

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>

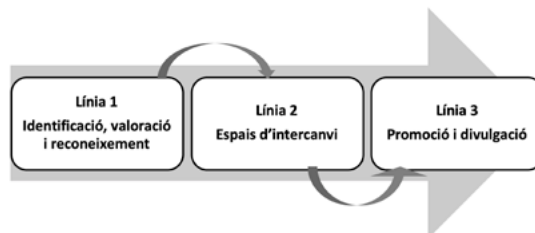
Els objectius del projecte són:

- 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

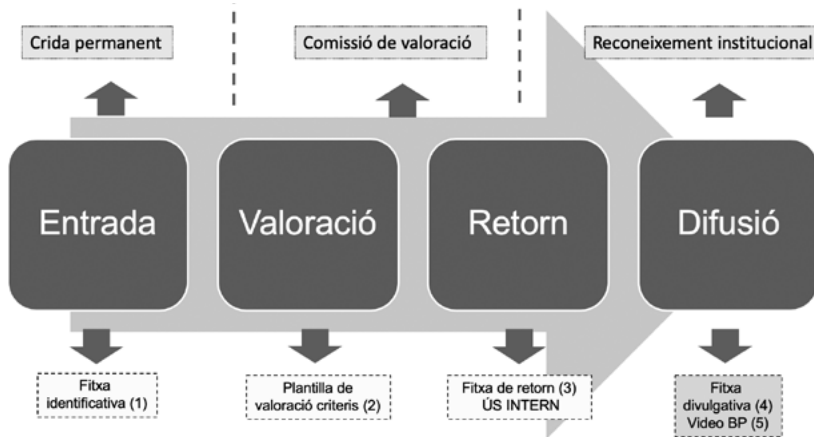
¹⁰ En el "Pla de desenvolupament professional i gestió del coneixement (2016-2019)" de l'Àrea s'identifiquen nous rols dins l'organització, que han passat de consumidors a ser generadors de coneixement, de rebre a intercanviar. Aquests rols són claus per consolidar l'estratègia de gestió del coneixement.

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

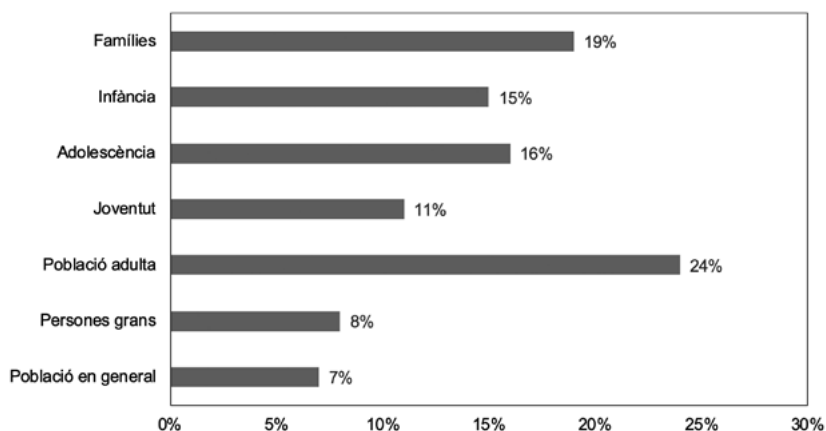
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Pràctiques validades	5	13	11	11	9	10	6	65

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 resolts. 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.