estratègies narratives per afavorir l'aprenentatge del pensament complex. Recuperat de: <http://hdl.handle.net/2445/144572>
- Sangrà, T., López, J. A., Iannitelli, S., i Alemany, R. M. (2020). Deconstrucció i reflexió (auto)biogràfica des d'una experiència docent a l'assignatura de Rol i Identitat del Treball Social. *Revista d'Innovació Docent Universitària*, 12, 1-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.1344/RIDU2020.12.1>
- Santos, M. A., Sotelino, A., i Lorenzo, M. (2015). Aprendizaje servicio y misión cívica de la universidad. Una propuesta de desarrollo. Barcelona, Octaedro, 134 pp. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 69(1), 189-190. Recuperat de <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/52084>
- Sein-Echaluce, M. L., Fidalgo, Á., i García, F. J. (2014). Buenas prácticas de Innovación educativa: Artículos seleccionados del II congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y competitividad, CINAIC, 2013. *RED. Revista de Educación a Distancia*, XIII(44). Recuperat de <http://www.um.es/ead/red/44/>
- Trilla, J., Jover, G., Martínez, M., i Romañá, T. (2011). La participación de los estudiantes en el gobierno y la vida universitaria. *Encounters on Education*, 12, 93-111. Recuperat de http://centrodedesarrollo.universia.net/SAOPAULO_2/pdf/4.pdf

Les Bones Pràctiques Socials, una experiència innovadora a l'Ajuntament de Barcelona

Best Social Practices, an innovative experience
at Barcelona City Council

Matilde Albarracin Soto¹

ORCID: 0000-0003-4488-4998

Yolanda Fierro Fidalgo²

ORCID: 0000-0001-8045-3875

Clara Santamaria Jordana³

ORCID: 0000-0003-3465-5569

Per citar: Albarracin Soto, M., Fierro Fidalgo, Y., i Santamaria Jordana, C. (2020). Les Bones Pràctiques Socials, una experiència innovadora a l'Ajuntament de Barcelona. *Revista de Treball Social*, 219, 135-155. DOI: 10.32061/RTS2020.219.07

Resum

En aquest article es presenta el projecte de les Bones Pràctiques Socials de l'Ajuntament de Barcelona, una nova forma de produir i transmetre coneixement des d'una organització municipal. Va néixer el 2012 i té com a missió principal identificar, recollir i difondre bones pràctiques socials, relacionades amb metodologies internes de treball, però també aquelles pràctiques relacionades amb els serveis i projectes adreçats a la ciutadania, que són competència de l'Àrea de Drets Socials, Justícia Global, Feminismes i LGTBI, en els quals poden participar el tercer sector i altres administracions.

El projecte de les Bones Pràctiques s'orienta a activar processos d'aprenentatge i millora permanent en els procediments de treball del conjunt de professionals, que puguin afavorir la innovació, la millora con-

1 Treballadora social i sociòloga. Tècnica de gestió de projectes, direcció de Feminismes de l'Ajuntament de Barcelona i membre de la Comissió de Valoració de les Bones Pràctiques Socials. malbarracin@bcn.cat

2 Treballadora social. Tècnica al Departament de Planificació i Processos de l'Àrea de Drets Socials, Justícia Global, Feminismes i LGTBI de l'Ajuntament de Barcelona i coordinadora del projecte de Bones Pràctiques Socials. yfierro@bcn.cat

3 Treballadora social i economista. Tècnica a l'Institut Municipal de Persones amb Discapacitat de l'Ajuntament de Barcelona. Membre de la Comissió de Bones Pràctiques Socials de l'Àrea de Drets Socials, Justícia Global, Feminismes i LGTBI i de la Comissió de Serveis Socials Bàsics del TSCAT. csantamaria@bcn.cat

tínua i la qualitat en la resposta que oferim a la societat i a les persones per a qui treballem.

Paraules clau: Bones pràctiques socials, gestió del coneixement, innovació, treball col·laboratiu, transversalitat.

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. Introducció

En aquest article presentem el projecte de Bones Pràctiques Socials de l'Àrea de Drets Socials, Justícia Global, Feminismes i LGTBI (en endavant, Àrea de Drets Socials) de l'Ajuntament de Barcelona, que va començar l'any 2012 i que el 2020 compta amb 65 bones pràctiques, que es poden consultar a l'enllaç següent: <https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/ca/bones-practiques-socials>

La finalitat de l'article és mostrar com s'ha organitzat el projecte i la metodologia duta a terme, el recorregut que s'ha fet, els principals resultats obtinguts, els aprenentatges assolits, així com els principals reptes. També es pretén valorar els aspectes organitzatius que han ajudat a aconseguir les finalitats preteses, i els que han comportat dificultats a l'hora de posar-los en pràctica.

2. Les bones pràctiques en l'àmbit local

Ens interessa contextualitzar aquesta experiència de treball tenint en compte el paradigma de la gestió del coneixement i la innovació, en tant que serà a partir d'aquest enfocament conceptual i teòric, orientat al creixement i l'empoderament professional, el que dona sentit i significat al seu desenvolupament. També la volem situar en l'àmbit de la gestió municipal, en tant que servei públic amb una projecció transversal que depassa la mateixa organització.

3. Aspectes conceptuals sobre la innovació i la gestió del coneixement que sustenten el projecte

Actualment, el valor de les organitzacions rau en la seva capacitat per generar, actualitzar i aplicar el seu coneixement amb la finalitat d'aportar valor a la pròpia organització i a la ciutadania. El coneixement ha passat a ser un dels recursos estratègics. D'aquesta manera la capacitat d'innovació es fa cada vegada més necessària per garantir l'adaptació a un entorn en constant evolució. Un dels elements per afavorir la gestió del coneixement és que "la identificació de les millors pràctiques permeten, a través de la comparació dels resultats obtinguts per l'organització, definir la millor manera de fer les coses en funció de cada context concret" (Knoco Limited, 2015).

Cal tenir en compte, però, que el coneixement és en les persones de l'organització, per la qual cosa els reptes impliquen detectar i capturar el que sabem, sistematitzar-ho i guardar-ho, i alhora fer-ho circular i distribuir-ho de manera diversificada en espais d'intercanvi i transferència de coneixement.

Amb aquesta mirada és fonamental que les organitzacions siguin receptives al seu propi coneixement assumint una necessitat latent: des-aprendre una manera de treballar (metodologies rígides, complexes i poc

eficients) i aprendre'n una altra (formes més senzilles, fàcils d'aplicar, validades i útils).

Però el gran desafiament per a una administració que vulgui fer valdre els equips de treball és aconseguir que l'intercanvi del coneixement, generat de manera interna, sigui un hàbit en la cultura de l'organització: "Generar i compartir coneixement ha de passar a formar part de la manera habitual de fer de les persones i dels equips, cada procés de treball ha d'incorporar, de manera natural, els mecanismes per generar coneixement" (Muntada, 2019).

La literatura acadèmica ha identificat dues grans estratègies en relació amb la gestió del coneixement en l'àmbit públic. La primera emfatitza la disseminació, imitació i explotació del coneixement. Des d'aquesta perspectiva, identificar i difondre bones pràctiques evitaria la tendència a "reinventar la roda" (Brannan, Durose, John, i Wolman, 2008). L'altre corrent, anomenat "segona generació", assenyala que "el coneixement emergeix quan els membres d'una organització interactuen. És en la interacció d'actors col·lectius on es construeix significat compartit, on es desenvolupa coneixement rellevant des d'una visió holística de la pràctica" (Cook i Brown, 1999). La clau està a compartir el saber, interactuar i trencar amb unitats aïllades i sistemes de treball obsolets i incorporar noves fórmules per afrontar amb èxit els reptes del present.

4. El concepte de bones pràctiques en l'administració local

El concepte de bones pràctiques sorgeix en el sector privat, impulsat per empreses que busquen detectar mètodes, productes o serveis destacats a partir dels quals establir comparacions que permetin la millora contínua de les organitzacions. La iniciativa d'intercanvi d'experiències s'adopta en el sector públic als anys noranta. També en l'esfera internacional, amb l'exemple del "Programa de millors pràctiques i lideratge local" de l'ONU, es defineix com "contribucions excel·lents o iniciatives exitoses que assisteixen a millorar la qualitat de vida de les comunitats i generar condicions de sostenibilitat a les ciutats i regions" (ONU, 2014).

L'expansió de les bones pràctiques es vincula als corrents que promouen la innovació en la gestió pública (Barbieri i Fierro, 2019). En aquest sentit, cal conèixer la metodologia i els procediments d'anàlisi, la comunicació de resultats i l'impacte que tenen en els i les professionals que les promouen per assegurar que realment es poden considerar com a tals.

L'àmbit local, i particularment les polítiques socials, és el nivell en què s'han desenvolupat més iniciatives de recollida i difusió de bones pràctiques, probablement per la força emergent de l'àmbit local i transnacional a l'hora de definir noves polítiques socials per garantir la inclusió social amb la crisi de l'estat del benestar (Brugué i Gomà, 1998).

L'actual model polític-social-econòmic genera cada vegada més situacions noves de vulnerabilitat social (Subirats, 2005). Assegurar la

inclusió social comporta garantir la participació dels diferents sectors de la població en tres àmbits claus: el de la producció mercantil (mercat de treball i de consum), el de vincles socials (participació en xarxes socials de reciprocitat afectives, familiars, veïnals, comunitàries i socials), i el de ciutadania (participació en política i en l'accés als drets socials i de ciutadania, incloent-hi el dret a la diferència) (Alfama i Obradors, 2006). El nivell i qualitat està relacionat amb el grau de justícia i d'igualtat d'oportunitats que cada societat és capaç de garantir als seus membres.

A partir d'aquest posicionament es fa necessari promoure polítiques socials gestionades des d'una administració innovadora, que, aplicant el principi de subsidiarietat, aposti per la descentralització i la gestió des de la proximitat i la governança (treball en partenariats i xarxes per abordar els problemes de forma col·laborativa, amb la participació de la ciutadania i les organitzacions, promovent les relacions interorganitzatives i la transversalitat, perseguint una visió integral dels assumptes a tractar). L'administració local està molt ben posicionada per desenvolupar aquestes polítiques, bones formes de fer que poden ajudar a emergir aquest coneixement col·lectiu des de la complementarietat de les diferents mirades.

5. Bancs de bones pràctiques locals

Els bancs de bones pràctiques de les administracions públiques són impulsats en general per organitzacions supralocals (organitzacions internacionals, xarxes de ciutats, governs centrals, fundacions o centres d'investigació), encara que les pràctiques recollides siguin de l'administració local.

Alguns exemples coneguts són:

- Programa de Millors Pràctiques i Lideratge Local (ONU)
- Banc de Bones Pràctiques (Xarxa Mercociudades, Amèrica del Sud)
- Canadian Best Practices Portal (Govern del Canadà)
- Banco de Buenas Prácticas de la FEMP (Federació Espanyola de Municipis i Províncies)

En el cas de Catalunya, hi ha actius, vinculats a l'administració pública, els següents bancs, entre d'altres:

- Banc de Bones Pràctiques, de la Federació de Municipis de Catalunya i la Fundació Pi i Sunyer
- Banc de Bones Pràctiques d'Innovació Social, de l'Associació Catalana d'Universitats Públiques
- Bones pràctiques en economia verda a Catalunya, Generalitat de Catalunya
- Projecte de Bones Pràctiques Socials, de l'Ajuntament de Barcelona⁴

4 Al començament, el nom d'aquest projecte era Banc de Bones Pràctiques, però a partir del 2017 es va canviar perquè es va considerar que la metodologia innovadora, dinàmica i interactiva que fa servir depassa el concepte de banc, sovint associat a una base de

El Projecte de Bones Pràctiques Socials és l'únic promogut des d'un sol municipi. Les grans dimensions de l'Ajuntament de Barcelona (tant en personal com en població atesa) han fet possible, necessari i oportú posar-lo en marxa.

6. L'atenció social a l'Ajuntament de Barcelona, aspectes que faciliten i motiven l'aparició del projecte Bones Pràctiques Socials

L'Ajuntament de Barcelona gestiona la segona ciutat més poblada de l'estat espanyol, capital de Catalunya, la qual es regeix per un règim jurídic especial.⁵ L'organització municipal és també de grans dimensions, com queda reflectit en el volum de la seva plantilla (l'any 2019 era de 14.896 persones).⁶

L'Àrea de Drets Socials és una organització gran i complexa pel nombre de direccions, serveis i organismes autònoms que la componen, com es pot veure al seu organigrama (Ajuntament de Barcelona, 2019, p. 11). A més, la realitat de l'Àrea és canviant, ja que tant la seva nomenclatura com la seva estructura varien en cada mandat polític pel que fa a la seva composició.

El nombre de serveis, programes i direccions de l'Àrea fa necessari un volum de treballadors i treballadores, situat al voltant de 3.048 persones l'any 2019⁷.

L'oportunitat de la creació del projecte Bones Pràctiques Socials es justifica en les següents constatacions:

- La dimensió i l'estructura fragmentada (amb diferents àmbits, direccions, departaments i instituts) dificulten la difusió interna de l'activitat entre el conjunt de treballadors i treballadores de la mateixa Àrea.
- La possible rèplica d'iniciatives ja implementades amb èxit per alguns departaments es facilitaria amb la difusió de les experiències, encoratjant la millora contínua.
- L'alt valor provinent de la singularitat de l'acció municipal de Barcelona, construïda sobre la col·laboració interinstitucional. La tradició de l'Ajuntament de treball en xarxa amb els diferents territoris i amb el tercer sector han estat estratègies fructíferes i augmenten el capital social de la ciutat i cal donar-hi visibilitat.

dades, com a producte finalista.

5 El règim jurídic especial de la ciutat (Carta Municipal de Barcelona), garantit per l'Estatut d'Autonomia de Catalunya (article 89) i per la llei estatal 57/2003, de grans ciutats.

6 Anuari Estadístic de la Ciutat de Barcelona 2020. http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/anuari/Anuari2020_AAFF.pdf

7 Memòria de l'Àrea de Drets Socials. <https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu-ds-memoria-area-drets-socials-2019.pdf>

- La necessitat de transparència i bon govern i la participació activa dels usuaris, d'acord amb els articles 5 i 17 de la Llei de serveis socials,⁸ ens empenyen a difondre aquest tipus de pràctiques.

6.1. Origen del projecte

El projecte neix l'any 2012 impulsat pel Departament de Planificació i Processos, la Direcció d'Innovació Social de l'Àrea. Posteriorment, es va vincular al "Pla de desenvolupament professional i la gestió del coneixement (2016-2019)",⁹ que desplegava vuit línies i set projectes estratègics, un dels quals les Bones Pràctiques Socials.

Des de l'inici es va considerar important la implicació d'altres departaments de l'Àrea que poguessin aportar la necessària mirada transversal i interdisciplinària. I també incloure una mirada externa, provinent del món de la universitat, per obtenir suport metodològic i documental, que aportés el rigor acadèmic i alhora complementés i enriqueís la part pràctica i operativa de cadascuna de les bones pràctiques socials que conformen el projecte. D'aquesta manera, s'entrellacen la reflexió teòrica-conceptual i la pràctica professional, com sabers indissolublement complementaris en l'actual societat del coneixement.

Així mateix, les noves formes de treball afavoreixen la participació proactiva dels i les professionals, que gràcies a la proximitat i experiència poden aportar noves fórmules de treball que millorin el conjunt de l'organització. En aquest sentit, es pretén fer circular el coneixement i promoure la difusió i l'intercanvi d'experiències provades, validades, que funcionen i ajuden a resoldre dificultats d'una manera eficaç i eficient. És una manera de reconèixer i valorar la tasca desenvolupada, d'acumular experiència i capitalitzar coneixement a la nostra organització.

Durant l'any 2013 es va dur a terme una experiència pilot que va permetre provar el procés, la metodologia i les eines de validació i fer les millores necessàries. Des del 2014, el projecte de Bones Pràctiques Socials funciona de manera permanent, sotmès a un procés anual d'avaluació per garantir la millora contínua i l'adaptabilitat a les necessitats identificades.

6.2. Finalitat i objectius

El projecte té com a finalitat identificar, recollir i difondre bones pràctiques socials relacionades amb metodologies internes de treball i dels serveis adreçats a la ciutadania (projectes, activitats, etc.), de competència de l'Àrea de Drets Socials en què poden participar el tercer sector o d'altres administracions.

⁸ Llei 12/2007, p. 37788-37839.

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

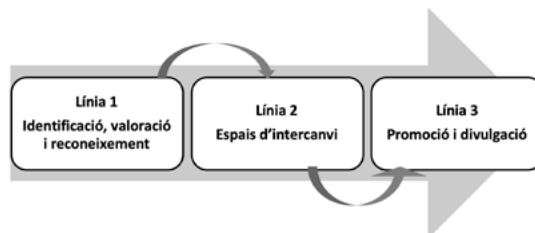
Els objectius del projecte són:

- Identificar bones pràctiques socials de l'Àrea.
- Visibilitzar i difondre les bones pràctiques.
- Reconèixer i fer valdre l'expertesa dels professionals.
- Generar processos d'aprenentatge com a motor de la innovació.
- Promoure el foment de la qualitat en la cultura corporativa i la millora contínua.
- Generar models d'abordatge que poden ser transferibles.
- Promoure espais d'aprenentatge i d'intercanvi de bones pràctiques socials, obrint-les a altres municipis fora de Barcelona.
- Afavorir relacions de col·laboració i connexió amb altres xarxes de coneixement fora de la nostra organització.

El projecte es concreta en tres línies d'acció que es retroalimenten, cadascuna incorpora metodologies i processos de treball específics.

- Línia 1. Identificació, valoració i reconeixement. Es presenta en detall en els apartats següents.
- Línia 2. Espais d'intercanvi. Promoure espais d'intercanvi i aprenentatge entre les pràctiques identificades amb la participació d'altres experiències de fora de Barcelona. És un espai de generació de coneixement, de creixement professional, que repercuteix directament en la millora i alhora promou i facilita la transferibilitat de les bones pràctiques identificades.
- Línia 3. Promoció i divulgació de les pràctiques identificades per reforçar la seva presència en espais de generació i comunicació de coneixement externs a l'Ajuntament. Entre d'altres, participació en seminaris, congressos professionals, espais de formació acadèmica reglada i no acadèmica, publicacions en revistes especialitzades i mitjans de comunicació i difusió interessats en els aspectes abordats per cada una de les bones pràctiques, inclusió en altres bancs i plataformes de coneixement, bases de dades de bones pràctiques de referència d'àmbit nacional i internacional, així com participació en premis i espais de reconeixement en l'àmbit específic.

Figura 1. Línies d'acció de les Bones Pràctiques Socials



Font: Elaboració pròpia (2020).

6.3. Metodologia i procediment per a la validació de les bones pràctiques socials

a) Definició de bona pràctica i criteris tècnics de qualitat

Per bones pràctiques socials s'entén el conjunt coherent d'accions útils, rellevants i significatives (experiències, projectes, activitats, actuacions, metodologies, eines de treball, etc.) de l'àmbit social que han obtingut bons resultats en un determinat context i que s'espera que en contextos semblants obtinguin resultats similars. Aquestes bones pràctiques socials poden servir de guia i orientació a professionals i tècnics que volem posar en marxa o millorar projectes o accions concretes. Així doncs, entenem per bona pràctica (Barbieri i Fierro, 2019) no sols aquella "pràctica bona (eficaç i eficient), sinó aquella que té valor afegit en tant que innovadora i replicable".

Les pràctiques poden fer referència a: projectes adreçats a diferents sectors de població; metodologies de treball provades i considerades útils per la feina habitual; processos de treball iniciats i finalitzats amb resultats satisfactoris; plantejaments de serveis considerats innovadors on preval el treball compartit, en xarxa; etc. Aquesta diversitat d'opcions és també una característica de les bones pràctiques socials, que permet presentar tot un projecte o determinades parts o àmbits. En qualsevol cas, sempre han d'estar impulsades i liderades per l'Àrea de Drets Socials.

Perquè una pràctica, projecte o experiència sigui identificada i seleccionada com una bona pràctica ha de complir amb uns requisits definits per la Comissió de Valoració, que s'adaptin a les particularitats de l'organització i representen d'una manera objectiva els elements clau de les bones experiències. Aquests requisits són els criteris de qualitat que apareixen a la taula següent, també disponibles a la pàgina web esmentada a la introducció.

Taula 1. Criteris tècnics de qualitat de les bones pràctiques socials

CRITERIS		
1	BASICS	Adequació i pertinença
2		Transferibilitat
3		Innovació
4	VALOR AFEGIT	Planificació i gestió de processos
5		Avaluació i impacte
6		Millora continua i qualitat
7		Optimització de recursos
8		Sostenibilitat
9		Lideratge
10		Participació
11		Transparència i comunicació
12		Transversalitat
13		Integralitat

Font: Elaboració pròpia (2020).

b) L'eina de valoració

Per garantir el caràcter rigorós en la valoració, s'ha dissenyat una eina objectiva en la qual, per cadascun dels tretze criteris, s'han definit 5 ítems de ponderació quantitativa puntuats entre 0 i 2 punts cada un. La puntuació final es la suma de les puntuacions de cada criteri, sabent que tenen més pes els criteris bàsics que els de valor afegit. Una pràctica pot quedar desestimada quan la puntuació final no superi els 4 punts en el conjunt dels criteris.

A tall d'exemple, s'acompanya la figura següent relacionada amb el criteri d'innovació.

Figura 2. Plantilla per a l'anàlisi dels criteris tècnics de les bones pràctiques socials (exemple: criteri d'innovació)

<p>3. INNOVACIÓ</p>	<p>Pràctica que desenvolupa solucions noves o introdueix elements millorats</p>	<p>1. La pràctica construeix noves respostes a problemes complexos nous o antics (fa un nou enfocament del problema).</p> <p>2. La pràctica fa servir nous instruments (metodologies, tècniques, tecnologia, etc.) que milloren l'eficàcia de determinades accions.</p> <p>3. La pràctica fa referència a l'entorn innovador (característiques ambientals que estimulen la creativitat: accepta la ignorància com a font de coneixement i innovació; treball des de la inexactitud creativa; assumeix la pluralitat de perspectives com a condició per a la innovació).</p> <p>4. La pràctica identifica els motors de la innovació (factors humà, organitzatiu i institucional) que en faciliten l'aparició:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motor superior: té capacitat per propiciar la innovació des d'una distància que li permet treballar amb traç gruixut i visions holístiques (nivell governamental superior i el món de l'acadèmia i la recerca). ▪ Motor lateral o benchmarking (aprenentatge entre iguals o similars). És a dir, en el coneixement, la comparació i la posterior imitació de les experiències innovadores que han estat protagonitzades per administracions similars. ▪ Motor intern: model organitzatiu que propiciï la generació col·lectiva de coneixement: treballar en xarxa, polítiques transversals, foment de la coordinació horitzontal, etc. ▪ Motor inferior: aprofita l'experiència quotidiana dels professionals i el contacte amb la mateixa ciutadania com a font d'innovació. <p>5. La pràctica avalua positivament els resultats i els impactes de la innovació garantint-ne la sostenibilitat.</p>	<p>NIVELL 1. Compleix el criteri quan:</p> <p>1. La pràctica construeix noves respostes a problemes complexos nous o antics.</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th style="width: 33%;">0</th> <th style="width: 33%;">1</th> <th style="width: 33%;">2</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p>2. La pràctica fa servir nous instruments.</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th style="width: 33%;">0</th> <th style="width: 33%;">1</th> <th style="width: 33%;">2</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p>3. La pràctica fa referència a l'entorn innovador.</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th style="width: 33%;">0</th> <th style="width: 33%;">1</th> <th style="width: 33%;">2</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p>NIVELL 2. Nivell desenvolupat:</p> <p>4. La pràctica identifica els motors de la innovació que en faciliten l'aparició.</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th style="width: 33%;">0</th> <th style="width: 33%;">1</th> <th style="width: 33%;">2</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p>5. Els resultats innovadors de la pràctica en garanteixen la sostenibilitat.</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th style="width: 33%;">0</th> <th style="width: 33%;">1</th> <th style="width: 33%;">2</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p>PUNTUACIÓ FINAL:</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>VALORACIÓ QUALITATIVA:</p>																																	

Font: Elaboració pròpia (2020).

Aquesta eina és l'instrument que permet sistematitzar i recollir l'anàlisi feta. Igualment es recullen les valoracions qualitatives per part dels avaluadors (els punts forts i els febles de cada criteri).

c) La Comissió de Valoració

Per desenvolupar aquest projecte hi ha una comissió de valoració interna que està formada per un conjunt de professionals (entre 7 i 10) de diferents disciplines (treball social, educació social, psicologia i pedagogia), amb visions diverses i complementàries, amb experiència i coneixement en les diferents metodologies de treball i vinculades a diferents departaments de l'Àrea. Garanteixen l'anàlisi transversal i són els encarregats de determinar si la pràctica reuneix els criteris necessaris per ser considerada com a bona pràctica.

El paper específic dels membres de la Comissió està vinculat amb el rol de "dinamitzadors del coneixement".¹⁰ Es concreta en l'anàlisi i la valoració tècnica, buscant la retroalimentació i l'aprenentatge. La valoració està orientada a la millora de la pràctica i no al control dels resultats.

La Comissió rep formació en dinàmiques de treball en equip o metodologies específiques per a la millora de l'acompliment de la tasca assignada. Anualment, participa de l'avaluació global del projecte.

d) Procés intern de valoració i reconeixement

El procés per a la valoració i reconeixement de les bones pràctiques socials ve determinat per un conjunt d'accions, supervisades, coordinades, liderades i executades per la coordinadora del projecte, conjuntament amb la Comissió de Valoració i amb el suport de la universitat. Es fa un acompanyament curós i proper en tot el procés, amb una mirada ètica, empàtica i alhora rigorosa.

Els passos, tal com es pot veure a la figura 3, són:

- I. Entrada i recepció de la pràctica mitjançant la fitxa identificativa i d'altres documents complementaris.
- II. Valoració. Primer filtratge per part de la coordinadora. Posteriorment, la persona investigadora de la universitat manté una entrevista amb els referents i elabora un informe preliminar. Les persones de la Comissió revisen els documents, valoren i determinen si la pràctica és pertinent per formar part del projecte.
- III. Retorn. Es fa una devolució als referents amb la participació de la coordinadora i la persona investigadora i es tanca el procés. Aquesta sessió consta de dues parts. A la primera part, es fa la devolució en clau d'aprenentatge, a partir de la revisió dels 13 criteris; també es fa una petita anàlisi sobre els punts febles i les oportunitats de millora de la pràctica. A la segona part es

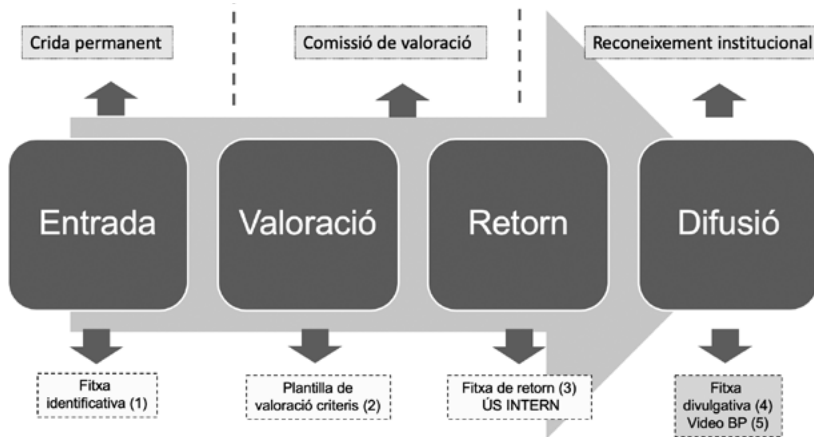
¹⁰ En el "Pla de desenvolupament professional i gestió del coneixement (2016-2019)" de l'Àrea s'identifiquen nous rols dins l'organització, que han passat de consumidors a ser generadors de coneixement, de rebre a intercanviar. Aquests rols són claus per consolidar l'estratègia de gestió del coneixement.

fan propostes per al reconeixement, internament o externament, d'acord amb la línia 3 exposada en l'apartat de finalitats i objectius de l'article.

IV. Difusió i reconeixement. Es procedeix a la publicació de la fitxa divulgativa al Portal del professional (intranet operativa de l'Àrea), i alhora al web de l'Àrea, on es pot consultar públicament mitjançant l'enllaç inclòs en la introducció d'aquest article.

Un cop l'any s'organitza una jornada de reconeixement en què es presenten totes les bones pràctiques socials identificades i validades durant l'any en curs. És un acte obert a responsables i personal tècnic i al conjunt de professionals de l'Àrea i convidats externs i beneficiaris de la mateixa, així com professionals del món universitari. La finalitat és fer valdre la pràctica concreta i l'equip de treball que la promou. Es lliura un diploma acreditatiu i es fa una lectura pública de la singularitat i dels criteris de qualitat més destacats.

Figura 3. Fases del procés d'identificació de Bones Pràctiques Socials



Font: Elaboració pròpia (2020).

7. Resultats assolits

El projecte incorpora un sistema d'avaluació contínua que permet conèixer el grau d'assoliment dels objectius previstos així com identificar els avenços i les principals dificultats.

L'orientació d'aquesta avaluació es planteja no només amb la finalitat d'augmentar la transparència, la rendició de comptes o examinar els resultats sinó també com a procés d'aprenentatge i generació de coneixement compartit, contribuint a l'empoderament de la comunitat implicada: la mateixa Comissió de Valoració i els professionals responsables de les pràctiques.

7.1. Consolidació del projecte

Després de 7 anys de desplegament, el projecte està consolidat. Un indicador és que es manté actiu tot i els tres canvis de mandat polític que hi ha hagut durant aquests anys.

Les entrades de projectes a valorar és constant, amb una mitjana anual al voltant de nou pràctiques. A la taula següent, s'observa l'evolució:

Taula 2. Nombre de bones pràctiques socials. Període 2014-2020

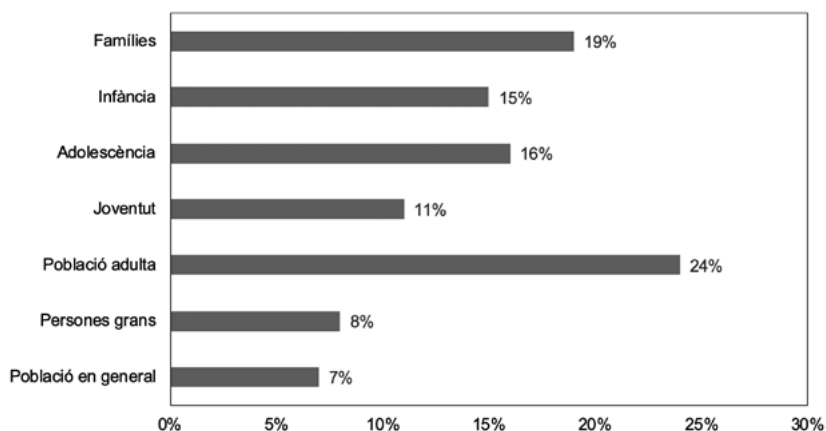
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Pràctiques validades	5	13	11	11	9	10	6	65

Font: Elaboració pròpia (2020).

Fins a l'actualitat, s'han identificat 65 bones pràctiques. El 80% són projectes adreçats a la ciutadania; el 15% són d'aplicació interna en les quals no participa cap agent extern a l'òrgan impulsor (metodologies, processos interns, instruments de treball, etc.), i el 5% tenen la doble orientació.

Per sectors de població, hi ha una gran diversitat de públics receptors, com es pot observar en el gràfic següent:

Figura 4. Sectors de població a qui s'adrecen les bones pràctiques socials



Font: Elaboració pròpia (2020).

Una de les característiques principals del projecte de Bones Pràctiques Socials continua sent la gran diversitat d'agents impulsors i participants actius: només en el 15% hi participa exclusivament l'Àrea, mentre que el 85% de les pràctiques són transversals, compartides amb diferents agents, com es mostra a la taula següent:

Taula 3. Agents impulsors de Bones Pràctiques Socials

	2014-2020	% distribució
Només per a l'Àrea	10	15%
Per a l'Àrea i altres àmbits de l'Ajuntament (districtes, àrees)	11	17%
Per a l'Àrea més altres administracions	12	19%
Per a l'Àrea més entitats cíviques i tercer sector	9	14%
Per a l'Àrea, districtes, altres administracions, entitats cíviques i tercer sector	23	35%
Total	65	100%

Font: Elaboració pròpia (2020).

7.2. Qualitat de les bones pràctiques presentades

A partir de l'anàlisi, el procés de valoració ens permet identificar els elements forts de cada criteri així com possibles mancances.

En aquest apartat recollim dos dels criteris més destacats i també fem referència a aquells que apareixen amb més mancances.

Taula 4. Anàlisi dels criteris de valoració de les bones pràctiques socials

<p>Criteris més puntuats (més de 8 punts sobre 10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferibilitat (74%) ▪ Innovació (48%) ▪ Optimització de recursos (51%)
<p>Transferibilitat: Una majoria elevada de les pràctiques disposen de molts elements per ser transferibles, ja sigui per la simplicitat en els processos de treball, l'alt grau d'adaptabilitat o per estar força documentades.</p>	
<p>Innovació: Així mateix, gairebé la meitat de les pràctiques cerquen propostes innovadores i creatives per afrontar les necessitats i reptes del present.</p>	
<p>Optimització de recursos: Igualment, un percentatge important vetllen per l'optimització i l'ús eficient dels recursos necessaris.</p>	
<p>Criteris menys destacats (més de 8 punts sobre 10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaluació i impacte (30%) ▪ Transparència i comunicació (31%)
<p>Avaluació: és un dels criteris que continua apareixent baix i, tot i que les pràctiques s'avaluen, caldria millorar els processos metodològics i la sistematització dels resultats.</p>	
<p>Transparència i comunicació: en general els resultats tendeixen a no comunicar-se. Seria necessari més impuls i divulgació de la pràctica i de les seves memòries.</p>	

Font: Elaboració pròpia (2020).

Considerem que la puntuació més baixa en aquests dos últims criteris va lligada a les característiques dels projectes de l'àmbit social. Si bé hi ha una cultura d'avaluació de procés, cal avançar en metodologies

d'avaluació d'impacte. També cal tenir en compte, però, les càrregues de feina que comporta l'atenció directa i la dificultat per destinar prou temps a projectes de caràcter grupal o comunitaris, fet que comporta dificultats en els processos de documentació i sistematització, i en la comunicació de resultats.

7.3. Impacte del projecte de Bones Pràctiques Socials en els professionals que hi participen

Després d'aquests anys d'implementació s'observa que en el procés de participació es generen diversos impactes i aprenentatges que poden revertir en la millora de la pràctica i en el creixement professional.

Amb aquest objectiu, el 2015 es va dissenyar un pla d'avaluació específic que incorporava entrevistes individuals semiestructurades a partir d'un guió flexible. Es pretenia recopilar la informació qualitativa a través d'una conversa amb informants clau que presentaven pràctiques per comprendre les seves percepcions i l'experiència en relació amb aquest procés de valoració. De les 11 bones pràctiques socials validades el 2015 s'aplica aquesta metodologia en 5.

Les característiques generals queden recollides a la taula següent:

Taula 5. Perfil de persones entrevistades per a l'anàlisi sobre l'impacte de les bones pràctiques en els professionals que hi participen

	Gènere	Perfil / Rol professional	Àrea/Instituts	Grau de consolidació	Motiu selecció
E.1	Dona	Treballadora social	Institut Municipal de Serveis Socials	< 5 anys	- Primera vegada - Àmbit territori
E.2	Home	Psicòleg	Institut Municipal de Serveis Socials	> 5 anys	- Primera vegada - Àmbit territori - Molt consolidada
E.3	Dona	Treballadora social	Àrea de Drets Socials	> 5 anys	- Repeteix - Àmbit ciutat - Molt consolidada
E.4	Dona	Psicòloga	Institut Municipal de Persones amb Discapacitat	< 5 anys	- Primera vegada - Àmbit territori
E.5	Dona	Directora i TS	Institut Municipal de Serveis Socials	< 5 anys	- Primera vegada - Àmbit territori

Font: Elaboració pròpia (2020).

Les aportacions s'analitzen i recullen als següents apartats.

I. En relació amb la motivació per presentar-se a les Bones Pràctiques Socials

Es vol conèixer quina causa motiva la presentació de pràctiques, quan els professionals repeteixen l'experiència.

Les respostes majoritàries s'orienten en dues línies: l'una, cap a la promoció i difusió del projecte i el fet de poder compartir-lo, i l'altra, cap a l'oportunitat de millora a través d'una revisió profunda amb els criteris d'anàlisis establerts.

E. 3. "Promocionar el projecte i fer-lo créixer en un espai professional".

Les principals dificultats indiquen un esforç important de sistematització prèvia, però que els compensa en millores directes sobre la pràctica: obliga a la reflexió i l'anàlisi necessàries per millorar.

E. 4. "Representa un esforç però alhora és una reflexió necessària per avançar; és una inversió per a la millora".

II. En relació amb els instruments i mecanismes utilitzats per les Bones Pràctiques Socials

Es vol conèixer el grau de dificultat d'un dels instruments fonamentals que han de fer servir els professionals, i la valoració que en fan.

Les respostes indiquen que completar la fitxa identificativa és un exercici necessari de reflexió i d'anàlisi de l'equip del projecte, i alhora es considera una eina generadora d'aprenentatge.

E. 2. "Completar la fitxa ha obligat a modificar el redactat inicial del projecte".

Un altre element analitzat ha estat l'entrevista en profunditat. Les respostes reafirmen aquesta eina com un instrument que els genera aprenentatge i, alhora, destaquen el valor afegit i el plus de qualitat que significa que la dugui a terme una persona provinent del món acadèmic, externa a l'organització.

E. 5. "Ben valorat que la persona entrevistadora sigui externa a l'Ajuntament (provinent del món acadèmic de la investigació i la teoria) perquè obliga a pensar altres elements no previstos, sovint molt centrats en la praxi".

Pel que fa a la sessió de devolució assenyalen la importància de la presència de tot l'equip participant en el projecte, i de la direcció de la unitat. Per altra banda, es fa ressò dels aprenentatges que genera aquest espai de devolució.

E. 3. "El petit DAFO és una anàlisi sintètica i externa que genera idees (és un creuament entre la part més conceptual i teòrica i la praxi)".

La jornada anual de reconeixement institucional de les bones pràctiques és un espai molt ben valorat, que dona prestigi a la mateixa orga-

nització i serveix per comunicar el reconeixement de l'organització als professionals.

E. 2. "És on es visualitza el reconeixement institucional".

E. 1. "La Jornada és com un mostrar on t'assabentes dels bons projectes que s'estan desenvolupant a l'Àrea".

III. En relació amb els aprenentatges i impactes

Les aportacions reafirmen la hipòtesi plantejada sobre l'impacte directe de l'aprenentatge adquirit en el procés de participació en les Bones Pràctiques Socials, que s'aplica directament en la pràctica concreta i es transfereix a altres projectes en curs.

E. 2. "Presentar-se al Banc serveix per al projecte concret i per a altres des de la vivència. S'adquireixen més aprenentatges que assistint a un curs convencional".

Segons les persones entrevistades, les Bones Pràctiques Socials generen altres espais complementaris com ara l'espai d'intercanvi de bones pràctiques, amb altres objectius, que permeten l'ampliació del cos del coneixement, llocs per a la discussió i millora, l'obertura cap enfora, espais útils per ampliar i fomentar contactes i intercanvis (corresponent a la línia 2 del projecte i que apareix descrit a l'apartat 6.2, "finalitats i objectius").

8. Aprenentatges, punts forts, principals dificultats i reptes del projecte

Després d'aquest període de desenvolupament, el projecte té més presència a l'organització i es reconeix el seu paper com a dinamitzador del coneixement, des de diferents perspectives. Connecta persones, activa i gestiona aprenentatges, facilita i impulsa diferents espais per compartir o construir coneixement i consolida la cultura d'aprenentatge en l'organització.

L'anàlisi de la situació actual de les bones pràctiques socials duta a terme per l'equip del projecte (recollida al document intern d'avaluació, 2019), destaca les següents valoracions:

8.1. Punts forts

- Com a reconeixement a l'expertesa dels professionals. És un instrument de motivació que reafirma el sentiment de pertinença a l'organització i dona valor a la feina i als i les professionals que la duen a terme.
- Com a procés d'aprenentatge. És una oportunitat de millora de la mateixa pràctica professional per a les persones que s'hi presenten, a partir del procés de valoració i devolució tècnica que es fa amb l'equip que la promou.

- Incideix en el foment de la qualitat de la cultura corporativa. La sistematització, l'equitat, la coherència i el rigor en la valoració reforcen els criteris utilitzats i dona informació sobre els aspectes que cal tenir en compte i també el que valora l'organització en la gestió de projectes.
- Cadascuna de les pràctiques són models d'abordatge que poden ser transferibles, sigui en el seu conjunt o en part, per algun aspecte metodològic concret. Aquesta transferibilitat activa l'aprenentatge organitzatiu en un marc de col·laboració, en què els professionals aprenen les unes de les altres.
- La visibilització i difusió de les bones pràctiques mitjançant la creació d'espais d'intercanvi entre elles, obrint-les a altres municipis fora de Barcelona, la presentació a fòrums professionals així com la disponibilitat d'un espai al web de l'Àrea de Drets Socials afavoreix les relacions de col·laboració dins i fora de l'organització.
- Les bones pràctiques socials contribueixen a mantenir la memòria organitzativa, amb una sistemàtica que facilita la localització mitjançant una classificació per temàtiques competencials de l'Àrea.

8.2. Principals dificultats

- L'alt ritme de treball en els diferents serveis, departaments i instituts de l'Àrea fa difícil trobar el moment per dedicar el temps necessari a complimentar la fitxa del projecte, una fitxa que implica una reflexió i revisió del projecte. És el motiu principal pel qual els i les professionals mostren reticències a presentar projectes.
- De vegades, es presenten pràctiques joves, sense prou recorregut per considerar-les estables i consolidades.
- En algunes pràctiques (per la complexitat de les mateixes) hi ha falta de consens dins la Comissió de Valoració a l'hora d'analitzar els criteris d'avaluació, d'impacte i de cost econòmic.
- Els canvis organitzatius de l'Àrea i la mobilitat de les persones tècniques que en formen part, repercuteix en la dinàmica de la Comissió de Valoració.

8.3. Reptes

- Més difusió de les bones pràctiques socials així com donar respostes a necessitats latents relacionades amb la millora contínua i el creixement professional.
- La importància que els i les professionals que ja formen part del projecte ajudin a promocionar-lo, fent de portaveus d'altres persones.

- Mantenir i afavorir la transparència i la comunicació sobre l'estat del projecte de manera contínua (rendiment de comptes).
- Implicar les direccions perquè facilitin als equips els instruments i el temps necessari per sistematitzar la bona pràctica.

Finalment, per garantir la sostenibilitat de les Bones Pràctiques Socials caldrà:

- Continuar promovent les dinàmiques i activitats necessàries, la formació continuada, per garantir la cohesió i el treball col·laboratiu i de qualitat de la Comissió de Valoració.
- Avançar en la internalització del projecte a la cultura corporativa, fent valdre els beneficis que implica com a motor de canvi i millora.

8.4. Conclusions

El projecte de Bones Pràctiques Socials de Barcelona, iniciat l'any 2012, és actualment un projecte consolidat dins l'estructura de l'Àrea de Drets Socials de l'Ajuntament de Barcelona. Les dimensions de l'Ajuntament fan viable i pertinent la seva existència i sostenibilitat en el temps.

L'experiència demostra un impacte positiu en la transferència de coneixement i en el reconeixement del capital humà tant a l'Àrea de Drets Socials, Justícia Global, Feminismes i LGTBI, com a la resta de l'Ajuntament.

Els bons resultats obtinguts orienten a considerar l'oportunitat de transferir aquest projecte a altres ajuntaments, adaptant el model, la metodologia i els instruments a les seves estructures i dimensions.

Tal com s'ha evidenciat en els diferents apartats, aquesta iniciativa resulta innovadora tant per l'enfocament com per la metodologia i els procediments utilitzats, es pot considerar un exemple de creativitat que contribueix i afavoreix la transformació de la cultura organitzativa.

Finalment, es vol ressaltar en aquest article el tema de la innovació des de l'àmbit públic, en aquest sentit s'acompanyen algunes idees que van sorgir d'un dels espais d'intercanvi de Bones Pràctiques Socials sobre "La innovació a l'àmbit social i la gestió pública (desembre 2017)":

El valor de la innovació rau en la capacitat per impulsar solucions compartides a problemes públics no resoltos. La innovació és rellevant no perquè sigui sorprenent, sinó perquè obre i facilita transformacions socials. Partint del reconeixement del caràcter polièdric dels problemes. Acceptant que *sols no podem*. Així doncs, difícilment podem parlar d'innovació sense la implicació d'agents diversos, la hibridació i les solucions integrades.

Concebre la innovació com una flamarada o com un canvi radical que es produeix de la nit al dia pot comportar-ne la banalització. Més aviat, la innovació es cou a foc lent, a través de canvis que es produeixen al llarg del temps. A poc a poc, generant aprenentatges, modificant cultures de treball, incorporant canvis en les maneres de fer, de vegades fins i tot sense adonar-nos.

La jornada d'intercanvi ens ha permès identificar un seguit de paraules clau associades al fet d'innovar: implicació, humilitat, generositat, cura en les relacions. Aquests valors semblen més rellevants que altres actituds tradicionalment associades a la innovació. Hem construït, doncs, una certa ètica de la innovació. O fins i tot hem comprès que la innovació és, en definitiva, una ètica, una manera de fer.

Referències bibliogràfiques

- Alfama, E., i 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*. Document inèdit.
- Ajuntament de Barcelona (2018). Anuari Estadístic de la Ciutat de Barcelona. Barcelona: Departament d'Estadística i Difusió de Dades. Recuperat de <http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/anuari/cap21/C2103010.htm>
- Ajuntament de Barcelona (2019). *Memòria de l'Àrea de Drets Socials*. Barcelona: Àrea de Drets Socials. Recuperat de: <https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu-document/memoria-area-drets-socials-2018.pdf>
- Innovación en acción social. Fundación iSocial. Recuperat de: <https://isocial.cat/es/conocimiento/innovaciones/>
- Barbieri, N., i 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. Recuperat 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., i Wolman, H. (2008). Assessing Best Practice as a Means of Innovation. *Local Government Studies*, 34(1), 23-38.
- Brugué, Q., i Gomà, R. (1998). La dimensión local del bienestar social: el marco conceptual. En Q. Brugué i R. Gomà (coord.), *Gobiernos locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio* (p. 39-56). Barcelona: Ariel.

- Cook, S., i 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*. Recuperat de: <https://neos.cat/wp-content/uploads/2015/02/IntroGesComES.pdf>
- Llei 12/2007, d'11 d'octubre de 2007, de serveis socials. DOGC, 18 d'octubre de 2007, núm. 4990. Recuperat de 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*. Aportacions del Programa Compartim de gestió del coneixement del Departament de Justícia Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. Recuperat de: www.gencat.cat/justicia/publicacions
- Muntada, M. (2015). Lo sencillamente complicado de la gestión del conocimiento. *cumClavis* [blog]. Recuperat 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]. Recuperat 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. Recuperat 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.

"Viatjant per l'invisible". Una experiència col·lectiva de canvi organitzacional per a la transformació feminista

"A journey through the unseen". A collective
experience in organisational change for
feminist transformation

María Viadero Acha¹

ORCID: 0000-0002-7845-4649

Per citar: Viadero Acha, M. (2020). "Viatjant per l'invisible". Una experiència col·lectiva de canvi organitzacional per a la transformació feminista. *Revista de Treball Social*, 219, 157-173. DOI: 10.32061/RTS2020.219.08

Resum

Us proposem un viatge per l'invisible. Un viatge que pretén que les nostres organitzacions canviïn per poder ser útils a la transformació, inexcusablement feminista, necessària en totes les persones, organitzacions i contextos. Us proposem un viatge que es nodreix de les llicons col·lectives analitzades des de l'estratègia de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere. En les línies següents compartim la nostra experiència individual i col·lectiva, amb l'objectiu de continuar aprenent i compartint amb altres persones, els encerts i les dificultats d'aquestes experiències i per continuar construint alternatives possibles que des de la nostra quotidianitat organitzativa tenen l'oportunitat de canviar el món.

Paraules clau: Organització, gènere, feminisme, cultura, transformació.

Abstract

We are offering you a journey through the unseen. It is a journey that seeks to change our organisations to enable them to be instrumental in the transformation that is unavoidably feminist and necessary for every

¹ Treballadora social i sociòloga. Investigadora feminista i responsable de gènere a Mugarik Gabe. maria@mugarikgabe.org

person, organisation and context. We are proposing a journey that is fuelled by the collective lessons analysed from the organisational change strategy in pursuit of gender equality. In the following lines we will share our individual and collective experience, with the aim of continuing to learn and share with others the successes and difficulties of these experiences and to continue creating potential alternatives which, on the basis of our everyday organisational life, have the potential to change the world.

Keywords: Organisation, gender, feminism, culture, transformation.

Us volem explicar un viatge, un viatge organitzatiu, de molts anys i amb moltes experiències acumulades, que en els últims temps s'ha convertit en un viatge també amb altres organitzacions. Un viatge que aposta per promoure la nostra organització com un instrument i una pràctica diària en la transformació feminista. Un viatge per l'invisible.

Per poder compartir aquest viatge, necessitem explicar-vos alguna cosa de nosaltres i la nostra història, perquè pensem que és important situar els nostres coneixements i experiències en el seu context.

Un llarg viatge fins al canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere

Mugarik Gabe som una organització feminista, ecologista, d'esquerres, internacionalista, solidària i amb desitjos de ser cada vegada més horitzontal. Una organització no governamental basca de cooperació al desenvolupament, nascuda el 1987. Mantenim una estructura assembleària per a la presa de decisions, amb una assemblea formada actualment per 16 persones contractades en tres territoris i sempre oberta a la participació d'activistes.

En aquesta aposta per aportar elements per a la construcció de societats més justes des d'una anàlisi feminista, des que vam començar, els nostres enfocaments i estratègies han anat evolucionant, en la mesura en què hem anat aprofundint i adquirint experiències i aprenentatges.

Vam començar amb una aposta més centrada en la realitat de les dones, clau en l'establiment d'aliances amb organitzacions de dones i feministes d'Amèrica Llatina i en la visibilització de la vulneració dels drets de les dones, però sense aprofundir en les causes estructurals d'aquesta desigualtat. Més endavant, juntament amb els canvis internacionals, avançem en l'enfocament de gènere en el desenvolupament (GED), centrant les anàlisis en les relacions de poder entre dones i homes² i en les accions que cal impulsar per trencar aquestes relacions de privilegi i opressió com a causa de la vulneració de drets que les dones troben en tots els àmbits de la vida.

Des d'aquest enfocament GED, la combinació de l'estratègia de transversalització en tota la nostra feina (processos de cooperació a Amèrica Llatina i d'educació a Euskal Herria) i del desenvolupament d'accions específiques per a l'empoderament de les dones, va fer possible una consciència més estructural d'aquestes desigualtats i de la necessitat de construir processos de denúncia i generar alternatives que abastessin tota la nostra tasca. Volem destacar l'encert que ha suposat treballar contra les violències masclistes com a línia específica, reforçant la incorporació d'anà-

2 La comprensió i el significat dels conceptes dona i home han anat evolucionant amb els nostres aprenentatges. Avui dia els entenem de manera àmplia, en un ventall que inclou les persones trans i no-binàries. Són debats en construcció en el mateix moviment feminista, dels quals continuem aprenent, per trencar amb dicotomies que generin privilegi i exclusió.

lisis feministes en la nostra feina. Com a element negatiu, l'estratègia de transversalitat en alguns casos ha suposat una tecnificació que generava la pèrdua del seu caràcter transformador (centrant-nos més en les eines que en els objectius) i una evaporació que implicava desenvolupar accions sense claredat de l'impacte que tenia en la pràctica.

Encara que no és senzill separar per fases l'evolució d'aquestes estratègies, perquè es van encavalcant i combinant, els passos següents es van centrar en la recerca d'una coherència interna. Vam aprendre que no era possible canviar els nostres contextos sense canviar la nostra manera de relacionar-nos i de funcionar. Vam detectar que en la nostra pròpia organització es reproduïen dinàmiques sexistes i vam decidir avançar en aquesta línia, apostant per incorporar a l'organització la perspectiva de gènere en elements com els acords laborals, la manera de participar i prendre decisions o els posicionaments i les estratègies organitzatives. Aquesta fase ha estat clau per promoure un canvi més global, que afectés no només el que fèiem de manera pública, sinó que també comportés una revisió personal i organitzativa. Però no sempre ha estat fàcil mantenir aquest equilibri entre l'aposta per transformar-nos internament i la nostra tasca pública: en alguns moments vam caure en un *meliquisme* excessiu, que va fer que els canvis organitzatius que dúiem a terme no estiguessin prou connectats amb les transformacions que preteníem promoure en el context.

En els últims anys, i gràcies a l'acompanyament de Natalia Navarro, vam apostar per l'estratègia de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere, que ha estat la guia d'aquest viatge per l'invisible i que ens ha ajudat a trobar aquest equilibri entre el canvi dins i fora.

L'estratègia de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere té com a objectiu crear organitzacions que siguin capaces de promoure la transformació social necessària per assolir l'equitat de gènere. Organitzacions que donin resposta a les demandes feministes i que siguin capaces de donar una bona sacsejada al patriarcat on més mal li faci. Aquesta estratègia ha quedat definida en el vídeo³ que vam elaborar en el nostre viatge per l'invisible, per la necessitat de comptar amb eines creatives i amb humor per explicar el canvi organitzacional, que no sempre és fàcil de comprendre.

Aquesta estratègia es nodreix dels avenços de les reflexions feministes entorn de la teoria organitzacional. Autores com Joan Acker revelen que les organitzacions no som neutrals i assumeixen *casualment* valors associats a un model masculí hegemònic de treballador, on la cultura de l'assoliment, la jerarquia, la productivitat, la disponibilitat, el presencialisme, l'individualisme, entre d'altres, són elements protagonistes. D'aquesta autora, un aprenentatge clau per al nostre procés va ser la revisió de les desigualtats de gènere sobre la base de les pràctiques i processos generitzants.

3 Video disponible en: <https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/el-viaje-y-su-guia/>

Els processos generitzants són en què s'articulen i es doten de significat l'element femení i el masculí i tot allò que passa a ser considerat com a propi de l'un o l'altre, de manera que el valor, les oportunitats i les limitacions vinculades de cadascun són diferents i jerarquitzades, i arran d'això en determinats aspectes el marge d'acció de l'element femení és més petit que el del masculí i viceversa. Sense deixar mai de tenir en compte que globalment l'element femení surt molt més mal parat (Navarro, 2007).

En la nostra experiència, l'anàlisi de la realitat revisant les relacions de poder en la participació, la presa de decisions, l'assignació de tasques i responsabilitats, etc., basant-nos en les categories dona/home, continua sent útil per detectar desigualtats, però en aquest procés avancem en el concepte de pràctiques i processos generitzants per comprendre que aquestes desigualtats van més enllà de la lògica dona/home i que es reprodueixen en les persones, les relacions, les pràctiques, els procediments i les estructures. Parlem de la construcció del masculí i el femení que valora més l'element masculí (i no només dels homes), que genera privilegi i subordinació. Aquest enfocament ens ajuda a entendre com el canvi no és només necessari en les persones, sinó també en les organitzacions. Vam aprendre que aquestes relacions de subordinació també les trobàvem en alguns dels següents elements:

- Com es distribueix el poder i els privilegis, els recursos i els espais, en la construcció dels models de presa de decisions i participació.
- Què es valora en les nostres organitzacions: qui són les nostres heroïnes o referents, quin tipus de valors i pràctiques representen i com es connecta amb la construcció i valoració dels elements masculí i femení.
- Com són les nostres condicions laborals, quin model de treball promou "qui treballa millor" i com es connecta amb models que posin la vida i les cures al centre de les pràctiques i de les nostres agendes.

Reprement el que diu Natalia Navarro (2017):

Es tractaria d'entendre les dinàmiques organitzacionals de manera més àmplia que considerant homes i dones com a categories monolítiques, deixant enrere definicions de gènere com a atribut i passant-ho a interpretar com un verb. No som un gènere o un altre, sinó que "fem el gènere", el generitzem. És així que podem comprendre els processos quotidians de producció dels privilegis i la subordinació que es donen en les organitzacions.

Les estructures de les organitzacions, les relacions que s'hi donen, el control de processos de treball, els sistemes d'atribució de valor, la delimitació de prioritats i l'assignació de responsabilitats, es veuen afectades per símbols i processos d'identificació de gènere, així com per les desigualtats materials i de poder entre persones que són llegides com a dones i com a homes.

En tota aquesta construcció és clau la nostra cultura organitzacional, la seva estructura profunda: els pilars, les creences compartides, el que es valora, els nostres referents, el que "és"; més enllà de la missió oficial, l'invisible. Històricament, ens hem centrat molt més a treballar i analitzar les nostres polítiques, estructures i productes, i ens hem oblidat de la cultura organitzacional, sense la qual és impossible abordar un canvi real a les organitzacions.

La revisió de la nostra organització des d'aquest marc no ha estat una tasca fàcil. Des d'aquest marc teòric, comencem detectant desigualtats per després establir mesures de canvi. Mesures amb una visió integral feminista, que trenqui amb la lògica fora-dins i que promogui organitzacions com a eina de canvi social. Amb aquest enfocament vam treballar la proposta del treball en equip no-patriarcal (Mugarik Gabe, 2013) i vam enfortir l'aposta per la coherència organitzativa.

"Viatjant per l'invisible"

Un viatge col·lectiu que aposta per les pràctiques quotidianes

Els viatges per al canvi organitzacional a Mugarik Gabe han estat diversos, així com diverses han estat les estratègies per anar avançant en aquesta aposta de canvi organitzacional feminista. Viatges amb processos formatius col·lectius, diagnòstics organitzatius, polítiques i estratègies específiques, accions innovadores, entre altres propostes (Mugarik Gabe, 2019).

Després de tots aquests viatges, teníem clar que a la nostra organització l'estratègia de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere havia arribat per quedar-se, però estàvem encallades i necessitàvem buscar altres formes de continuar avançant. Vam detectar la dificultat de comptar amb experiències pràctiques i també la necessitat de treballar col·lectivament amb altres entitats que estiguessin implicades en aquesta mena de processos. És d'aquestes necessitats que sorgeix el procés de "Viatjant per l'invisible".

Aquest procés de construcció col·lectiva es va iniciar el 2015 i va finalitzar la seva fase de feina més pública el 2019. Va començar amb una etapa d'identificació conjunta de les dificultats i els reptes més grans de les organitzacions a l'hora d'avançar en processos de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere, d'on van sorgir els tres eixos prioritaris de treball: la gestió dels poders, els models de treball i la gestió dels conflictes i les cures. Aquests eixos estan interconnectats i, encara que no abasten la totalitat d'elements organitzatius en aquesta mena de processos, els vam entendre com a prioritaris i on més dificultats trobàvem.

Una aventura cap a la transformació feminista

Un dels elements més valorats d'aquest procés ha estat la construcció de l'imaginari dels viatges invisibles. L'ús de metàfores ens ha

permès connectar amb noves formes de treball i sortir dels motlles habituals. Aquest imaginari ha fomentat la creació de propostes més creatives i innovadores i ens ha fet capaces de mirar-nos des d'altres llocs i amb noves perspectives.

L'imaginari del viatge per l'invisible també ha estat una manera de cuidar el procés, dotar-lo d'un caràcter que promogués la capacitat de somiar, de volar, d'arribar a altres llocs i de donar-nos temps per aconseguir-ho. Encara que en algun moment l'ús excessiu de metàfores ens pogués dificultar la difusió dels continguts del procés de manera senzilla.

Vam triar els viatges per l'invisible com a proposta per a les organitzacions per buscar noves rutes transformadores, nous camins per on aventurar-nos amb il·lusió. Els vam definir com a invisibles perquè si bé els processos de canvi organitzacional són presents en tot el que fem, habitualment tenim dificultats per identificar-los i abordar-los, i moltes vegades fan referència a elements que no són apreciables a simple vista, com els valors, les creences o les relacions de poder.

Des d'aquest imaginari, anomenem els tres eixos de treball:

- viatges per l'aire: la gestió dels poders
- viatges per la terra: els models de treball
- viatges per les profunditats: les cures i els conflictes

Les pioneres, les viatgeres i la tripulació del viatge

Vam investigar sobre bones pràctiques i vam posar-nos en contacte amb dues organitzacions, a les quals anomenem "pioneres", per cadascun dels àmbits seleccionats. Vam decidir parlar de pioneres perquè la paraula ens evoca aquelles dones que es van atrevir a transgredir l'ordre preestablert amb nous experiments, llocs o gestes, i que en molts casos la història ha mantingut ocultes.

Vam seleccionar sis experiències d'organitzacions diverses però que tenen en comú l'experiència en processos de canvi organitzacional i el fet d'haver dut a terme una anàlisi feminista d'aquestes experiències i dels canvis que han provocat en les seves organitzacions:⁴

- Lakabe: experiències i reflexions sobre la gestió dels poders en espais assemblearis.
- Altekio: experimentant rols i tasques en les figures de lideratge.
- ColaBoraBora: planificacions més diverses i distribuïdes.
- Iniciativa Mesoamericana de Defensoras: models d'avaluació per a un activisme feminista i sostenible.
- Colectivo Cala: prevenció i regulació de conflictes i estructures per a la participació.
- Iacta: les cures en les estructures organitzatives.

Un cop identificades les bones pràctiques de les pioneres, vam decidir treballar noves idees sobre la base de l'experimentació. Volíem continuar avançant en la construcció col·lectiva i posar en pràctica aquestes

4 Més informació a: <http://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/las-pioneras/>

propostes, fer-ho conjuntament, de manera que poguéssim compartir les dificultats i avenços que poguessin aparèixer en el procés, per anar construint aprenentatges col·lectius.

Vam materialitzar la proposta a través de cinc organitzacions basques que es van comprometre a posar en pràctica una d'aquestes bones pràctiques en les seves organitzacions durant un any. Així doncs, ens vam convertir en les "viatgeres": Hegoa, Joxemi Zumalabe Fundazioa, Setem Hego Haizea, ESK i Mugarik Gabe.

Durant l'any d'experimentació, vam generar espais de treball per donar suport a l'impuls de la bona pràctica en cada organització i per anar identificant possibles dificultats. També vam comptar amb el suport de Incyde per al desenvolupament d'un "oasi" on les organitzacions tinguessin temps per aturar-se i revisar el desenvolupament del viatge i per anar construint un relat col·lectiu d'aquests viatges. En tot el procés, Natalia Navarro, Incyde i Mugarik Gabe vam ser la "tripulació" que acompanyava les viatgeres.

Després d'aquest any d'experimentació de bones pràctiques, vam fer una trobada d'intercanvi d'experiències i construcció col·lectiva sobre la base dels aprenentatges de totes nosaltres: pioneres, viatgeres i tripulació. Des de l'inici, vam tenir clar que part del viatge és l'aventura de construir juntes noves maneres de fer, fer valdre també altres formes de coneixement que es construeixen des de la pràctica, i que demanen equivocar-nos i plantejar estratègies i accions que potser no ens serveixen en aquell moment concret però que són part de l'aprenentatge col·lectiu. Tant els avenços com les dificultats amb què s'han trobat les unes i les altres han estat clau per construir eines per a totes.

Una guia per no perdre's i un necesser per portar sempre a sobre

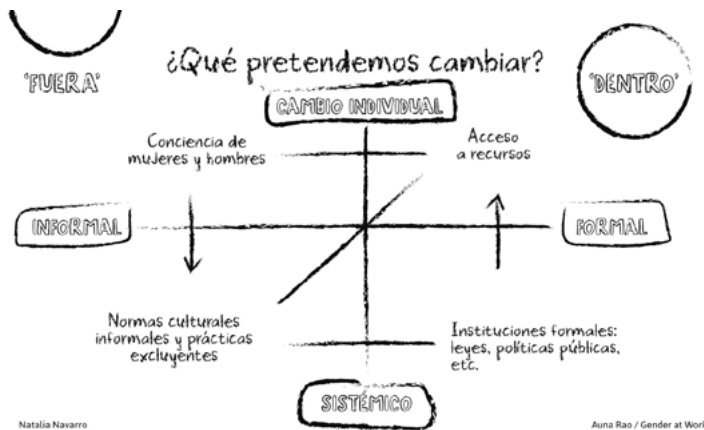
Aquests aprenentatges s'han concretat en una "guia de viatge" (en format web) i un "necesser de viatge" (amb materials relacionats amb cadascuna de les excursions proposades), com a instruments per promoure l'impuls de processos de canvi organitzacional feminista en altres entitats. Pretenem generar un coneixement que, igual que s'ha construït col·lectivament, es comparteixi col·lectivament; és per això que tot el web s'ha dissenyat en format amb llicència *creative commons*, amb la idea que tothom pugui adaptar les eines a les seves organitzacions i continuar aprenent d'altres experiències.

El web manté el format de les guies de viatge, amb múltiples continguts: l'explicació de les fases del viatge, materials audiovisuals de les participants, les eines construïdes i una gran quantitat de recomanacions i suports. Sempre reforçant la idea de la importància del procés, entès a mitjà o llarg termini i no proposant accions puntuals i aïllades en el temps.

Entre la diversitat de continguts, volem compartir la importància donada a l'enfocament de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere i a l'anàlisi del caràcter transformador dels nostres viatges amb una mirada feminista. Aquest punt ha estat valorat per totes les viatgeres

com l'element de més dificultat. Per això, durant el procés ens ha estat útil l'esquema següent proposat per Natalia Navarro com a "brúixola" per ajudar-nos en aquesta tasca.

Figura 1. La brúixola



Font: Gràfic elaborat per Natalia Navarro en representació del Gender Analytical Framework de la xarxa internacional feminista Gender at Work <https://genderatwork.org/analytical-framework/>

Aquesta brúixola pretén analitzar el caràcter transformador dels canvis proposats, dels nostres viatges, posant un èmfasi especial en l'anàlisi feminista, des de la complexitat dels processos de canvi organitzacional reflectits en els eixos de canvi i les relacions entre si. Ens planteja la importància de generar canvis en els quatre quadrants proposats i en els seus diferents plans: individual/col·lectiu, objectiu/subjectiu i formal/informal. Tot això amb la claredat de comprendre el canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere com a canvis organitzatius amb pretensions de canvi social i feminista.

A més a més d'aquests elements més centrats en el procés i els seus impactes, un altre apartat clau de la nostra guia de viatge són les excursions, eines concretes per promoure aquests canvis organitzacionals feministes en les nostres entitats. Són fruit de les experiències i els aprenentatges de les organitzacions participants i poden ser útils per continuar experimentant noves formes més feministes de transformar les nostres organitzacions.

Les sis excursions proposen experiències per treballar la rotació dels lideratges i un altre tipus de rols, la inclusió de les emocions en els processos de presa de decisions o propostes per a la gestió dels processos de planificació i de gestió dels conflictes dins de les organitzacions.

En alguns moments hem tingut por de proposar eines que es fessin servir com si fos una "recepta universal", per la qual cosa, entre altres elements, cada excursió inclou pistes sobre el seu potencial de transformació feminista, la ruta bàsica per treballar a mitjà/llarg termini i alguns suports per poder gaudir-ne al llarg de tot el recorregut organitzatiu. La nostra proposta és cobrir tot el trajecte que es planteja, amb una perspectiva feminista des de la decisió de començar el procés fins a l'avaluació final.

Tot i les dificultats amb què també s'han trobat, tant les organitzacions participants en els diferents rols –pioneres, viatgeres i tripulació– com altres entitats han valorat aquest procés com una experiència que ha aportat molts elements en la construcció de processos de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere, i han destacat l'aposta per la construcció col·lectiva des de l'experimentació, la cura dels elements creatius i la sistematització i col·lectivització dels aprenentatges.

El viatge per l'invisible de Mugarik Gabe

L'aposta pel consens

Mugarik Gabe hem estat acompanyants del procés d'altres col·lectius, però també hem estat una de les organitzacions que ha format part de "Viatjant per l'invisible".

En el nostre cas, hem donat continuïtat al nostre propi viatge, centrant-nos a incorporar una perspectiva feminista en la presa de decisions, concretament en l'espai de l'assemblea, seguint l'experiència pionera de Lakabe.

A Mugarik Gabe, com a organització assembleària, hem aprofitat aquesta excursió per reprendre el significat del consens per a l'organització i per explorar les formes d'arribar-hi en les nostres assemblees. El consens com una de les formes en els processos de presa de decisions que permet donar veu i escoltar les parts, avançant en la presa de decisions des d'un lloc en el qual hi siguin totes incloses. Hem anat veient les maneres de posicionar-nos davant els diferents debats, la importància de la facilitació, així com la definició d'aquells temes en els quals per a nosaltres és imprescindible arribar al consens i altres en els quals ens sentim còmodes amb altres formes de discussió (delegació a altres espais, votacions...).

La facilitació de les assemblees

A més d'aprofundir en el significat del consens, aprofitant l'experiència de Lakabe també l'hem enfortit a través de la figura de la facilitació i amb l'abordatge de les emocions en l'espai de l'assemblea.

La incorporació en la presa de decisions de la figura de facilitació ha estat valuosa per acompanyar les decisions, evitant relacions desiguals de poder, definint metodologies participatives i promovent un espai agradable, d'empoderament i construcció col·lectiva.

Aquesta facilitació s'ha concretat en una facilitació principal, formada per un equip de 3 facilitadores, que s'han format en més profunditat i compta amb un espai propi de contrast i aprenentatge. L'aposta per generar equip pretén superar lògiques d'individualisme heroic, propiciant dinàmiques més col·lectives.

Aquest equip es complementa amb la figura de la facilitació de suport, encarregada de prendre nota dels torns de paraula i de fer costat a la facilitadora principal en la preparació i el desenvolupament de l'assemblea. Aquesta facilitació de suport és rotativa per compartir responsabilitats i aprendre conjuntament.

Mitjançant aquestes accions pretenem promoure estructures més horitzontals i empoderadores per a totes les persones i continuar aprofundint en una anàlisi feminista de la gestió dels poders visibles i invisibles en l'organització, que es fan més evidents en la presa de decisions, els lideratges, els models de comunicació i participació i la distribució de rols, entre altres.

Aquest procés se suma a altres decisions prèvies que han traçat un camí previ, insuficient però els aprenentatges del qual hem incorporat:

- Rotació de rols de moderació (gestió dels torns de paraula) i acta, per promoure un reconeixement de tots els rols i assumir-los conjuntament.
- Recollida de les intervencions (demanades i no demanades) durant l'assemblea, com a mecanisme d'autocorrecció en el repartiment de la paraula. En un procés previ detectem una participació proporcionalment menor de les dones en l'assemblea, entre altres elements de desigualtat. Recollir les intervencions de cada participant en l'assemblea i fer-les públiques en les actes és un mecanisme per equilibrar aquestes intervencions. Ha estat útil però es mantenen altres dinàmiques més profundes que hem de continuar treballant.

Les emocions i l'impacte que tenen en la presa de decisions

A més de la facilitació, hem fet visibles les emocions com a part del procés de presa de decisions. Per això hem inclòs dinàmiques de començament i final de les assemblees que posen de manifest la seva presència, cosa que permet comprendre millor les diferents maneres de comunicació davant les diferents opinions.

Hem incorporat rondes emocionals, amb targetes com a suport, amb l'objectiu de conèixer com arribem a les assemblees i com ens sentim en relació amb els temes que cal abordar, ja que aquestes emocions sens dubte influeixen en els processos de presa de decisions. Evidenciar la seva presència permet superar la visió patriarcal que separa les emocions de la raó i relega les primeres a l'àmbit privat i íntim. Ha estat un procés d'empoderament en la gestió emocional i de ruptura amb la idea dicotòmica de l'element emocional com a aliè als espais laborals i de presa de decisions. Les emocions sempre han estat presents en les organitzacions però no

s'han fet visibles, en un esquema que en reproduïx la infravaloració com a element tradicionalment femení.

El repte no és només visibilitzar-les, sinó també preparar les nostres organitzacions per identificar-les i cuidar-les, establint procediments estables per a la seva gestió. A més, si s'hi aprofundeix analitzant-les des d'una perspectiva de gènere, es poden detectar jerarquies en el reconeixement de l'expressió de les unes sobre les altres; per exemple, més tolerància i facilitat en la gestió d'emocions associades al femení com el plor, enfront d'altres com la ira o la ràbia. També, en aquesta gestió, haurem de cuidar les expectatives o fins i tot l'ús instrumental que se'n fa.

El fet de posar sobre la taula com ens sentim en relació amb les qüestions organitzatives ens dona molta informació sobre la manera com ens afecten les decisions o els temes que s'han d'abordar, identificant les inquietuds, les pors, les resistències, així com les seves causes.

Dinàmiques, com les rondes emocionals, són cada vegada més habituals i això ens parla d'un canvi en la mena d'organitzacions de les quals volem formar part. Però és important no perdre de vista el seu objectiu i vigilar que no es converteixi en una activitat obligatòria o mecànica, perquè d'aquesta manera perdria el sentit.

En tot el nostre viatge per l'invisible una eina vital per enfortir i assentar tot el procés ha estat comptar amb espais formatius col·lectius, concretament sobre les emocions, la facilitació de grups i la comunicació no-violenta.

Aquest procés ha estat molt ben valorat a Mugarik Gabe i s'ha institucionalitzat la incorporació en les nostres assemblees tant de les rondes emocionals com de la facilitació, com a elements que poden afavorir l'eliminació de pràctiques patriarcalcs en els nostres espais de presa de decisions.

Alguns dels aprenentatges del procés

Compartim amb vosaltres alguns dels aprenentatges principals de "Viatjant per l'invisible" i del procés complet de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere, ja que estan estretament vinculats l'un amb l'altre.

Una organització oberta al canvi

En la nostra història i en l'actualitat, apostem clarament i tenim el compromís col·lectiu per continuar avançant en aquesta línia de transformació organitzacional, a vegades amb incerteses i per descomptat amb visions diverses, però aquest element d'aposta i obertura al canvi tant a escala individual com col·lectiva ha estat important. Així, generem organitzacions que també es transformen amb els somnis dels qui en formem part.

Feministes presents

En tot aquest procés, les feministes han estat sempre presents en diferents espais, però acompanyant-nos sempre, formant part de Mugarik Gabe o participant en processos organitzatius. Les sòcies feministes d'Amèrica Llatina, així com les aliades i col·lectius feministes a Euskal Herria i a l'Estat, han estat font d'aprenentatge, d'intercanvi d'experiències i de construcció col·lectiva. La presència de dones feministes a l'organització ha estat una base que ha generat i després ha sostingut aquest procés. A més, el fet de comptar amb expertes feministes ha estat clau per desembussar, aportar nous elements i acompanyar aquest procés. En aquest sentit, cal destacar Norma Vázquez, que ens va fer el nostre primer diagnòstic de gènere organitzatiu, i Natalia Navarro, que ha estat amb nosaltres els últims 8 anys del procés de canvi organitzacional. I també les Dignas i a la Iniciativa Mesoamericana de Defensoras de Drets Humans, que han format part del viatge per l'invisible des del Salvador i Mèxic.

Processos participatius i públics

Hem d'apostar per processos participatius, tant en la presa de decisions com en la formació i altres accions clau. Processos col·lectius que generin més apropiació i més aprenentatge i que defensin valors més horitzontals, construeixin l'organització des d'una altra mirada i generin una assumpció de l'equitat de gènere com a element propi, des de l'àmbit individual fins al col·lectiu. Aquesta aposta no ha de ser únicament per als nostres processos organitzatius, sinó que, igual que les altres transformacions que plantegem, també han de reflectir-se en les nostres pràctiques més públiques, promovent processos participatius juntament amb el moviment feminista i amb altres organitzacions en tot allò que fem, com ha estat en aquest viatge per l'invisible.

A més, hem d'apostar per sistematitzar totes aquestes pràctiques com a manera de compartir els aprenentatges de processos complexos per a totes les organitzacions i com a forma de transparència amb altres agents i contextos en què ens trobem.

Processos creatius i innovadors

"Viatjant per l'invisible" també ha estat una aposta per processos innovadors, que provoquen més incertesa, però que sens dubte són necessaris i ens obren les possibilitats per al canvi des de les mateixes metodologies i maneres de fer. Innovadors en l'aposta col·lectiva des de l'inici, en el seu imaginari i en la generació d'eines. Així, hem imaginat i creat diversitat de productes (il·lustracions, vídeos, materials...; des d'un vídeo fet amb molt d'humor, fins a un necesser de viatge), tot això com a excuses per continuar avançant i acompanyant aquests viatges.

Però sobretot, innovadors en l'abordatge d'elements considerats propis de l'àmbit privat de les organitzacions que, com ha passat històrica-

ment amb les qüestions femenines, han estat infravalorats i invisibilitzats. Àmbits, que no sols hem de fer visibles, sinó que hem d'involucrar en els processos de canvi social, entenent-los com a públics i prioritaris.

Definir i col·lectivitzar les nostres apostes polítiques

Ens toca continuar debatent, posant-nos d'acord, definir el que volem i difondre-ho com a aposta organitzativa. Que es faci una aposta política clara i decidida, així com sustentada en els drets de les dones, l'equitat de gènere i les agendes feministes. Que aquesta voluntat de canvi l'assumeixi col·lectivament el gruix del personal, de manera que sigui una meta institucional i no només el sumatori d'algunes metes individuals de la gent que treballa en l'organització.

Aquesta voluntat s'ha de concretar en una presa de decisions estratègiques i no en activitats aïllades, políticament correctes o per complir l'expedient marcat per agents externs. Han de definir-se fulls de ruta on l'aposta feminista sigui prioritària, a més d'estar reflectida en documents organitzatius que conegui tota l'organització, i s'ha d'institucionalitzar mitjançant apostes concretes a les quals destinem recursos i temps. A més, el seguiment i l'avaluació que se'n faci seran presents en tot el procés, com a forma d'aprenentatge, millora contínua i donant resposta a les resistències i possibles conflictes.

Els recursos: persones, temps i formació

Amb la mirada posada al llarg termini, un dels nostres primers aprenentatges va ser que els canvis transformadors requereixen temps, canvis profunds en les persones i en les mateixes organitzacions. Per això, tenir recursos és imprescindible; en aquest sentit, el temps de l'organització i de totes les persones que en formen part és de vital importància perquè el col·lectiu pugui implicar-s'hi realment. També cal comptar amb estructures específiques i espais de formació i debat col·lectius, on generar consensos, aprofundir en els nostres discursos i argumentaris i generar unes bases d'acord des d'on continuar avançant.

Abordar les dificultats i resistències

Ningú va dir que això seria fàcil. Entre les dificultats del procés, podríem assenyalar, entre d'altres:

- La falta de recursos, sobretot en contextos de més precarietat. Parlem de fons i pressupostos específics, però sobretot del temps de les persones, per acompanyar i participar en el procés.
- La comprensió de conceptes nous, que qüestionen la nostra manera d'entendre el món i ens proposen noves anàlisis en l'àmbit organitzatiu, que haurien d'implicar també un qüestionament individual. Són un exemple d'això les reflexions sobre

les pràctiques i els procediments generitzants. En aquesta línia, recordem el "quequeig organitzacional" que Natalia Navarro assenyalava com a indicador d'avanç: a vegades quequegem amb els nous conceptes, però és part del procés d'aprenentatge i apropiació.

- Una de les dificultats més gran amb què hem topat és el risc de perdre de vista la perspectiva feminista quan abordem altres categories o propostes àmplies. A vegades, treballant plantejaments com l'horitzontalitat, el consens o el treball en equip, podem pensar que com que es tracta de models més igualitaris seran feministes per si mateixos, però la nostra experiència ens diu que és important tenir la nostra brúixola sempre a mà per valorar si estem aconseguint canvis en la construcció d'organitzacions més feministes.

Tal com planteja Natalia Navarro (2017, p. 17), "tota iniciativa de canvi comporta resistències, implícites o explícites, conscients o inconscients, individuals, col·lectives o inherents al funcionament organitzacional", i en el nostre procés també ens les hem trobat:

- És dolorós trobar-se amb la reproducció de pràctiques sexistes i patriarcals en les nostres organitzacions i reconèixer aquests privilegis i opressions, sobretot en organitzacions que se suposa que són solidàries i igualitàries per se. Això pot generar una negació dels poders existents, així com una manca d'autocrítica i de justícia social.
- Trobar-nos amb privilegis, pràctiques i procediments generitzants no és senzill i una resistència clara serà no abordar-los, per la por del conflicte o del canvi.
- Una altra forma serà quedar-se només amb la qüestió tècnica, formal, políticament correcta, obligatòria o fàcil, entenent que no implicarà canvis estructurals i sí que complirà amb l'expedient.
- Suggestir que aquests processos "ens ocupen molt més temps que altres temes", reproduint la consideració de l'aposta feminista com un "tema" i no com una base comuna a tot el que fem.
- Plantejar que aquesta aposta feminista és important i definir estratègies o polítiques específiques que a l'hora de posar en pràctica no compten amb recursos o hi ha altres punts més urgents que cal abordar.
- Definir estratègies o polítiques que són sumatoris d'accions que no generen canvis transformadors o que no compten amb una avaluació consistent.

És important ser conscients de les nostres resistències, detectar-les, fer-les visibles i definir mesures per al seu abordatge. En qualsevol cas, posar-les sobre la taula pot arribar a ser un indicador de canvi. Si no hi ha cap mena de resistència, podria ser que el que estem fent, que hauria

de remoure la nostra manera convencional d'entendre les nostres vides i organitzacions, no està generant els canvis que esperem. La incomoditat és, per tant, indicador de canvi.

La cultura organitzacional

Hem pres consciència que no es pot canviar l'organització sense passar per la cultura organitzacional. Podem canviar protocols, documents o llenguatges, però si no canviem els valors organitzatius que constitueixen les arrels de l'organització, la seva estructura profunda i el que impregna la nostra quotidianitat, no podrem aconseguir organitzacions més feministes. El que es considera valuós, important, diu de la nostra cultura organitzacional i està ple de valors sexistes i heteropatriarcals que ens toca detectar i anar canviant per nous valors, creences, símbols i referents igualitaris i feministes.

Canvis individuals, organitzatius i de context

Els processos de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere impliquen canvis tant en les persones i en les mateixes organitzacions, com en el context en què ens trobem. No serveix fer canvis només en un dels tres àmbits. Hi ha hagut situacions en les quals hem canviat les nostres accions públiques, altres moments en què miràvem com era el nostre organigrama i les seves relacions de poder, i altres en què passem per la reflexió i el canvi personal, però entesos de forma aïllada no eren suficients. Tot forma part d'un procés, s'hi pot posar èmfasis i fases diferents, però hem d'aconseguir canvis transformadors que siguin integrals.

Perspectiva interseccional

Aquest procés inevitablement es creua amb altres elements que hem de tenir en compte: edat, capacitats, orientació i identitats sexuals, origen... són anàlisis que hem d'incorporar de manera interseccional en el nostre procés i per a nosaltres està sent un repte que no sempre és fàcil d'abordar. És responsabilitat nostra complicar els discursos que fem i creuar anàlisis feministes amb altres sistemes d'opressió (racisme, capitalisme, colonialisme, adultisme...), i que això es reflecteixi en les nostres pràctiques i a l'hora de prendre decisions.

Un procés que no s'acaba mai

Amb tots els seus avenços i dificultats, tenim clar que es tracta d'una aposta organitzativa imprescindible en tota organització social o entitat que advoqui per valors relacionats amb la igualtat, i, específicament, en totes les organitzacions i moviments socials la missió de les quals és treballar per fer societats més justes i igualitàries. Aquest procés no és una cosa puntual, sinó un continuïum, un estar sempre alerta i innovant amb

formes de relació dins de l'organització, generant complicitats amb unes altres, així com prenent decisions i revisant els avenços i les resistències que es vagin produint.

Canvi transformador que mereix l'alegria

Després d'aquests anys de procés, tenim encara més clar que val la pena, o com diria Amaia Pérez Orozco, que val l'alegria! I no sols això, sinó que és de justícia. Tota aquesta construcció és una oportunitat, que passa no només per les nostres idees i pensaments, sinó també per les nostres emocions i per les nostres pràctiques. Ens toca anar combinant, agitant la coctelera que barreja totes aquestes oportunitats de continuar construint models transformadors i, evidentment, feministes, des de la il·lusió i la motivació.

Així doncs, veniu amb nosaltres de viatge per l'invisible?

Referències bibliogràfiques

- Mugarik Gabe. (2013). El trabajo en equipo no patriarcal. Herramienta de cambio hacia organizaciones con una apuesta feminista de transformación social. Recuperat de: https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2015/04/trabajo_en_equipo_no_patriarcal.pdf
- Mugarik Gabe. (2019). Avanzando en espiral hacia una organización feminista. Cambio organizacional pro equidad de género de Mugarik Gabe 2000-2019. Recuperat de: <https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2020/01/HaciaUnaOrganizacionFeminista.Mugarik.pdf>
- Mugarik Gabe. (2019). *Viajando por lo Invisible*. Recuperat de: <https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/>
- Navarro Oliván, N. (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad*. San Salvador: PNUD.
- Navarro Oliván, N. (2017). En las organizaciones también queremos bailar. Cambio organizacional pro equidad de género (ponència inaugural). En *Viajando por lo invisible: Intercambio de prácticas no patriarcales para cambiar el mundo desde nuestras organizaciones* (Bilbao, 30 març 2017). Recuperat de: www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/wp-content/uploads/2018/12/Natalia-Navarro-Queremos-bailar.pdf

Relats per obrir finestres amb vistes a la innovació

Silvia Navarro Pedreño

Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores

Editorial CCS. Madrid, 2020

Autora de la ressenya: Teresa Zamanillo Peral

Ascensión Moreno González

La mediación artística. Arte para la transformación social, la inclusión social y el desarrollo comunitario

Octaedro Editorial. Barcelona, 2016

Autora de la ressenya: Eveline Chagas Lemos

Xavier Pelegrí Viaña (comp.)

El futur dels serveis socials

Fundación APIP ACAM. Barcelona, 2019

Autora de la ressenya: Cecília Roig Torras

Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores

Silvia Navarro Pedreño. Editorial CCS. Madrid, 2020

Teresa Zamanillo Peral¹

Per citar: Zamanillo Peral, T. (2020). [Resseña del llibre *Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores*, de Silvia Navarro Pedreño]. *Revista de Treball Social*, 219, 177-182. DOI: 10.32061/RTS2020.219.09

Tot i que no sabia res del seu llibre, en ple confinament em vaig comprometre amb Silvia Navarro per l'entusiasme que em va transmetre parlant per telèfon, que em va portar al seu terreny, a fer una ressenya per a l'RTS i, després, quan encara no sospitàvem res del buit en què ens ha sumit la pandèmia, a presentar-lo a la UCM i el col·legi professional de Madrid. Avui, no sabem quan ens podrem tornar a reunir al voltant de la Silvia amb el seu llibre a les mans. Per això, abocaré aquí la meua percepció de l'obra: *Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores*, unes pàgines que m'han acompanyat un estiu ple de circumstàncies complexes. I és des d'aquesta perspectiva que vull centrar les meves impressions sobre el dens treball de la Silvia, la complexitat.

La Silvia aconsegueix que aprofundim en la complexitat del món professional on vivim per mitjà d'una constant exposició d'exemples, múltiples citacions i històries, que tracten de refermar el seu pensament i la seva passió per mostrar la possibilitat de crear projectes innovadors en les diferents organitzacions en les quals es treballa. I, com que a l'últim capítol presenta la gran trama de les organitzacions, preguntant-se si en aquest canvi d'època en són possibles altres de diferents de les que coneixem, he decidit començar aquesta ressenya per aquest capítol final, el cinquè del llibre. L'autora hi estudia el context de les organitzacions –i ens hi trasllada– amb el propòsit de crear ecosistemes en els quals poder desenvolupar els projectes.

Començar pel final no és un caprici retòric, ni un joc de lectura àrab, no. És una convicció que sorgeix després d'haver llegit en atent ordre aquest complex treball teixit per comunicar als lectors la necessitat de capgirar un pensament travessat per les dinàmiques rígides de la jerarquia organitzacional. Per a l'autora, hi ha organitzacions que “són capaces de

1 Catedràtica emèrita. Facultat de Treball Social de la Universitat Complutense de Madrid. mtzpgcamino@gmail.com

crear ecosistemes favorables per al canvi i la millora permanent”, i d’altres la ceguesa de les quals els impedeix incorporar qualsevol innovació, cosa que les manté atrapades en una visió funcional en què la jerarquia, l’ordre i el control impedeixen qualsevol canvi per més necessari que sigui. Tot i això, no deixa de reconèixer que “la jerarquia en entorns estables tenia el gran avantatge que permetia sistematitzar processos i procediments”, però resulta que avui ens trobem en entorns complexos i incerts en els quals les respostes que s’han d’implementar han de ser “àgils, flexibles, creatives i estratègiques”. És així com ens trobem entre resistències al canvi i una exigència, tal vegada urgent, com a mínim en les organitzacions d’acció social, d’“incorporar un nou sistema operatiu que permeti funcionar de forma més àgil i més ràpida, cuidant i aprofitant al màxim tot el seu capital humà”. I perquè en temps de tants professionals cremats per la falta de “to vital i anímic de les organitzacions”, tal vegada aquesta obra animi les persones amb comandament executiu, que se senten insatisfetes amb la mediocritat que els envolta, a comprometre’s amb una cosa nova.

En aquest capítol, l’autora s’endinsa en exemples d’organitzacions en constant evolució, com la que s’anomena “el paradigma Teal”. Aquest model es fonamenta en una autoritat que es distribueix en una dinàmica relacional entre iguals que formen equips autogestionats. En aquests equips, “els membres tenen el mateix poder de decisió, a partir d’una sèrie de regles acordades i mecanismes d’assessoria”. Destaca també l’“Holacràcia”, com un sistema organitzatiu “basat en cercles de treball que són semiautònoms, connectats amb altres cercles i autoregulats, perquè ells mateixos estableixen les seves regles i interaccions”. Aquest model ha estat adoptat per organitzacions amb i sense ànim de lucre a Austràlia i Alemanya, entre altres països.

D’altra banda, en aquest gran capítol l’autora ens exposa un mètode que tal vegada estimula més els líders a posar-lo en marxa. Es tracta de l’anomenat “sistema operatiu dual”, escenari intermedi entre la jerarquia i la xarxarquia. En el primer escenari, com se sap, les ordres s’imposen i discorren exclusivament de dalt a baix, mentre que en la xarxarquia les decisions es prenen de baix a dalt i les solucions emergeixen de manera natural, perquè el coneixement es fonamenta en la intel·ligència col·lectiva. Tots els membres dels equips exerceixen el seu lideratge amb el màxim poder. D’aquesta manera, s’opera mitjançant dos sistemes complementaris que compaginen els procediments amb la possibilitat d’improvisació i hi cohabiten l’ordre i la llibertat: la jerarquia és una estructura natural que garanteix el desenvolupament de l’acció ordinària i la consecució de resultats, mentre que la xarxarquia incita a la iniciativa, els nous projectes i la innovació (sigui gradual o radical).

Desconstrucció del lideratge tradicional fonamentat en l’acumulació de poder, aprenentatge de l’autolideratge, equips compromesos amb el servei als altres, creació de cadenes d’intercanvi i de complicitats, de líders que lideren líders, perquè es consideren iguals i comparteixen la mateixa informació, tenen confiança entre si i en l’organització, juntament amb el coneixement d’un mateix i el descobriment de les seves fortaleses i feble-

ses, són les qualitats, entre moltes altres, que es requereixen per construir contextos en els quals es puguin dur a terme projectes innovadors. És tota una invitació a endinsar-se en el món complex dels problemes socials que ens desafien avui; és tot un repte per afrontar la complexitat de les dificultats que es presenten en les organitzacions disposades al canvi. Per a això, es necessita desafiar les creences que limiten la capacitat d'actuar amb llibertat, prendre la iniciativa i reconèixer el poder interior. I, més encara, prendre consciència que les organitzacions estan dotades de subjectivitat, d'una cosa pròpia i singular, d'"un principi vital que transmet saba, energia i impuls a tots els membres." És l'"ànima de les organitzacions", segons Javier Fernández Aguado.

Una vegada familiaritzats amb el món de les organitzacions que promouen canvis en el seu sistema de relacions per endinsar-se en universos complexos, donarem pas a les persones que hi treballen. Són persones innovadores d'entrada? No, segons relata l'autora en la història que va desgranant al llarg de diversos capítols amb el nom d'Alicia, la suposada directora del projecte d'innovació.

El llibre es divideix en cinc capítols que van dels conceptes als contextos –el capítol cinquè ja comentat–. Els principals conceptes del primer capítol són, com és obvi, la innovació i la creativitat, així com els rols en relació amb el coneixement i l'aprenentatge continu, els tipus d'innovació segons la seva naturalesa, la seva aplicació, el seu grau de novetat i impacte, el context en el qual es realitza i els actors implicats. És important assenyalar també les pàgines dedicades als mites de la innovació. Desmunta, entre altres mites, la inspiració, la bona sort i la intel·ligència com a qualitat per crear. La concepció sistèmica de la realitat social recorre tots els capítols del llibre. En efecte, si no fos així no es podria comprendre el viatge cap a la complexitat com a nucli del treball de Silvia Navarro.

En la introducció de la pràctica, al primer capítol, ja ens avança les resistències al canvi: hi va haver reticències, sorpresa i interès quan per primera vegada, en una de les sessions inicials, es van esmentar les paraules "creativitat i innovació". Però el projecte va anar prenent cos amb els mesos, a mesura que creixia "la motivació per saber més sobre la teoria i la pràctica creativa i innovadora". El fet d'incorporar la creativitat i la innovació, per aplicar els coneixements que estudiaven a la realitat quotidiana de treball, va exigir l'esforç de crear un equip que cregués en el projecte, en si mateixos i en els altres, al mateix temps que van aprendre a confiar en la mà que els guiava perquè tenia "bastanta experiència prèvia", l'Alicia. I van crear el primer relat junts, el de generar idees per caminar en la direcció que volien. "Gràcies al que van produir conjuntament en aquestes dinàmiques de feina inicials, es van adonar que estaven descobrint noves competències i habilitats en ells mateixos i en els altres, que podien jugar nous rols que, complementant-se en el marc del grup, generaven un potencial extraordinari." A partir d'aquí, van anar passant de les idees a l'acció, en primer lloc, construint l'equip.

El segon capítol parla de les raons que concorren avui, més que abans, a l'hora d'emprendre projectes innovadors. N'hi ha moltes que les

hem comentat en pàgines anteriors, però cal destacar-ne algunes que no vull que quedin entre les ombres de la meua lectura passada. Comença el capítol amb la formació de l'equip, la Factoria creActiva, i la seva sortida a la llum després de mesos de gestació, amb la presentació davant dels responsables tècnics i polítics de l'Ajuntament. Aquest inici, la part de la pràctica en la qual l'autora trasllada la seva experiència, és encoratjador i estimulant. En destaco un factor gens comú, almenys, en treball social, l'autocrítica. I això perquè segons la narradora, l'Alicia, "No van dubtar a fer autocrítica i a reconèixer, obertament, els seus límits, la seva tendència a apresa a refugiar-se cadascun en el seu àmbit professional, i com costava desprendre en aquest sentit [...]. Però també van ser crítics amb la institució [...]: el grup de professionals van defensar que no volien continuar posant pedaços, apagant focs o sentint-se impotents, ni aplicant en el districte programes estàndard d'una eficàcia qüestionable i escassa adequació a la realitat".

El repte d'aquest nou paradigma, de l'acció social innovadora, és ser capaços d'afrontar la complexitat, no ignorar-la sinó dialogar-hi. La Silvia també recomana aprendre a viure l'"oscil·lació", és a dir, a distanciar-nos d'alguna cosa o d'algú, d'idees, creences, emocions, i alhora a acostar-nos-hi. Es tracta de mirar la globalitat, sí, però des de la proximitat que permet posar el focus en el detall, així com des de la distància que aporta una visió més àmplia i desenfocada. I afegeix l'autora: el repte que tenim avui no és només ser capaços de gestionar la complexitat, plantejant respostes adequades en el present, sinó que també hem d'actuar tenint en compte les repercussions futures que tindrà el que fem avui. En aquest capítol dona moltes pistes, però no ens hi podem estendre. Acabarem amb uns paraules triades a l'atzar entre els molts fragments que hem subratllat: "En l'abordatge de la complexitat, no serveixen els cursos d'acció predeterminats, sinó l'assaig-error, l'experiència, la nostra capacitat de reflexió sobre aquesta experiència i l'aprenentatge". El camí d'aquesta nova experiència és llarg i es fa camí en caminar, a més de mirar el paisatge amb ulls nous.

Comença l'experiència en el tercer capítol amb la resposta positiva de l'Administració en menys temps del que s'esperaven. Es va crear un grup motor potent de pioners, persones conscienciades i amb capacitat de mobilització, un grup divers format per voluntaris, professionals, agents comunitaris, empleats públics, emprenedors, comerciants, etcètera. I com no podia ser d'una altra manera, hi van integrar també joves, gent gran, dones, immigrants, desocupats i aturats, persones anònimes que tenien molt a aportar. Es va convocar a l'Ateneu Popular el màxim de participants per donar-los a conèixer el projecte mitjançant tècniques de dinàmica comunitària, teatre, petits grups per formar "converses intel·ligents" i agenda per a les pròximes trobades.

D'aquest capítol cal destacar les preguntes següents: "per què ens costa tant canviar? Per què els que formem part de col·lectius professionals experts a animar i ajudar altres persones a canviar, som tan resistents al propi canvi i, fins i tot, sovint l'esquivem? Reconeguem que és molt més fàcil instal·lar-se en la queixa del que ens passa que fer alguna cosa

amb això que ens passa. Moltes vegades veiem i vivim el canvi com una amenaça o un risc, com alguna cosa que posa en crisi el que coneixem i controlem”. Per això, per canviar cal sortir de la comoditat per molt insatisfactòria que sigui i assumir riscos. Es tracta de desenvolupar l'autoco-neixement, diu l'autora, però passa que moltes persones no es veuen a si mateixes com a persones creatives. En aquest cas, és necessari explorar, conèixer, descobrir i donar-nos permís per pensar més enllà dels dics que ens hem posat i continuem posant-nos. Proposa diverses estratègies i, sobretot, pensar col·lectivament, perquè per arribar lluny el millor és fer-ho en comunitat, en la barreja de disciplines, sabers, rols i fent de la innovació un repte col·lectiu. Es tracta d'un despertar amb les persones amb qui treballem per descobrir aquest potencial creatiu que es porta a dins i permet, per més vulnerable que se sigui, aconseguir les metes vitals. La base d'aquest treball és la relació, l'acompanyament, la cura, el respecte, el reconeixement, escoltar les històries, els relats de vida, donar la paraula i animar a compartir-la amb els altres, perquè “el relat sempre és un camí per reconstruir l'existència ferida...”.

Però no pot faltar el compromís i la identificació amb unes metes i objectius comuns. Així, els equips innovadors es caracteritzen per “la confiança, la corresponsabilitat, la capacitat d'assumir col·lectivament tant els èxits com els fracassos o els errors, juntament amb l'avaluació del rendiment col·lectiu...”. L'estratègia col·laborativa, doncs, és fonamental per a la gestió del canvi; però també ho és la feina de crear vincles i aliances per connectar-se amb l'entorn i fer caure les muralles darrere les quals ens atrinxerem. Perquè, i acabo aquest capítol amb aquestes paraules: “Només amb una visió sistèmica i mitjançant la construcció de xarxes serà possible crear un ecosistema de col·laboració creativa i d'intercanvi de coneixement”.

Al començament del quart capítol, l'autora continua relatant l'experiència de la Factoria creActiva descrivint diversos projectes que es van posar en marxa. La raó i la intuïció, així com el conscient i l'inconscient, han de complementar-se per dur a terme un veritable procés creatiu. El mètode consisteix a reflexionar, descobrir i implementar, tenint en compte que el viatge es fa a través d'un camí deliberat complementat amb un altre espontani. Hi ha set actituds cerebrals que es necessiten per aprofitar al màxim el potencial creatiu. La primera és la d'absorció, per mitjà de la qual podem “vincular el que observem al nostre entorn i els problemes o reptes que pretenem abordar”. La següent és la de visualització d'allò que no es manifesta en la realitat però que ajuda a pensar més enllà de l'habitual. Mitjançant la connexió, tercera d'aquestes actituds, es poden crear múltiples idees sense parar atenció a com dur-les a terme. I és per mitjà del raonament, la quarta, quan l'acte de pensar es converteix en “una cosa intencionada, conscient i seqüencial que es val d'un mètode lògic de prova i error, i en el qual es formen hipòtesis i conclusions fonamentades en evidències vinculades a experiències anteriors o coneixements”. Les actituds d'avaluació, de transformació i de fluïdesa completen aquesta seqüència metodològica. D'altra banda, mantenir un diàleg estratègic amb

l'entorn permet anticipar-se, és a dir, tenir "la voluntat d'intervenir amb l'objectiu d'incidir en el curs dels esdeveniments segons els nostres interessos i en la direcció desitjada". Es tracta d'unir prospectiva i estratègia per actuar. I, sobretot, es tracta de reconèixer el valor de l'aprenentatge perquè reverteixi en projectes innovadors que puguin multiplicar-se pels camins exploratoris que dibuixin el cercle virtuós d'acció-reflexió-acció.

Hi ha moltes més idees, en aquest capítol quart, però haig d'anar acabant el viatge que he emprès amb Silvia Navarro des que em va convidar a presentar-li el llibre. Ha estat un camí d'aventura, d'exploració i d'un aprenentatge important per a mi, fonamentalment, per a la vida que porto ara, fora de les classes que de vegades m'encantaria reprendre en petites dosis. Per això ho recomano a professors dels cursos superiors dels graus d'acció social –sense entrar en classificacions–. També és un llibre valuós per treballar en els equips professionals i, per descomptat, convido a fer-ne una lectura reflexiva als directors, caps i executius d'organitzacions públiques o privades de les diferents àrees de l'acció social. En fi, és un llibre per a totes aquelles persones que vulguin fer de la seva vida professional un viatge creatiu.

La mediación artística. Arte para la transformación social, la inclusión social y el desarrollo comunitario

Ascensión Moreno González. Octaedro Editorial. Barcelona, 2016

Eveline Chagas Lemos¹

ORCID: 0000-0001-5591-908X

Per citar: Chagas Lemos, E. (2020). [Resseña del llibre *La mediación artística. Arte para la transformación social, la inclusión social y el desarrollo comunitario*, d'Ascensión Moreno González]. *Revista de Treball Social*, 219, 183-185. DOI: 10.32061/RTS2021.219.10

Ascensión Moreno González és doctora en Belles Arts, artterapeuta, pedagoga i educadora social. És docent a la Facultat de Belles Arts de la Universitat de Barcelona (UB) i directora del màster Art per a la Transformació Social, la Inclusió Social i el Desenvolupament Comunitari: Mediació Artística i del postgrau Art per a la Inclusió Social, tots dos de la UB.

Aquest llibre és fruit de la seva experiència en l'àmbit educatiu i de les arts, amb una trajectòria reconeguda, així com de les recerques i reflexions que ha dut a terme sobre el que tenen en comú els diferents llenguatges artístics quan es posen al servei de l'àmbit social, en intervencions socioeducatives amb persones, grups i comunitats en situació de risc o vulnerabilitat social.

Com a resultat del seu bagatge, desenvolupa el concepte de mediació artística, que neix de la trobada entre les disciplines de l'educació social, l'educació artística i l'artteràpia. Segons l'autora, en la mediació artística, l'activitat artística actua com a mediador i eina que fan servir els professionals amb l'objectiu de promoure millores en situacions personals, grupals i comunitàries.

El llibre està estructurat en deu capítols, amb un pròleg que signa Ferran Cortés, treballador social i codirector del màster citat anteriorment. En el primer capítol, "Introducció", l'autora presenta l'ús que es fa de les arts en la intervenció social i exposa les preguntes que la van animar a dur a terme estudis i reflexions sobre la relació entre tots dos.

Al segon capítol, "L'exclusió social", situa alguns conceptes i descriu exemples de situacions que incideixen en l'augment de l'exclusió social de persones i grups. L'autora posa un èmfasi especial en l'ús de la mediació

1 Professora lectora del Departament de Treball Social i Serveis Socials de la Universitat de Barcelona. echagas@ub.edu

artística en contextos de vulnerabilitat, i afirma que la mediació pot promoure processos d'empoderament, desenvolupament i inclusió.

Al tercer capítol, "Antecedents de la mediació artística", descriu com algunes disciplines, conceptes i pràctiques (pedagogia, filosofia, psicologia, educació social, educació artística i artteràpia) conflueixen en la sistematització de la mediació artística. En destaca especialment les pedagogies actives, la pedagogia de l'oprimit, la funció simbòlica, els processos de simbolització, la mediació, l'educació artística expressionista i el desenvolupament cultural comunitari.

Al capítol quart, "Com actua la mediació artística", explica els beneficis que aporten aquests processos a les persones que hi participen: la promoció cultural, la mirada no estigmatitzadora, els espais d'experimentació segura, el desenvolupament de la resiliència, l'empoderament, els processos de simbolització i la mediació en resolució de conflictes.

Al capítol cinquè, "Els tallers de mediació artística", l'autora situa l'art, l'espai lúdic, la reflexió, el desenvolupament de les capacitats i el vincle com els elements clau que han de configurar els tallers de mediació artística perquè les persones puguin expressar-se i desenvolupar-se.

Al sisè capítol es presenten els elements comuns de diferents metodologies, que constitueixen el "Marc metodològic dels tallers de mediació artística". La proposta està organitzada en tres blocs: el primer, la planificació dels tallers i activitats; el segon, el seu desenvolupament; i finalment, la intervenció educativa i el rol del mediador artístic.

Al setè capítol, "Els llenguatges de la mediació artística", ens mostra projectes de contextos diferents que utilitzen l'art per promoure la resiliència, l'empoderament i els processos de simbolització a través de les arts plàstiques, la fotografia, el vídeo, el cinema, el teatre, la dansa, la música, el circ, el clown i l'escriptura creativa. Tots aquests projectes tenen algunes característiques que comparteixen: promouen un espai de seguretat i confiança, i acompanyen el procés de producció, reflexió i posada en comú.

A continuació, al capítol vuitè, "Els contextos", explica com la mediació artística es fa servir amb grups d'edats i característiques diferents: nens i nenes, adolescents i joves, persones grans, que han viscut situacions de violència familiar, que viuen al carrer, privades de llibertat, amb problemes d'addicció o salut mental, que presenten diversitat funcional, amb conflictes a causa de la convivència amb altres persones de diferents cultures, que viuen en situació de pobresa i exclusió social i víctimes de conflictes bèl·lics.

El capítol novè el dedica al "Desenvolupament cultural comunitari" i hi explica com la mediació artística actua quan el subjecte del treball és una comunitat. Hi exposa els antecedents del desenvolupament comunitari, hi defineix polítiques culturals i de participació, traça el paper que ha tingut la cultura i la creativitat en el treball comunitari, fins a arribar a l'aportació dels artistes en el desenvolupament cultural comunitari. També hi explica el marc metodològic i les fases, i situa la mediació artística en aquest procés.

Finalment, a l'últim capítol, el desè, "A manera de tancament", resumeix les aportacions dels capítols anteriors i hi recull diferents citacions que fan referència al poder de l'art.

En els processos de mediació artística, les persones són protagonistes i participen en la planificació dels tallers. El professional s'ha d'encarregar del material, d'organitzar el temps i el procediment i, sobretot, de generar un espai que faciliti processos imaginatius i creatius, l'accés al món simbòlic, el joc i la recreació de la realitat.

És imprescindible mantenir una actitud d'observació, d'escolta activa i de col·laboració, respectant el ritme del grup, sense emetre judicis ni interpretacions. Els mateixos participants són els que han de trobar significats per a les seves produccions i vivències. Se'ls ha d'acompanyar de manera respectuosa i ajudant-los a comprendre els límits, a més d'assegurar la confidencialitat.

Els tallers han de tenir continuïtat i han de ser espais de relacions horitzontals, on es valori la diversitat i es facilitin processos de connexió amb un mateix, amb les seves capacitats i la seva creativitat, incidint en el desenvolupament personal, grupal i comunitari, i promovent un entorn de més qualitat i un compromís amb la transformació social.

Hi ha algunes idees de l'obra que s'han de tenir més presents en l'àmbit social, com:

- Planificar la intervenció a partir de les singularitats de cada persona.
- Convidar-los a ser protagonistes i participar en tot el procés, inclouent-hi la planificació de la intervenció.
- Creure en les persones: reconèixer-ne el valor i el potencial.
- Fomentar la lectura crítica, reflexiva i problematitzadora de la realitat.
- Fer servir l'art per afavorir la lliure expressió i els processos de simbolització com a via de desenvolupament personal.
- Connectar amb la importància de la cura en la facilitació de processos humans.
- Ser creatius i utilitzar diferents llenguatges artístics com a manera de permetre que puguin anar més enllà de l'àmbit cognitiu.
- Mantenir la coherència entre pensar, sentir i actuar.
- Donar més espai a les intervencions grupals i comunitàries.
- Assegurar l'accés a les polítiques culturals.

Aquest llibre ens convida –a estudiants i professionals– a fer servir més la creativitat de la mà de diferents llenguatges artístics, especialment en moments com els que ens toca viure, en què hem d'anar més enllà dels recursos externs i connectar-nos amb l'essència de les persones des de la nostra pròpia essència. L'art és una molt bona eina per facilitar aquesta connexió i aquest punt de trobada; a més, permet processos de desenvolupament personal, grupal i comunitari, promou la inclusió i, finalment, fomenta el compromís amb la transformació social.

El futur dels serveis socials

Xavier Pelegrí Viaña (comp.). Fundación APIP ACAM. Barcelona, 2019

Cecília Roig Torras¹

DOI: 0000-0002-6410-6686

Per citar: Roig Torras, C. (2020). [Resseña del llibre *El futur dels serveis socials*, Xavier Pelegrí Viaña (comp.)]. *Revista de Treball Social*, 219, 187-189. DOI: 10.32061/RTS2021.219.11

Xavier Pelegrí, diplomad en treball social i doctor en antropologia i actualment professor de serveis socials a la Universitat de Lleida, compila en aquest llibre textos de 20 professionals i experts en l'àmbit dels serveis socials, amb la voluntat de reflexionar sobre la crisi en què es troba el sistema català de serveis socials, una crisi que en compromet el futur.

La crisi iniciada el 2008 ha suposat nous problemes i nous paradigmes socials que han topat amb la incapacitat del sistema a l'hora de donar respostes. En el llibre es detecten aquestes mancances i es recullen propostes de millora, imaginant els serveis socials catalans del futur.

Amb aquesta finalitat, fa l'anàlisi des de diverses perspectives amb la col·laboració d'una gran varietat de teòrics de diferents disciplines de l'àmbit social i de professionals de l'atenció de diferents àmbits, sectors i dependències (públiques i privades). I ho fa presentant un article de cada col·laborador en què analitzen un aspecte distint, de manera que poden ser llegits de forma individual, atès que cada un té entitat pròpia pel que fa a l'estructura i contingut: s'analitza una temàtica vinculada als serveis socials, se'n fa una valoració i una proposta de millora.

Tot i la perspectiva més aviat teòrica d'alguns capítols, és manifesta la voluntat d'orientar-se al fet pràctic, a allò que està passant, a la realitat, fins al punt que la reflexió aterra per mostrar com impacta en els ciutadans cada fenomen presentat. Per exemple, quines conseqüències pot tenir el fet de definir els drets socials d'una manera o d'una altra a l'hora d'accedir a alguns recursos o prestacions. O com pot repercutir el canvi de paradigma que suposa la convenció internacional sobre els drets de les persones amb discapacitat en la "creació" de ciutats inclusives.

Els professionals vinculats a serveis socials (tant professionals de l'atenció com de la gestió, de la recerca...) ens preguntem i qüestionem constantment sobre la nostra pràctica, un fet saludable i necessari, si no fos perquè això sovint ens paralitza més que no pas ens fa créixer. Ens plantegem qüestions com: *Què som els serveis socials? Què fem des dels serveis socials? S'adequa a la finalitat perseguida? Què fem amb el treball*

¹ Treballadora social de serveis socials bàsics i membre de la Comissió de Serveis Socials Bàsics del Col·legi Oficial del Treball Social de Catalunya. ceciliaroigtorras@gmail.com

comunitari? Com cuidem els professionals de l'atenció directa? Com ens relacionem amb els altres sistemes? Com encaixem nous encàrrecs? Com donem resposta a les necessitats dels ciutadans? Com responem a les necessitats del moment? Tenim eines obsoletes (legislatives, organitzatives, de gestió)?...

Aquests debats sovint reneixen en èpoques de crisi o de canvis socials i econòmics, quan calen nous encaixos dins del mateix sistema i en relació amb altres sistemes de benestar social (ensenyament, salut, seguretat social), moments en què se'ns demana actuar abans que repensar.

En aquesta línia, el llibre ha sabut identificar i recollir alguns dels temes que tenim sobre la taula sense resoldre de forma consensuada per part de tots els agents. Ens fa una descripció del punt on som, de vegades comparant-ho amb altres models (en especial, contrastant el nostre sistema amb els d'altres comunitats autònomes), n'analitza les causes i apunta els elements que no funcionen. Finalment, fa propostes, tant teòriques, de canvis de paradigmes, com pràctiques a partir d'experiències d'èxit. Per tant, esdevé una eina, dona elements nous per poder generar idees i nous projectes, i anima els professionals a aventurar-se a innovar i crear. Proposa nous conceptes que ajuden a desencallar idees estancades sobre els serveis socials.

Els temes escollits per l'autor són la identitat (capítols 1-4), temes més concrets com la cartera de serveis socials (capítols 5-9) i relatius a l'estructura organitzativa i territorial (capítols 10-14). Al final s'inclou un petit apèndix que il·lustra amb experiències concretes el que s'ha abat exposant en els diferents articles.

Ens sembla un gran encert iniciar l'anàlisi des de la "identitat dels serveis socials al segle XXI", ja que la resta de temes pivoten al voltant d'això. Així com incloure en la identitat l'objecte, els drets i els principis dels serveis socials.

Seguint la línia d'un dels objectius del llibre (fer propostes concretes i ajudar-nos a repensar), em permeto fer una proposta pel que fa a la identitat dels serveis socials: cal un acord entre les diferents disciplines i actors que operen en els serveis socials per poder trobar un marc identitari prou sòlid per poder definir-nos i prou ampli per poder encaixar els nous encàrrecs que sorgeixen dels nous fenòmens socials.

En aquesta línia, destaquem diferents aportacions que es fan al llibre:

Fernando Fantova (p. 33):

En aquest moment, com a definició sintètica, proposem entendre els serveis socials com les cures i els suports per millorar i complementar l'autonomia de les persones a l'hora de prendre decisions i dur a terme les activitats de la vida diària i les seves relacions familiars i comunitàries.

Antoni Vilà (p. 59):

Calen uns drets socials forts i garantistes, equiparables als civils i polítics, que no estiguin sotmesos al vaivé de la situació econòmica o dels governants del moment.

Xavier Pelegrí (p. 227):

I, en definitiva, vetllar en tot moment perquè la cartera sigui un instrument dinàmic, sempre perfectible, centrat en els drets de les persones beneficiàries i els seus entorns, per tant, amb capacitat d'adaptar-se a les necessitats i decisions d'aquests protagonistes.

Mercè Civit (p. 246):

Com diu el dictamen sobre els Serveis Socials Bàsics a la província de Barcelona, la crisi ha propiciat que es consolidi el model de serveis socials com a *calaix de sastre*, com a *sistema subsidiari de la resta de sistemes*.

És un llibre per tenir a mà i anar rellegint, molt recomanable per a tots aquells que estem en contacte amb el món dels serveis socials i que ens l'estimem.

Normes per a la presentació d'articles a l'RTS

La *Revista de Treball Social*, editada pel Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, és una revista especialitzada que es publica des de l'any 1960 amb periodicitat quadrimestral. Els objectius de la publicació són:

- Difondre les experiències professionals i el coneixement científic generat a partir de la pràctica i la investigació en treball social.
- Contribuir al desenvolupament professional dels treballadors i les treballadores socials aportant eines metodològiques, experiències, investigacions, anàlisis i reflexions que permetin vincular pràctica i teoria.
- Promoure l'anàlisi crítica de la realitat social i les polítiques socials.

L'RTS es dirigeix, especialment, als treballadors i les treballadores socials de l'àmbit professional i acadèmic, també a estudiants universitaris i a qualsevol professional vinculat a l'entorn del treball social.

L'RTS està oberta a tots els treballadors i les treballadores socials que desitgin presentar articles originals sobre investigacions empíriques, treballs teòrics o revisions bibliogràfiques, descripcions d'experiències professionals, assajos i anàlisis crítiques, sempre en relació amb el treball social, les polítiques socials i els serveis de benestar social.

Els treballs presentats han de ser originals i no poden haver estat publicats, totalment ni parcialment, en cap altre mitjà o publicació. Han d'estar signats almenys per un/a treballador/a social.

L'RTS demana la cessió dels drets d'autoria, així com la no existència de conflicte d'interessos.

El contingut dels articles és responsabilitat exclusiva de qui firma l'autoria i si hi ha evidències de plagi es posaran en marxa les accions previstes per informar els autors i les autores, retirar el document no original de la pàgina web i informar els lectors i les lectores de la situació.

Les autores i els autors de treballs d'investigació declararan en el text de l'article que en el procés d'investigació s'han respectat els principis ètics que corresponen al tipus d'estudi que presenten (autoritzacions que corresponguin, consentiment informat dels i les participants, dissociació de les dades d'identificació, cita adequada de les autories, etc.).

PROCÉS DE SELECCIÓ D'ARTICLES

L'equip de redacció farà una selecció prèvia dels articles presentats i, posteriorment, seran valorats seguint el procediment anònim de revisió per parells a doble cec (l'equip de revisió no coneix l'autoria dels articles i els autors i les autores no coneixen la identitat de qui valora el seu treball). Per tal que aquest mètode de revisió d'articles sigui factible, els articles es presentaran en versió anonimitzada, és a dir, una versió en la qual no es pugui identificar l'autoria.

Les persones que signen acceptaran sotmetre el treball a la revisió i a possibles canvis en contingut i estil segons les recomanacions de l'equip de revisió.

SECCIONS I EXTENSIÓ DELS ARTICLES PRESENTATS

A fons:

Articles que ofereixen un desenvolupament d'un tema d'interès per als i les professionals del treball social. Extensió entre 6.000 i 8.000 paraules.

Poden ser:

- Articles d'investigació empírica: que s'estructuraran, almenys, en els següents apartats: introducció, metodologia, resultats, discussió o conclusions i referències bibliogràfiques citades en el text.
- Articles teòrics: la redacció dels quals no estarà subjecta a una estructura concreta, però que, en qualsevol cas, comprendran una introducció, fonts documentals suficients, crítica fonamentada i conclusions pertinents.

Compartint la pràctica professional:

Articles en què es presentin bones pràctiques i sistematització d'experiències d'interès en treball social, serveis socials o altres sistemes vinculats al desenvolupament dels drets socials. Extensió entre 4.000 i 6.000 paraules.

Els articles incorporaran una introducció, el cos del text d'estructura lliure que inclourà, en tot cas, la contextualització teòrica, normativa (si procedeix) i metodològica de la intervenció presentada, unes conclusions i les referències bibliogràfiques de les cites mencionades en el text.

Ressenyes:

Presentació i comentaris de llibres i tesis doctorals. Extensió màxima: 1.200 paraules.

En tots els casos l'extensió màxima inclou les referències bibliogràfiques.

Els articles que superin la quantitat de paraules indicada es retornaran als autors i les autores perquè en redueixin l'extensió.

Els articles s'han de presentar en format electrònic, en document de text editable (.docx o .RTF), lletra Arial cos 12; interlineat 1,5; marges 3 cm. Les cites literals es transcriuran en Arial 11, interlineat 1,5 i marges 4 cm.

IDIOMES

Els articles es poden presentar en català o castellà indistintament. En la versió en línia, cada número de l'RTS es publicarà en català i en castellà; a més es publicarà com a mínim un article, seleccionat per l'equip de redacció, traduït a l'anglès. La versió en paper recollirà tots els articles en l'idioma original. Els títols, resums i paraules clau de tots els articles es publicaran també en anglès.

SISTEMA D'ENVIAMENT D'ARTICLES

De manera prèvia a la presentació de qualsevol article, la persona que signi com a autora principal haurà de registrar-se (si no ho ha fet anteriorment) com a usuària de la pàgina web (www.revistarts.com). Els articles es carregaran a la plataforma seguint les indicacions detallades a l'apartat "Enviaments" de la pàgina web.

En tots els casos, l'article haurà de presentar: títol i subtítol, en cas que n'inclogui (40 paraules màxim); resum (250 paraules màxim) en català o castellà i en anglès; les paraules clau (5 com a màxim) en català o castellà i en anglès, i el text principal, que respondrà a les normes de la secció a la qual es presenta.

El text principal s'enviarà com a arxiu adjunt de manera anonimitzada, suprimint qualsevol element que permeti directament o indirectament la identificació de l'autor o autora. Un cop s'hagi realitzat la valoració, en el moment en què es comuniqui l'acceptació per a la publicació de l'article, es demanarà l'enviament de la versió definitiva identificant l'autoria.

FIGURES I TAULES

Taules: Es presentaran en el lloc del text que correspongui numerades segons l'ordre d'aparició. S'utilitzaran únicament per clarificar aspectes rellevants. Els títols o peus que acompanyin les taules han d'explicar el contingut i la font. Es presentaran sense colors, amb el format predefinit, línies senzilles i text en Arial.

Figures: es consideren figures les fotografies, els gràfics o les il·lustracions. Es presentaran en el lloc del text que correspongui numerades segons l'ordre d'aparició, s'identificaran amb el terme "Figura X". S'han de dissenyar amb un bon contrast, de manera que no perdin qualitat amb la reducció. En l'edició en paper seran publicades en blanc i negre. Les figures han de tenir la finalitat de clarificar de forma important el text i el seu nombre serà el mínim necessari.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

S'han de col·locar al final del text, seguint l'ordre alfabètic i d'acord amb les normes APA (7a edició, 2020).

Llibre en paper: Cognoms, Inicial del nom. (Any). *Títol: Subtítol.* (# ed.). Editorial. En els casos d'autoria múltiple, s'han d'incloure tots els autors i les autores. Els seus noms i cognoms se separen amb comes i davant de l'últim/a autor/a s'hi posa "i".

Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder.* (3a ed.). La Piqueta.

Moreno, M. D., Peris, F., i González, T. (2000). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones.* Ed. Prentice Hall.

Autor corporatiu: Nom de la institució o organisme (Any). *Títol: Subtítol.* (# ed.). Editorial.

Observatori del Treball i Model Productiu (2017). *La situació de desigualtat salarial a Catalunya entre homes i dones.* Departament de Treball, Afers Socials i Famílies. Generalitat de Catalunya.

Capítol de llibre: Cognoms, Inicial del nom de l'autor/a del capítol. (Any). Títol de capítol: Subtítol. Dins Nom i Cognom de l'editor/a (ed.), *Títol del llibre* (# ed., p. xx-xx). Editorial.

García, E., i Báñez, T. (2016). Tejiendo identidades profesionales. Un proceso creativo y transformador. Dins G. Londoño i J. L. Rodríguez (comps.), *Relatos Digitales en Educación Formal y Social* (p. 295-300). Universitat de Barcelona.

Llibre electrònic amb DOI: Cognoms, Inicial del nom. (Any). *Títol.* Editor/lloc web. DOI:

Londoño, G., i Rodríguez, J. L. (comps.) (2017). *Relatos Digitales en Educación Formal y Social.* Universitat de Barcelona. DOI: <https://doi.org/10.1344/105.000003160>

Llibre electrònic amb URL: Cognoms, Inicial del nom. (Any). *Títol*.
Editor/lloc web. Adreça URL.

Londoño, G., i Rodríguez, J. L. (comps.) (2017). *Relatos Digitales en Educación Formal y Social*. Universitat de Barcelona. <http://www.greav.net/descargas/Actas2016.pdf>

Article de revista en format físic: Cognoms, Inicial del nom. (Any).
Títol de l'article. Subtítol de l'article. *Títol de la revista*. *Subtítol*, *volum*(número), pp-pp.

Carabaza, J. I. (2013). Aproximación de las TIC: apuntes para su operacionalización. *Revista Prisma Social*, 9, 352-390.

Article de revista amb DOI: Cognoms, Inicial del nom. (Any). Títol de l'article. Subtítol de l'article. *Títol de la revista*. *Subtítol*, *volum*(número), pp-pp. DOI:

Hernández-Echegaray, A. (2019). Reflexiones acerca de las oportunidades y dificultades de la fundamentación teórica y metodológica en el Trabajo Social. *Revista de Treball Social*, 215, 13-31. DOI: <https://10.32061/RTS2019.215.01>

Article de revista en línia: Cognoms, Inicial del nom. (Any). Títol de l'article. Subtítol de l'article. *Títol de la revista*. *Subtítol*, *volum*(número), pp-pp. Editor/lloc web. Adreça URL.

Deslauriers, J. P., i Pérez, J. V. (2004). El reto del conocimiento en la práctica del Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 17, 195-210. Universidad Complutense de Madrid. <http://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/CUTS0404110195A>

Pàgina web: Autor/a personal o corporatiu. (Any última actualització). *Títol de la pàgina*. Editor/lloc web. Adreça URL.

Fundación Dialnet. Universidad de la Rioja (2018). *Dialnet*. Recuperat de <http://dialnet.unirioja.es>

Simposis i conferències: Cognoms, Inicial del nom. (Any). Títol de la ponència. Dins Inicial del nom. Cognoms. (Editor literari), *Títol del simposi o congrés* (p. xx-xx). Editorial.

Fernández, J. (2006). Trabajo Social con Familias y Mediación. Dins C. Escobar, T. Andrés i G. Sánchez (Coord.), *V Congreso Estatal de Estudiantes de Trabajo Social* (p. 17-30). Universidad de Salamanca.

Tesis: Cognoms, Inicial del nom. (Any). *Títol de la tesi* (Tesi de grau, màster o doctorat inèdita). Nom de la universitat.

Parra, B. (2017). *El trabajo social de grupo en la actualidad* (Tesi doctoral). Universitat de Barcelona.

Tesis en línia: Cognoms, Inicial del nom. (Any). *Títol de la tesi* (Tesi de grau, màster o doctorat, Nom de la universitat). Adreça URL
Cardona, J. (2012). *Definición del contexto de intervención en el trabajo social de casos* (Tesi doctoral, Universitat de les Illes Balears). <http://hdl.handle.net/10803/108691>

Vídeos: Cognoms, Inicial del nom. (Any, mes, dia). *Títol del vídeo*.
Lloc web. Adreça URL
Centeno, A., i Morena, R. de la (2015). *Yes, We Fuck!* Vimeo.
<https://vimeo.com/123177395>

Pel·lícula: Cognoms, Inicial del nom del productor/a. (productor/a), i Cognoms, Inicial del nom del director/a. (director/a). (Any). *Títol de la pel·lícula*. [Pel·lícula]. Estudi.
Mase, Y. (productor) i Takita, Y. (director). (2008). *Despedidas*. [Pel·lícula]. Shochiku Company Limited.

Notícies de premsa: Cognoms, Inicial del nom. (Data). Títol de l'article. *Nom del diari*, p.
Farreras, C. (19 de març de 2019). Pacto de la comunidad educativa contra los guetos en las escuelas de Catalunya. *La Vanguardia*, p. 26.

Notícies de premsa en línia: Cognoms, Inicial del nom. (Data). Títol de l'article. *Nom del diari*. Recuperat data, de + adreça URL.
Martínez, M. J. (16 de febrer de 2015). Las comunidades de propietarios se blindan ante Hacienda. *El País*. Recuperat 21 de gener de 2021, de: http://economia.elpais.com/economia/2015/02/16/vivienda/1424085674_934021.html

Llei/ordre/decret: Títol de la regulació, Nom publicació oficial, núm. publicació, secció publicació (any publicació).
Llei 14/2011, d'1 de juny, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. BOE núm. 131 § 9617 (2011).

Aquestes referències s'han adaptat de les normes APA (7a edició, 2020). Per a altres documents, consulteu la pàgina web <https://apastyle.apa.org>

Els autors i les autores rebran 2 exemplars en paper del número de la revista on es publiqui el seu treball.

L'RTS no cobra quotes per la publicació dels articles.

L'equip de redacció de l'RTS no es fa responsable de l'autenticitat dels treballs publicats ni de la seva credibilitat. Les opinions expressades en els articles són responsabilitat dels autors i l'RTS no s'hi identifica necessàriament.

LLISTA DE COMPROVACIÓ PRÈVIA A L'ENVIAMENT D'ARTICLES

Els autors i les autores hauran de comprovar que els articles compleixen els requisits que es mostren a continuació; en cas de no complir-los, els treballs els seran retornats.

1. El cos de l'article s'ha anonimitzat: no inclou l'autoria ni la filiació i s'ha suprimit qualsevol element que pogués permetre directament o indirecta la identificació de l'autor o l'autora. S'ha confirmat que s'ha utilitzat el terme "Autor/a" per indicar les referències al seu propi treball.
2. El manuscrit s'envia en format .docx o RTF, incloses les referències bibliogràfiques, taules i figures.
3. Les referències bibliogràfiques inclouen el DOI o la direcció URL, segons correspongui, en tots els casos possibles.
4. El text es presenta en lletra Arial cos 12; interlineat 1,5; marges 3 cm. Les cites literals es transcriuran en Arial 11, interlineat 1,5 i marges 4 cm.
5. S'inclou el títol complet (40 paraules com a màxim) en castellà o català i en anglès; un breu resum (250 paraules com a màxim) en castellà o català i en anglès, i les paraules clau (5 com a màxim) en castellà o català i en anglès.
6. Les figures i taules són al lloc del text que els correspon, amb numeració correlativa, el títol i la font. Es presentaran sense colors, amb el format predefinit, línies senzilles i text en Arial.
7. Es declaren beques o suport financer i la seva procedència, si escau.

8. Es manifesta que el treball compleix amb els requisits ètics d'investigació.
9. El manuscrit respon a les especificacions de la secció a la qual es dirigeix.
10. S'han revisat les referències bibliogràfiques i s'ajusten a l'estil i el format de les normes internacionals APA exigides per la revista.

COMPROMÍS ÈTIC DE L'RTS

L'RTS es compromet a adoptar i promoure les bones pràctiques i els principis ètics orientadors de les publicacions científiques. Per aquest motiu es guiarà per les orientacions del codi de conducta de COPE (Committee on Publication Ethic), que es pot consultar a <https://publicationethics.org>

L'RTS assumeix els següents compromisos ètics:

- Incorporar la transparència com un dels principis clau en la gestió de la revista.
- Comunicar els objectius i funcionament de l'RTS a les persones lectores i possibles autores mitjançant la pàgina web de la revista.
- Explicar de manera clara les normes de presentació d'articles. Es facilitarà una llista de comprovació per ajudar a la confirmació del compliment de tots els requisits de presentació.
- Promoure l'atribució d'autoria apropiada incorporant tots els autors i les autores en les comunicacions que es realitzin des de l'RTS.
- Basar la decisió d'acceptar o no un treball per a la seva publicació únicament en el document presentat, valorant, entre altres aspectes, la rellevància del tema, l'originalitat i la claredat.
- Indicar a l'equip revisor dels articles presentats l'encàrrec, amb concreció, incorporant les recomanacions de la COPE:

Realitzar revisions objectives.

Evitar crítiques personals als autors i les autores.

Argumentar les valoracions amb referències, si és necessari.

Declarar qualsevol conflicte d'interessos com, per exemple i no exclusivament, que el revisor o la revisora tingui coneixement previ de l'enviament a la revista, hagi col·laborat recentment amb alguna de les persones autores o pertanyi a la mateixa institució.

Desistir de revisar els manuscrits en els quals tingui un interès competitiu per la temàtica tractada, l'autoria o la institució que presenta l'article.

Respectar la confidencialitat del material que se'ls facilita. No podran discutir un document inèdit amb col·legues o utilitzar la informació en un treball propi.

Vetllar perquè l'article valorat compleixi aspectes ètics com: l'originalitat de l'escrit, la declaració de l'autoria de no tenir conflictes d'interessos, i la confirmació que el tema investigat, la

metodologia emprada i els resultats presentats s'ajusten als principis de no discriminació i respecte a la dignitat.

Procurar la cita adequada de l'autoria d'obres, models d'intervenció o qualsevol altre aportació reconeguda, així com la identificació de plagis.

Confirmar que l'article es respectuós amb els principis de confidencialitat i secret professional, així com amb l'obtenció de les autoritzacions necessàries.

- En cas que s'identifiqui mala pràctica per part d'alguna de les persones que formen part de l'equip de revisió d'articles, aquesta serà retirada de la base de dades de revisors de l'RTS.
- Les revisions d'articles es faran mitjançant el mètode de revisió per parells a doble cec. L'equip de redacció es compromet a posar els mitjans necessaris per garantir la confidencialitat en el procés de valoració, tant cap als revisors i les revisores com cap a les persones autores. També vetllarà per l'agilitat d'aquest procés evitant demores innecessàries que puguin perjudicar aquestes últimes.
- En cas que algun membre de l'equip de redacció presenti un article a l'RTS per a la seva publicació, s'assumeix el compromís que se seguiran els mateixos procediments de valoració, revisió per parells de doble cec, com en qualsevol altre treball presentat. En cas que l'article d'un membre de l'equip de redacció de l'RTS sigui publicat es farà constar en una nota el procés seguit per a la seva selecció.
- En cas d'incorporar publicitat a la publicació, l'equip de redacció es compromet a mantenir la qualitat de la revista sense que les consideracions comercials afectin les decisions editorials.
- Finalment, assumim que la relació de l'RTS amb la Junta de Govern del Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya es basa en el principi d'independència editorial.

NOTES

A partir de l'RTS 220 inclosa (juny de 2021), les referències bibliogràfiques dels articles publicats a l'RTS segueixen la 7a edició (2020) de les normes APA.

Recepció d'articles

L'RTS manté oberta de manera permanent la recepció d'articles. Segons recull l'apartat "Sistema d'enviament d'articles" (vegeu la pàgina 193), es poden fer arribar a través de www.revistarts.com.



**COL·LEGI OFICIAL
DE TREBALL SOCIAL
DE CATALUNYA**

www.tscat.cat

Amb la col·laboració de



**Diputació
Barcelona**



**Generalitat de Catalunya
Departament de Treball,
Afers Socials i Famílies**