

Butlletí

04

2017



BONES PRÀCTIQUES SOCIALS

Comunitat d'innovació i coneixement





PRESENTACIÓ

L'Àrea de Drets Socials aposta des de fa uns anys per la gestió del coneixement i per les visions més innovadores de l'aprenentatge i el desenvolupament professional i tècnic dins de l'organització.

Cal destacar la fita que va suposar el 2012 l'elaboració del primer Pla de Gestió del Coneixement (2012-2015), orientat a millorar l'eficàcia i l'eficiència de l'organització per afavorir un canvi cap a una cultura d'aprenentatge.

L'actual pla (2016-2019) constitueix un pas més en la consolidació d'una estratègia transversal per "compartir i generar coneixement útil per als i les professionals de tots els nivells de l'organització". En els últims tres anys, s'ha avançat molt positivament en la implicació de tots els organismes de l'Àrea, que s'han constituït en comunitat de coneixement, i s'han creat i desenvolupat nous espais, escenaris i projectes comuns.

El canvi social, la incertesa i la disrupció tecnològica situen les organitzacions en el camí de la innovació contínua i l'aprenentatge actiu com a única manera d'adaptar-se a les noves situacions. Podem parlar d'organitzacions en transformació quan són capaces de liderar un canvi de cultura cap a una visió col·lectiva i col·laborativa del coneixement. Això requereix un tipus de lideratge col·lectiu de reconeixement del saber i expertesa dels i les professionals, d'escolta i de diàleg.

Amb aquest impuls, l'Àrea de Drets Socials està creant capital de coneixement, perquè potencia nous rols generadors de coneixement. Les persones passen així de ser consumidores de coneixement (rebre formació) a ser generadores de coneixement, com ara els dinamitzadors de coneixement, amb funcions de connectors de persones, facilitadors d'aprenentatges, impulsors d'escenaris de col·laboració i curadors de continguts. També es dona suport tècnic i reconeixement a aquells professionals que són coordinadors de comunitats de pràctica i de grups de millora, als mentors, als formadors interns, als valoradors de bones pràctiques, etc., professionals que han passat de rebre a intercanviar, de competir a col·laborar, de ser membres de la xarxa a ser-ne un node. Per a nosaltres són capital de coneixement de l'Àrea de Drets Socials.

"Les Bones Pràctiques Socials" és un dels projectes estratègics i transversals del Pla de Gestió del Coneixement i té com a objectiu potenciar la participació activa dels i les professionals. Alhora, també pretén fer circular el coneixement de la nostra organització, promovent la difusió i l'intercanvi d'experiències provades i validades que funcionen i ens ajuden a resoldre les dificultats d'una manera més eficaç.

La metodologia i el procediment utilitzats per gestionar aquest projecte tenen un caràcter innovador, que dona resposta a una necessitat de reconeixement a la feina útil i, al mateix temps, afavoreix l'aprenentatge col·lectiu i el coneixement compartit.

És un projecte consolidat i rigorós, en revisió contínua, que ha actualitzat totes les pràctiques que el conformen, per facilitar-ne la consulta. Aquest any celebra els seus primers cinc anys, reivindicant tres temes clau.

El treball col·laboratiu amb la Universitat (IGOP-UAB). Aquest treball conjunt ens aporta un diàleg metodològic i reflexiu. Els resultats d'aquesta col·laboració han permès, per una banda, fer de manera conjunta una devolució tècnica, amb propostes de millora i de reconeixement, als equips que han presentat les seves pràctiques; i, per l'altra, construir documents tècnics conjunts a partir dels Espais d'Intercanvis de Bones Pràctiques. Comptar amb l'expertesa de la Universitat ha estat essencial per donar suport als professionals que volien presentar les seves experiències a congressos i a altres fòrums de coneixement de l'àmbit docent, o que volien escriure articles per a revistes especialitzades en temes socials.

L'anàlisi de la transferibilitat de les Bones Pràctiques s'ha realitzat a partir de la informació aportada per tots els professionals participants. Sabem ara que el 85,2% de les pràctiques han tingut algun tipus de transferibilitat, com ara consultes d'altres equips de professionals o presentacions a congressos, jornades i a altres aforaments, la qual cosa valorem molt positivament, ja que un dels objectius del projecte és connectar els nostres professionals amb xarxes de coneixement extern per poder transferir les seves experiències. També sabem que el 60% de les pràctiques s'han replicat en part o en el seu conjunt (sigui la metodologia o un aspecte concret) i que vuit pràctiques s'han replicat en la seva totalitat.

Finalment, en aquest 2018 hem posat en marxa un nou pla de comunicació del projecte de "Les Bones Pràctiques Socials", que incorpora una nova imatge i denominació que respon als valors que persegueix el projecte: ser una comunitat d'innovació i coneixement, on les persones són les que compten. La comunicació i la difusió són claus per al coneixement del projecte dins i fora de l'Àrea.

Els reptes que tenim a partir d'ara són continuar, internalitzant cada vegada més aquest projecte, no solament com a gestió de coneixement sinó com a projecte de valoració i millora de la qualitat, i avançar definitivament amb el treball que ja hem començat de connexió amb les plataformes europees i internacionals de bones pràctiques socials.

Els projectes i experiències que es presenten enguany abasten els àmbits de Serveis Socials, Diversitat funcional, Infància, Persones grans, Salut, Promoció i Habitatge, entre d'altres.

Vull acabar agraint als equips de professionals autors i autores de les pràctiques reconegudes la seva implicació i esforç a l'hora de sistematitzar i posar el seu talent al servei de totes les persones que constitueixen l'Àrea de Drets Socials, que ens permet seguir avançant i aprendre com a organització. I agraeixo també a l'equip de Planificació i Processos tota la feina que realitza per fer possible aquest projecte.

■ Ricard Fernández Ontiveros
Gerent de l'Àrea de Drets Socials

QUÈ ÉS?

El projecte que gestiona les Bones Pràctiques Socials (BPS) recull i difon bones pràctiques tant de gestió com de prestació de serveis de l'Àrea de Drets Socials, siguin pròpies o en participació amb el tercer sector. L'objectiu principal és difondre, compartir, intercanviar i transferir el coneixement de l'equip professional i tècnic de l'Àrea.

Per bona pràctica s'entén el conjunt coherent d'accions útils, rellevants i significatives (experiències, projectes, activitats, actuacions, etcètera) que han obtingut bons resultats en un determinat context i que s'espera que, en contextos semblants, se n'obtinguin resultats similars.

Per formar part de les bones pràctiques socials cal superar els diversos criteris tècnics d'accés. La comissió de valoració, formada per professionals interns de l'Àrea, s'encarrega de valorar cadascuna de les pràctiques que es presenten.

CRITERIS TÈCNICS

NECESSARIS

REQUISIT

Adequació i pertinença

CRITERIS BÀSICS

Transferibilitat

Innovació i millora contínua

OPCIONALS

CRITERIS DE VALOR AFEGIT

Avaluació de la qualitat

Planificació i gestió de processos

Lideratge i participació

Transparència i comunicació

Optimització de recursos

Impacte i sostenibilitat

Transversalitat

Integralitat

MEMBRES DE LA COMISSIÓ



Carles Ariza
Agència Salut Pública de Barcelona

Mati Albarracín
Dept. de Feminismes i LGTBI

Pilar Lleonart
Institut Municipal d'Educació

Teresa Pasto
Dept. Família i Infància (EAIA)

Yolanda Fierro
Dept. Planificació i Processos
Coordinadora tècnica de les BPS



Isabel Pérez
Dir. Serveis Socials Garcilaso

Joan Recasens
Dept. de Joventut

Clara Santamaria
I.M. Persones amb Discapacitat

Anna Soler
Dir. Territorial Serveis Socials
Sants-Montjuïc

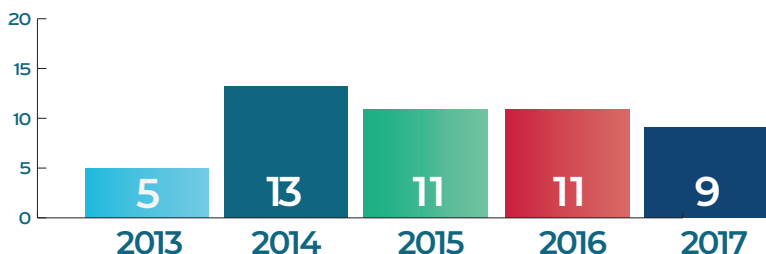


BALANÇ

2013 - 2017

49

PRÀCTIQUES VALIDADES



CLASSIFICACIÓ PER ANYS

PER AGENTS IMPLICATS



- Participa només l'Àrea de Drets Socials
- Àrea i altres de l'Ajuntament (Districtes, Àrees)
- Àrea i altres Administracions
- Àrea més entitats cíviques i del Tercer sector
- Amb participació de tots

- Població general
- Infància
- Població adulta
- Famílies
- Adolescència
- Persones grans
- Joventut

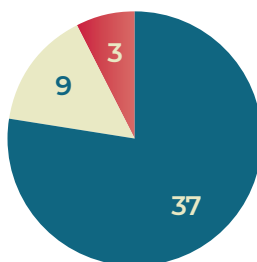


PER SECTOR DE POBLACIÓ

PER ORIENTACIÓ

Orientades a l'intern de l'organització

Gestió pressupostària i administració
Organització i recursos humans
Reconeixement professional
Dinàmiques participatives
Instruments tècnics
Llicència d'estudis



Orientades a la ciutadania

Grups Acció comunitària
Envel·liment actiu Persones amb discapacitat
Crisi econòmica Prevenció social i de salut
Treball en xarxa Promoció i integració social
Sensibilització Aprenentatge i servei
Coproducció Noves tecnologies
Accessibilitat Igualtat de gènere
Habitatge Gestió del temps

Doble orientació



LES BONES PRÀCTIQUES

INTERXARXES

Xarxa de xarxes per al treball amb famílies

Interxarxes és una experiència de treball en xarxa amb famílies, nens i adolescents que s'està desenvolupant al districte d'Horta-Guinardó des de l'any 2000. Es va originar davant la preocupació i la reflexió dels i les professionals dels serveis públics d'atenció a la infància (Equip d'Assessorament Psicopedagògic, Centre de Salut Mental Infantil i Juvenil, Serveis Socials, i Equip d'Atenció a la Infància i l'Adolescència) amb relació a la manera d'intervenir amb famílies que presentaven una problemàtica complexa i que eren ateses per diferents serveis.

Inclou cinc camps d'acció. El primer, l'atenció de casos, sota tres modalitats: seguiment intensiu per a casos de complexitat, laboratoris de casos per facilitar la participació de professionals i reunions d'acció col·laborativa, pensades com a inici del treball en xarxa. El segon camp és el de la formació: seminaris temàtics, reunions plenàries d'anàlisi de casos o d'actualització de serveis i un fòrum anual de conclusió del treball fet al llarg del curs anterior. El tercer camp d'acció és la recerca, amb l'objectiu d'obtenir un coneixement més gran de la realitat de la població del districte per millorar la intervenció. El quart camp és el treball comunitari, en forma d'activitats adreçades a mares i pares, juntament amb Serveis Socials, escoles, equip d'assessorament psicopedagògic i casals i centres infantils. Finalment, el cinquè àmbit és la difusió i els intercanvis: web, butlletí digital, participació en jornades, cursos i congressos, presentacions de l'experiència en altres territoris i assessorament a altres projectes.

HO PROMOU O IMPULSA

Institut Municipal de Serveis Socials, Districte Horta-Guinardó,
Diputació de Barcelona, Àrea de Benestar social, Consorci d'Educació,
Consorci Sanitari, Benestar Social i Família, Pla Director Salut Mental i Addiccions

PROFESSIONAL O TÈCNIC REFERENT

Fina Borràs - Centre de Salut Mental Infantojuvenil (CSMIJ)
jborras.hsrafael@hospitalarias.es

Bones Pràctiques Socials ■



SIRIAN SALUT I REPRODUCCIÓ EN DONES IMMIGRADES I AUTÒCTONES

Programa comunitari de salut reproductiva

El programa SIRIAN pretén reduir els embarassos no planificats i els embarassos d'adolescents en barris amb alta proporció de població nou-vinguda. Els seus objectius, adreçats a dones i homes, adolescents i adults, són els següents: 1) augmentar i millorar l'ús de contraceptius efectius, 2) incrementar els coneixements sobre contracepció i els mètodes postcoitals, 3) promoure les actituds favorables al control de la natalitat i 4) facilitar l'accés als serveis sanitaris del barri en cas que sigui necessari.

El programa preveu la intersectorialitat, la participació comunitària i l'equitat de gènere, classe i origen. Les activitats principals del programa, que s'emmarca en l'àmbit comunitari, i amb el lideratge de les taules de salut de barri, inclouen la participació comunitària per captar participants, la derivació als serveis de salut sexual, si escau, i una entrevista individual de 40 minuts amb una professional de salut pública en espais comunitaris (centres de joves, casals, centres comunitaris, socials o de salut, biblioteques, o en espais específics del centre de salut...).

El programa ha aconseguit millores significatives en l'ús de contraceptius dels adolescents, en l'ús continuat de contraceptius efectius en persones adultes i joves i en els coneixements sobre contracepció i recursos, com ara on trobar anticonceptius d'emergència al barri. Respecte a l'impacte, als barris situats al tercil inferior de renda familiar disponible de Barcelona, entre el 2005-2010 (abans) i 2011-2013 (després), la fecunditat dels adolescents als barris on es va dur a terme el SIRIAN es va reduir d'un 30,3%, davant el 15,5% a la resta.

HO PROMOU O IMPULSA

Servei de Programes i Intervencions Preventives. Agència de Salut Pública de Barcelona

PROFESSIONAL O TÈCNIC REFERENT

Elia Díez - Telèfon 932 384 545. - ediez@aspb.cat

■ Bones Pràctiques Socials



EL BAREM SOCIAL PER ACCEDIR A HABITATGES D'INCLUSIÓ PER PART DELS SERVEIS SOCIALS BÀSICS

Un instrument integral i rigorós per valorar
l'exclusió social

Aquesta pràctica consisteix a revisar i millorar el barem social per accedir a pisos d'inclusió social per part dels Serveis Socials Bàsics (SSB). Els habitatges d'inclusió poden acollir persones o famílies en situació d'exclusió social que no disposen d'allotjament ni de recursos suficients per cobrir les seves necessitats bàsiques. El projecte de revisió del barem permet disposar d'un instrument per mesurar el perfil més idoni per accedir als pisos d'inclusió, i facilitar l'objectivitat de la valoració dels casos derivats per l'equip de professionals que gestionen els casos de demanda d'accés al Servei d'Habitatges d'Inclusió Social (SHI). A més, es planteja poder determinar la millora de la gestió en l'entrada al SHI eliminant la comissió d'entrada, i donar una resposta ràpida als professionals que derivin famílies i persones al servei.

El producte resultant ha estat un nou barem d'accés a pisos d'inclusió per part dels Serveis Socials Bàsics (SSB), un instrument únic que pondera els requisits d'accés i que permet determinar els casos que no tenen perfil de cap dels dos models de pisos socioeducatius i, per tant, en queden exclosos, els que tenen perfil d'acompanyament socioeducatiu puntual, aquells amb perfil de suport socioeducatiu intensiu i l'escala de prioritats dels casos valorats.

HO PROMOU O IMPULSA

Departament d'Atenció Social a Persones Sense Llar o en Situació d'Exclusió Residencial (IMSS) i Departament de Planificació i Processos (Gerència de Drets Socials)

PROFESSIONAL O TÈCNIC REFERENT

Pedro Gómez Gómez. - Telèfon 934 132 714 - pgomez@bcn.cat

Bones Pràctiques Socials ■



EL PREGÓ DELS INFANTS A LES FESTES DE SANTA EULÀLIA

Per una infància de ple dret

El Pregó dels Infants a les Festes de Santa Eulàlia és un programa educatiu per promoure i difondre els drets dels infants reconeguts a la Convenció dels drets dels infants aprovada per l'Assemblea General de les Nacions Unides el 20 de novembre de 1989. La proposta posa l'èmfasi en el reconeixement dels infants com a ciutadans i ciutadanes de ple dret, i es reflexiona sobre l'exercici dels drets i els compromisos que se'n deriven.

També s'analitzen les institucions polítiques i els espais de participació ciutadana dels quals la ciutat es dota amb aquesta finalitat. S'anima els infants a pensar el dret a la participació des d'una mirada àmplia, reflexionant i prenent consciència de la seva importància com a protagonistes en la construcció d'una ciutat amable, solidària i acollidora.

S'utilitza una metodologia que incideix en els valors de la convivència i la participació a la ciutat, potenciant la corresponsabilitat i la implicació de l'alumnat en la millora de l'entorn.

Després de 13 anys d'implementació del Pregó, l'experiència està molt arrelada i es manté la demanda i la participació d'escoles de manera continuada. Així mateix, es fa una bona valoració per part de les escoles i els nens i nenes participants i protagonistes actius del Pregó i del conjunt de representants polítics que han pogut participar-hi al llarg de tots aquests anys.

HO PROMOU O IMPULSA

Departament de Promoció a la Infància (Gerència de Drets Socials)

PROFESSIONAL O TÈCNIC REFERENT

Glòria Martínez - Telèfon 934 132 705 - gmartinez@bcn.cat

■ Bones Pràctiques Socials

CENS D'HABITATGES BUITS DE LA CIUTAT DE BARCELONA

Conèixer la quantificació del parc privat desocupat

Una de les actuacions previstes al nou Pla d'habitatge de l'Ajuntament de Barcelona (2016-2025) és fer un cens d'habitatges buits, per obtenir una diagnosi de la situació i dissenyar polítiques d'habitatge de lloguer que s'adeqüin a la realitat de la ciutat. La informació de la qual actualment es disposa amb relació al nombre d'habitatges buits a la ciutat prové de dues fonts. D'una banda, el Cens de població i habitatges de l'any 2011, en què s'estimava que d'un total de 811.106 habitatges familiars, en un 10,8% (88.259) no hi havia cap persona empadronada.

Aquestes dades es van elaborar a partir d'enquestes fetes a un petit percentatge de la població (una mostra a Catalunya del 8,5%), i per tant eren dades aproximades i percentuals que no permetien la identificació concreta dels habitatges sense empadronament. D'altra banda, les característiques de les bases de dades del padró (en aquell moment no geocodificat) i les del cadastre impossibilitaven el creuament directe i, per tant, l'explotació d'aquestes dades no era un mètode vàlid que pugui donar resultats fiables.

Així, doncs, l'Ajuntament de Barcelona va encarregar un estudi d'ocupació dels habitatges a Barcelona l'any 2015, fet a través de l'anàlisi de 4.017 adreces postals a les quals va fer fins a cinc visites, que va mostrar un 3,8% d'habitatges buits. Davant l'evidència que en aquest tema no serveixen les enquestes, i atesa la necessitat de dades fiables per definir l'estratègia de mobilització, calia dur a terme un cens d'habitatges buits, barri a barri i fet amb treball de camp.

HO PROMOU O IMPULSA

Unitat de Disciplina d'Habitatge. Institut Municipal d'Habitatge i Rehabilitació de Barcelona

PROFESSIONAL O TÈCNIC REFERENT

Fuensanta Alcalà - falcala@ext.bcn.cat

Bones Pràctiques Socials ■



LA COLLA CUIDADORA DE L'EIXAMPLE

Avancem compartint experiències

La Colla Cuidadora és una xarxa de grups de persones que cuiden els familiars amb dependències (majoritàriament persones grans), impulsada per persones cuidadores i professionals de diferents serveis socials i sanitaris. Té el seu origen al 2003, amb un primer grup de suport per part del CSS de l'Esquerra de l'Eixample.

El projecte inicial es va convertir en un projecte en xarxa l'any 2005 (la Xarxa de Grups de Cuidadors). El 2009 el grup de continuïtat es va transformar en un grup comunitari, tant pel que fa a l'organització interna com a l'orientació i el sentit. Fruit del procés participatiu va passar a anomenar-se La Colla Cuidadora.

La Colla Cuidadora funciona en xarxa, tant des del punt de vista interdisciplinari (treballadores socials, infermeres, psicòlogues, metgesses...), com des d'un punt de vista mixt (els grups són dinamitzats de manera compartida per professionals de serveis diferents). A més, integra i articula les tres dimensions del treball social (individual, grupal i comunitària).

La Colla Cuidadora disposa d'un blog públic del qual es cuiden persones dels grups (www.lacollacuidadora.net). També ha col·laborat i col·labora en diferents recerques sobre la cura i els familiars cuidadors, en programes i activitats de barri i ciutat, per la sensibilització i defensa dels drets de les persones cuidadores, i, singularment, en accions comunitàries a l'Antiga Esquerra de l'Eixample, on és un dels promotors de l'Eixgran. També participa amb la Xarxa de Suport a Famílies Cuidadores de l'Acord Ciutadà per una Barcelona Inclusiva.

HO PROMOU O IMPULSA

CSS Antiga Esquerra de l'Eixample, Dreta, Fort Pienc, Nova Esquerra i Sant Antoni; ABS/CAP Borrell, Casanova, Passeig de Sant Joan, Roger de Flor i Sant Antoni; AFAB - Associació de Familiars d'Alzheimer; persones cuidadores de La Colla Cuidadora

PROFESSIONAL O TÈCNIC REFERENT

Xabier Ballesteros Olazabal - xballesteros@bcn.cat

■ Bones Pràctiques Socials



PROGRAMA DE CESSIÓ D'HABITATGE

Respondre a l'emergència d'habitatge

El Programa de cessió d'habitatge consisteix en la captació d'habitatges del mercat privat en règim de cessió a l'entitat gestora (la fundació privada Hàbitat3 del tercer sector social) per posar-los a disposició de l'Ajuntament de Barcelona per tal d'atendre situacions derivades de la Mesa de Valoració, a fi d'adjudicar habitatges per emergència social. El programa va començar el 2015, mitjançant el conveni d'Hàbitat3, i té una durada de quatre anys. Des de llavors s'ha desenvolupat a través d'una col·laboració publicoprivada que ha permès incorporar habitatges socials més enllà del parc públic que ja hi ha.

Aquest programa de cessió conviu de manera paral·lela amb la Borsa d'Habitatge de Lloguer de Barcelona (creada amb la unificació de la Borsa d'Habitatge de Lloguer Social i la Borsa Jove d'Habitatge). Gestionada pel Consorci d'Habitatge de Barcelona a través de la Xarxa d'Oficines de l'Habitatge, ofereix serveis de mediació entre persones propietàries d'habitatges buits i possibles llogaters. La diferència rau en el fet que el servei de Borsa fa exclusivament de mediador entre el propietari i el llogater, els quals tenen una relació directa contractual; en el cas de la Cessió, la propietat signa amb l'entitat gestora, sense mantenir relació amb el llogater que es gestionat per l'esmentada entitat.

HO PROMOU O IMPULSA

Direcció Tècnica de Programes d'Actuació per a l'Ús Digne de l'Habitatge.
Institut Municipal de l'Habitatge i Rehabilitació de Barcelona

PROFESSIONAL O TÈCNIC REFERENT

Gerard Capó Fuentes - Telèfon 932 914 658 - gcapo@bcn.cat

Bones Pràctiques Socials ■



PROJECTE PILOT “PRIMER LA LLAR” (HOUSING FIRST)

Habitatge estable per a l'apoderament i l'autonomia

El projecte “Primer la llar” està basat en el model housing first. A diferència del model d'escala (caracteritzat perquè la persona sense llar aconsegueix l'habitatge al final del seu procés de recuperació), el model housing first defensa que perquè una persona sense llar millori, primer necessita tenir un habitatge permanent. A partir d'aquest model, l'Ajuntament de Barcelona va decidir, el 2015, implementar el projecte pilot “Primer la llar”, que consisteix en 50 habitatges distribuïts en 2 lots de 25 habitatges cadascun i amb equips de professionals de l'àmbit social i de la salut.

Aquests habitatges s'ofereixen de manera permanent —i amb suport i seguiment socioeducatiu— a persones sense llar i en situació d'exclusió social severa. Les persones sense llar seleccionades són totes majors de 18 anys i es caracteritzen per tenir una llarga trajectòria de vida al carrer, un estat de salut precari (malaltia mental o addiccions), autonomia funcional per a la vida diària i disposar d'ingressos econòmics (o capacitat de tenir-ne).

Les persones participants han d'acceptar la visita d'un professional un cop a la setmana com a mínim, contribuir al cost del lloguer (màxim un 20% del total), respectar la convivència veïnal i comunitària i acceptar ser avaluats per fer el seguiment del projecte.

El projecte pilot té una durada inicial de tres anys (2015-2018). A partir del 2018 deixarà de ser pilot per passar a ser un servei més de la cartera de serveis per a persones sense llar de l'Ajuntament de Barcelona.

HO PROMOU O IMPULSA

Departament d'Atenció Social a Persones Sense Llar o en situació d'Exclusió Residencial (IMSS)

PROFESSIONAL O TÈCNIC REFERENT

Lourdes Herruz - Telèfon 934 132 675 - lherruz@bcn.cat

■ Bones Pràctiques Socials



ESPai D'INCLUSIÓ DE LES CORTS

Fer del barri un referent en inclusió social

L'Espai d'Inclusió de les Corts és una xarxa diversa d'acció i reflexió on diferents agents (empresarials, d'universitats, del tercer sector, incloent-hi les persones amb discapacitat, i l'Administració en clau de territori) treballen conjuntament en el disseny i desenvolupament de projectes que impactin en el territori i, en particular, en la millora de la qualitat de vida de les persones amb discapacitat o diversitat funcional i de tota la ciutadania.

Mitjançant aquest espai, i les accions que es desenvolupen, es vol destacar el concepte de barri inclusiu i territori socialment responsable.

L'Espai d'Inclusió de les Corts treballa amb l'objectiu d'eliminar barreres i obstacles socials. Es promou l'acció, la reflexió i la interacció entre el conjunt dels agents implicats per definir estratègies i projectes que promouin un territori més amable, proper i inclusiu. Les accions i iniciatives de l'Espai d'Inclusió aglutinen els principis de compromís, igualtat, col·laboració, cooperació, confiança, respecte, transparència i participació. Els valors que impregnen el projecte són la proximitat, el treball en xarxa, la innovació, l'empatia i la complicitat.

HO PROMOU O IMPULSA

Departament de Promoció i Suport de l'IMPD i Direcció de Serveis a les Persones i Territori del Districte de les Corts

PROFESSIONAL O TÈCNIC REFERENT

Yolanda Anguita (Institut Municipal Persones amb Discapacitat)- yanguita@bcn.cat
Ramon Vilà (Districte de les Corts) - rvila@bcn.cat

Bones Pràctiques Socials ■



PASSAT, PRESENT I FUTUR

Últimament, cada vegada que algú em pregunta com defineixo gestió del coneixement, li ho explico d'una manera tremendament simple: “utilitzar el que saps” i, per fer-ho, encara que sembli obvi, has de ser “conscient i saber què saps”. L’FBI va concloure que una de les raons que li va impedir anticipar els atacs a les Torres Bessones de 2001 va ser que la institució (que gestiona la informació de tots els ciutadans dels Estats Units i disposa de recursos infinits) “no sabia què sabia”.

En realitat, gestionar el coneixement és el que fas sempre sense adonar-te’n des que estàs viu. Si estàs llegint aquest article és perquè tens dos coneixements que no tenies en néixer: entens el català i saps llegir. La conclusió és clara: per tenir coneixement, fa falta aprendre. Ara bé, si necessitem compartir una definició més acadèmica de la gestió del coneixement en les organitzacions, és molt senzill relacionar-la directament amb aquests tres moments:

1. El passat: una organització que gestiona el seu coneixement sap què sap i ho utilitza. És a dir, treu partit de la seva història i experiència, aprèn del que ha passat.

2. El futur: l'organització, a més, coneix el que necessita aprendre i ho aprèn. Sap què no sap i necessita saber, i defineix una estratègia per a aprendre-ho.

3. I el present, ja que l'organització s'assegura que qualsevol procés de treball s'executa utilitzant la millor pràctica disponible.

Encara existeixen importants projectes internacionals patrocinats pels països més avançats que investiguen el funcionament del cervell. Sabem bastant bé com aprenen els éssers humans: aprenem fent, aprenem a partir dels errors i reflexionant per corregir-los i aprenem col·laborativament. Però si preguntem com aprèn la teva organització, la resposta no és, ni de bon tros, evident.

El que rebem són mirades d'estupefacció i cares de sorpresa. Quina és la diferència entre l'individu i l'organització? Les persones tenim un òrgan especialment dissenyat per gestionar el coneixement i aprendre, que es

■ Bones Pràctiques Socials



PASSAT, PRESENT I FUTUR

diu cervell. En canvi, les organitzacions no tenen cervell i, per tant, els és molt més difícil aprendre. Gairebé totes les organitzacions públiques i privades confessen patir el mateix mal: treballen en compartiments hermètics, funcionen com illes, no saben gaire bé què fan altres àrees. Les organitzacions van ser dissenyades per operar com a màquines, reben inputs i entreguen outputs, però ningú va pensar que haguessin de col·laborar, innovar o aprendre. Estan tan obsessionades en produir, en fer, que mai s'han preocupat per aprendre del que fan per millorar. Si fem servir l'exemple d'un equip de futbol, és com si el davanter centre reconegués que no coneix el porter, o si els defenses confirmessin que mai no parlen amb els migcampistes.

Si ens hi fixem, la immensa majoria dels esforços que fan les organitzacions per millorar l'aprenentatge van encaminats a fomentar el desenvolupament dels individus: departaments de formació que ofereixen catàlegs de cursos i es basen en metodologies i tecnologies diverses com l'aprenentatge en línia, la ludificació, l'aprenentatge informal, el 70/20/10, etc. En els equips de futbol, és obvi que existeixen iniciatives per promoure que cada individu millori les seves debilitats (un pla per al porter, un altre pla per al lateral dret, un altre per al davanter centre...). Però, a més, els defenses entrenen com a línia per coordinar-se (igual que els mitjos i els davanters). Ara bé, la major part del temps s'inverteix en què l'equip entreni junt, ja que, al cap i a la fi, en els partits juga tot l'equip, i no els individus. Quan entrena junta tota la teva organització?

Aquesta realitat porta a una paradoxa: que aprenguin les persones no significa que aprengui l'organització; no és un procés automàtic. Però, al mateix temps, perquè una organització aprengui, han d'aprendre els seus integrants. És una condició necessària, però no suficient.

Per què és important que una organització gestioni el coneixement i aprengui? Quan vas a una farmàcia i compres un medicament, no estàs pagant per una pastilla, sinó que compres coneixement per respondre a una necessitat i, per tant, pagues per un coneixement en forma de pastilla, i no pels elements químics que la componen. La única cosa que pot gestionar durant deu anys el laboratori farmacèutic que produeix el fàrmac és una cadena de coneixement sofisticat, que comença amb el procés de R+D+i, els assajos clínics, les aprovacions de les agències estatals, etc.

De la mateixa manera, quan compres un cotxe, en realitat pagues per un coneixement en forma de vehicle i l'empresa que el fabrica no fa altra cosa que gestionar una vasta cadena de coneixement que inclou milers

Bones Pràctiques Socials ■



PASSAT, PRESENT I FUTUR

de proveïdors en àmbits tan diversos com el disseny, la mecànica, els materials, l'energia, la informàtica, la contaminació, la seguretat... Per tant, és obvi deduir que el més important que pot gestionar un ajuntament per oferir serveis de valor als ciutadans és coneixement. L'única matèria primera que té per administrar és el coneixement.

Què poden fer, doncs, les organitzacions per apropar-se al nivell d'intel·ligència que acumulen els seus integrants? Fa falta crear el cervell per assegurar-se que l'organització aprèn i no només es beneficien els individus. Per a això cal incorporar processos, rols i tecnologies que assegurin que gestionar el coneixement i aprendre passen a formar part indivisible dels processos de treball.

Les bones pràctiques tenen justament aquesta doble finalitat:

- D'una banda, capturar les pràctiques que fins al moment ens donen els millors resultats i sistematitzar-los de manera que es puguin reutilitzar en el futur;

- i, de l'altra, assegurar-se que aquestes pràctiques estan disponibles per a tothom que vulgui fer una tasca i es converteixin en la manera de fer de l'organització.

Si volem organitzacions eficients i que actuïn a l'alçada de les expectatives que tenen els ciutadans, l'únic camí passa per generar el cervell institucional, alimentat amb les bones pràctiques que es van capturant permanentment, assegurar-se que s'apliquen i mantenir-les actualitzades.

■ Javier Martínez Aldanondo
Gerent de Gestió del Coneixement de "Catenaria"
jmartinez@catenaria.cl i Javier.martinez@knoco.com
Twitter: @javitomar

■ Bones Pràctiques Socials





Ajuntament de Barcelona
Àrea de Drets Socials
Direcció d'Estratègia i Innovació

Direcció del projecte:
Departament de Planificació i Processos

Direcció de l'edició:
Departament de Comunicació

Juny 2018

“Si volem formar equip
amb la vida
i treballar alineats
amb els seus moviments,
ens hem de prendre
el seu rumb seriosament.
La vida es mou cap a la
plenitud”.

M.Wheatly i M.Kellner-Rogers

(extret del llibre Reinventar les organitzacions de Frederic Laloux)

