

# Avaluació de la implementació i els resultats del projecte de Bones Pràctiques Socials

*“Deu anys gestionant coneixement”*

**2014-2023**

### **Coordinació del projecte de Bones Pràctiques Socials:**

Yolanda Fierro. Departament de Recerca, Gestió del Coneixement i la Informació.  
DS Planificació Estratègica- Àrea de Drets Socials, Salut, Cooperació i Comunitat.

### **Equip de recerca:**

Ana Vicente i Laura Porzio. Àrea de Drets Socials i Polítiques Públiques.  
Institut Metròpoli.

### **Edició:**

Àrea de Drets Socials, Salut, Cooperació i Comunitat. Ajuntament de Barcelona  
Octubre 2024

Llicències



## Índex

<b>1. Introducció .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Metodologia de l'avaluació .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Avaluació del projecte de les Bones Pràctiques Socials: monitoratge i anàlisi dels indicadors de seguiment i resultats .....</b>	<b>7</b>
3.1. Dimensió I: consolidació del projecte.....	7
3.1.1. Pràctiques validades .....	7
3.1.2. Orientació de les pràctiques .....	8
3.1.3. Procedència de l'agent impulsor .....	10
3.1.4. Agents participants .....	11
3.1.5. Sector de població .....	13
3.1.6. Tipologia d'actuació .....	15
3.1.7. Temàtiques .....	16
3.1.8. Territorialitat.....	16
3.1.9. Vigència de les BPS .....	18
3.2. Dimensió II: qualitat de les BPS .....	18
3.2.1. Grau de transferibilitat, innovació, millora contínua i qualitat i sistema d'avaluació .....	20
3.2.2. Puntuació final de les pràctiques.....	21
3.3. Dimensió III: efectivitat del procediment i de l'Equip de valoració.....	22
3.4. Dimensió IV: impacte de les BPS .....	25
3.4.1. Impacte en relació amb les pràctiques .....	26
3.4.2. Impacte en relació amb les persones professionals referents de la pràctica.....	30
3.4.3. Impacte en relació amb l'Equip de valoració.....	32
3.4.4. Impacte en relació amb la divulgació del projecte de BPS .....	33
<b>4. Grau d'assoliment dels objectius del projecte de BPS i principals conclusions .....</b>	<b>36</b>
<b>5. Lliçons apreses i propostes de futur: quadre resum.....</b>	<b>40</b>

## Índex de gràfics i taules

Gràfic 1. Nombre de pràctiques validades per any.....	8
Gràfic 2. Orientació de les pràctiques (%).....	9
Gràfic 3. Evolució de l'orientació de les pràctiques .....	9
Gràfic 4. Adscripció de l'organisme impulsor de les BPS (%).....	10
Gràfic 5. Evolució de l'adscripció de l'organisme impulsor de les BPS .....	11
Gràfic 6. Agents participants (%).....	11
Gràfic 7. Evolució dels agents participants .....	12
Gràfic 8. Sectors de població a qui van adreçades les BPS (%) .....	13
Gràfic 9. Evolució dels sectors de població a qui s'adrecen les BPS .....	14
Gràfic 10. Tipologia d'actuació de les BPS (%) .....	15
Gràfic 11. Temàtiques de les BPS (%).....	16
Gràfic 12. Dimensió territorial de les BPS (%) .....	17
Gràfic 13. Mapa. Distribució per districtes de les BPS amb aquesta orientació territorial .....	17
Gràfic 14. Vigència de les BPS (%).....	18
Gràfic 15. Conjunt d'indicadors de qualitat de les BPS (%).....	20
Gràfic 16. Evolució dels percentatges de BPS amb puntuacions altes segons indicador .....	20
Gràfic 17. Evolució de la puntuació global de les BPS (%) .....	22
Gràfic 18. Evolució dels indicadors relacionats amb l'efectivitat de l'Equip de valoració .....	23
Gràfic 19. Evolució del percentatge de BPS que han incorporat o preveuen incorporar alguna de les propostes suggerides .....	26
Gràfic 20. Persones assistents a la Jornada de Reconeixement de les BPS segons procedència .....	27
Gràfic 21. Valoració de la jornada .....	28
Gràfic 22. Valoració del format de la jornada .....	28
Gràfic 23. Nombre de propostes i suggeriments aportats.....	29
Gràfic 24. Nombre de persones professionals i convidades assistents als Espais d'intercanvi de BP generats .....	29
Gràfic 25. Grau de satisfacció amb l'intercanvi .....	30
Gràfic 26. Evolució de les valoracions de les persones referents de les BPS (1 a 5).....	31
Gràfic 27. Accions de divulgació del projecte BPS (2014-2023).....	34
Gràfic 28. Visites al web de les Bones Pràctiques Socials (valors absoluts i mitjana mensual) .....	35
Taula 1. Bones Pràctiques Socials més consultades .....	35

## 1. Introducció

Les noves realitats socials a les quals s'ha de fer front des de l'Àrea de Drets Socials, Salut, Cooperació i Comunitat fan necessari introduir **innovacions i millores contínues** en les polítiques públiques i els processos de treball de les persones professionals, per tal de garantir la prestació d'uns serveis públics de qualitat. Durant molts anys d'experiència acumulada als diferents àmbits de competència de l'Àrea, aquestes persones han generat saber i expertesa professional. Tanmateix, per la complexitat i dimensió de la mateixa organització, de vegades no ha estat fàcil donar visibilitat a aquest conjunt de coneixements i compartir-los tant internament com externa amb altres organismes de l'Ajuntament o amb altres administracions i agents socials.

El projecte de **Bones Pràctiques Socials (BPS)** va néixer l'any 2012 en el marc del primer Pla de gestió del coneixement (2012-2015) que va impulsar l'Àrea, amb el qual es pretenia promoure un canvi cultural en la manera d'entendre l'aprenentatge i generar nous espais i projectes estratègics per dinamitzar-lo. Durant el 2013 es va dur a terme una experiència pilot, però va ser a partir de l'any 2014 quan el projecte va funcionar de forma permanent i va acabar sent referència tant del segon Pla de desenvolupament professional i gestió del coneixement (2016-2019) com de l'Estratègia de GdC (gestió del coneixement) K-2030. El seu impuls i orígens se situen en la convicció que calia fer valdre i donar a conèixer a la resta de l'organització les bones pràctiques de les persones professionals de l'Àrea, per tal de compartir-les i aprofitar-les, i capitalitzar i visualitzar així aquest coneixement generat per a tota l'organització.

La **missió** d'aquest projecte és **identificar, recollir i difondre bones pràctiques**, tant de gestió interna com de prestació de serveis competència de l'Àrea, ja siguin pròpies o amb participació del tercer sector o d'altres administracions. Al mateix temps es vol **reconèixer i destacar la tasca i l'expertesa** desenvolupada per les persones professionals.

Per **bona pràctica (BP)** s'entén el **conjunt coherent d'accions útils, rellevants i significatives (experiències, projectes, activitats, actuacions, metodologies, eines de treball, etc.) que han obtingut bons resultats en un determinat context i que s'espera que en contextos semblants n'obtinguin de similars**. Aquestes bones pràctiques socials (BPS) poden servir de guia i orientació per a altres professionals o cossos tècnics que vulguin posar en marxa o millorar projectes o accions concretes.

Des d'un començament, per valorar si un projecte o servei compleix amb els estàndards necessaris per considerar-se una BP, es disposa de l'**Equip de valoració intern**<sup>1</sup> format per professionals amb adscripció a les diferents direccions, instituts i organismes que pertanyen a l'Àrea. A més, hi ha **un suport metodològic i documental extern**, provinent de l'àmbit universitari, per garantir la qualitat del projecte, que aporta una mirada externa i rigor acadèmic i intel·lectual.

D'altra banda, quan es tracta de posar en marxa un projecte d'aquestes característiques, esdevé clau realitzar avaluacions que permetin mesurar el funcionament i els resultats del mateix projecte i, alhora, identificar-ne oportunitats de millora. Per aquest motiu, en els seus inicis es va dissenyar un **sistema d'avaluació** amb l'objectiu de disposar d'informació contínua que permetés fer el seguiment de la implementació del projecte i identificar els seus resultats i vies de millora. Tenir un sistema d'avaluació és un requisit indispensable per garantir l'avenç continu dels projectes i la seva qualitat.

Durant aquest període s'han fet, de manera continuada, avaluacions parcials que han permès introduir millores significatives en el procediment de valoració, però ara, tenint en compte que han transcorregut deu anys des de

---

<sup>1</sup> A partir del 2022 la Comissió de valoració interna va passar a anomenar-se Equip de valoració intern. Està constituït per un grup de professionals de diferents departaments o organismes de l'Àrea encarregat de determinar si la pràctica reuneix els criteris de qualitat necessaris per considerar-se com a BPS i iniciar i executar el procés de valoració.

la seva implementació (2014-2023), és un bon moment per introduir un espai de reflexió i anàlisi sobre allò que s'ha aconseguit i els reptes per assolir.

Aquest document constitueix una **avaluació de la implementació i els resultats** del projecte de les BPS en aquest període. Aquesta avaluació es planteja no només amb l'objectiu d'augmentar la transparència, el rendiment de comptes i d'examinar l'eficàcia i els resultats del projecte, sinó també com un procés d'aprenentatge i generació de coneixement compartit en si mateix, que contribueixi alhora a l'empoderament de la comunitat de coneixement implicada: l'Equip de valoració de les BPS i el col·lectiu destinatari del projecte, és a dir, les persones professionals participants. Finalment, també s'ha volgut introduir un últim apartat, en format de quadre resum, relacionat amb les **llicons apreses** dels apartats més determinants del projecte, amb propostes concretes per assegurar la seva sostenibilitat.

## 2. Metodologia de l'avaluació

L'**objectiu general** d'aquesta avaluació és conèixer el grau d'assoliment dels objectius del projecte transcorreguts els seus primers deu anys de vida i identificar-ne els avanços i reptes pendents en la línia de la gestió del coneixement.

L'avaluació s'ha realitzat a partir d'un **enfocament mixt** que ha combinat metodologies quantitatives i qualitatives. D'una banda, s'ha fet una explotació quantitativa dels indicadors definits en el sistema d'avaluació. D'altra banda, s'ha analitzat informació qualitativa recopilada a través de preguntes obertes introduïdes en dues modalitats de qüestionaris: un adreçat a les persones referents de les BP participants i un altre a membres de l'Equip de valoració.

El **sistema d'avaluació** dissenyat permet analitzar i fer el seguiment del seu funcionament, mesurar els resultats del projecte d'acord amb els seus objectius específics, i identificar oportunitats de millora. En concret, el sistema inclou diferents indicadors de seguiment del projecte segons quatre dimensions d'anàlisi (consolidació, qualitat, efectivitat del procediment i de l'Equip de valoració, i impacte del projecte), les quals es relacionen amb els diferents objectius específics tal com es mostra a continuació:

Dimensions d'avaluació	Objectius específics vinculats
I. Consolidació del projecte BPS	1. Identificar i difondre bones pràctiques socials de l'Àrea 2. Acumular experiència i capitalitzar coneixement
II. Qualitat de les BPS	3. Promoure la millora contínua en la resposta que s'ofereix a la ciutadania i en els processos de treball interns
III. Efectivitat del procediment i de l'Equip de valoració	4. Garantir el rigor en el procediment i en l'exercici del rol i la tasca de l'Equip de valoració
IV. Impacte del projecte BPS	5. Generar processos d'aprenentatge entre les persones professionals implicades en el projecte com a motor de la innovació 6. Reconèixer i destacar l'expertesa i la tasca desenvolupada per part de les persones professionals 7. Promoure espais d'intercanvi de BPS, més enllà de l'organització. 8. Afavorir relacions de col·laboració i la connexió amb altres xarxes de coneixement fora de l'organització

Font: elaboració pròpia<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Tots els gràfics i les taules presents en aquest document els ha elaborat l'equip de recerca de l'Institut Metròpoli a partir de la informació recollida amb el sistema d'avaluació del projecte BPS. D'ara endavant es prescindirà de citar la font en les diferents figures.

### 3. Avaluació del projecte de les Bones Pràctiques Socials: monitoratge i anàlisi dels indicadors de seguiment i resultats

Aquest apartat constitueix la part central del document i s'estructura en quatre epígrafs, un per a cadascuna de les dimensions d'anàlisi contemplades dins del sistema d'avaluació. Per a cada bloc o dimensió es presenten els indicadors de seguiment i resultats inclosos.

#### 3.1. Dimensió I: consolidació del projecte

Aquesta dimensió està enfocada a la recollida i l'anàlisi d'indicadors corresponents a la producció o implementació del projecte, per tal de realitzar-ne el **monitoratge i seguiment**. A més, també inclou indicadors sobre les característiques generals de les BPS presentades. Per tant, a través d'aquest conjunt d'indicadors és possible mostrar i sospesar quina ha estat la progressió de les BPS, les tendències i el nivell de consolidació del projecte.

Específicament, aquesta dimensió conté els **nou indicadors** que es mostren en la taula següent:

<b>Dimensió d'avaluació I: consolidació del projecte</b>	Nombre de pràctiques validades
	Orientació de les pràctiques
	Procedència de l'agent impulsor
	Agents participants
	Sector de població a qui s'adrecen
	Tipologia d'actuació
	Temàtiques
	Territorialitat
	Vigència de la BPS

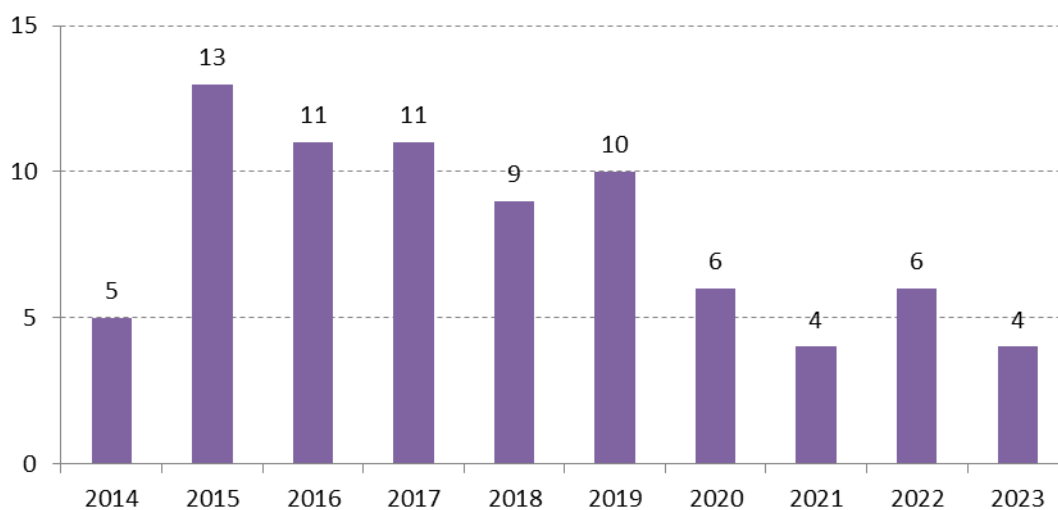
##### 3.1.1. Pràctiques validades

Des de l'inici del projecte s'han presentat un total de **79 BPS**, d'acord amb la distribució anual segons el gràfic 1. En tots aquests anys, només 7 pràctiques es van desestimar una vegada feta la valoració, en no assolir els criteris establerts.

També cal exposar que, abans de l'entrada en aquest procés de valoració, s'aplica un filtre selectiu<sup>3</sup>; per la qual cosa algunes, que no estan quantificades, no passen aquest filtratge, especialment per no estar consolidades o suficientment documentades.

<sup>3</sup> Requisits d'accés al procés de valoració: que la pràctica tingui un temps mínim de 2 anys de rodatge i que estigui sistematitzada, avaluada i pugui demostrar l'impacte dels seus resultats; igualment ha d'estar impulsada per l'Àrea, tot i que hi poden participar altres organismes externs (resta de l'Ajuntament, altres administracions o tercer sector). Si no reuneix els requeriments inicials es rebutja la seva entrada al procés de valoració. En el cas de pràctiques innovadores, documentades, amb menor recorregut, que presentin una avaluació prèvia i que demostrin evidències de resultats satisfactoris en la fase pilot, es poden considerar com a postulants a BPS i iniciar la fase de valoració.

Gràfic 1. Nombre de pràctiques validades per any



N = 79

En l'evolució del projecte es distingeixen de forma força nítida **tres períodes**:

- Un període inicial que abasta el 2014<sup>4</sup> on es va consolidar la fase de prova pilot amb la presentació de 5 BPS.
- Un segon, comprès des del 2015 fins a l'any d'interrupció per la pandèmia (2020), en el qual la mitjana del nombre anual de pràctiques se situa lleugerament per sota de les 11 per any.
- Un tercer període, que va des de l'any 2020 fins a l'actualitat, caracteritzat per una disminució significativa del nombre de pràctiques validades cada any (amb una mitjana de 5 pràctiques anuals). La causa principal està relacionada directament, entre altres factors, amb el fort impacte que va tenir la pandèmia de la covid-19 en el funcionament ordinari dels serveis d'acció social de l'Ajuntament de Barcelona. L'estat d'excepció i la paralització de totes les activitats o programes no considerats imprescindibles no només es van fer palesos aquests primers mesos de l'any 2020, sinó que la recuperació de l'activitat i el ritme quotidià de treball s'ha estès en el temps.

Cal destacar que per garantir la sostenibilitat i la qualitat del projecte de les BPS, i a partir de l'experiència i els aprenentatges adquirits al llarg d'aquests anys, s'ha evidenciat que el nombre òptim de pràctiques que es poden valorar s'aproxima a un màxim de 8 per any. Així doncs, les dades indiquen que s'està per sota i serà important arribar a aquesta xifra.

### 3.1.2. Orientació de les pràctiques

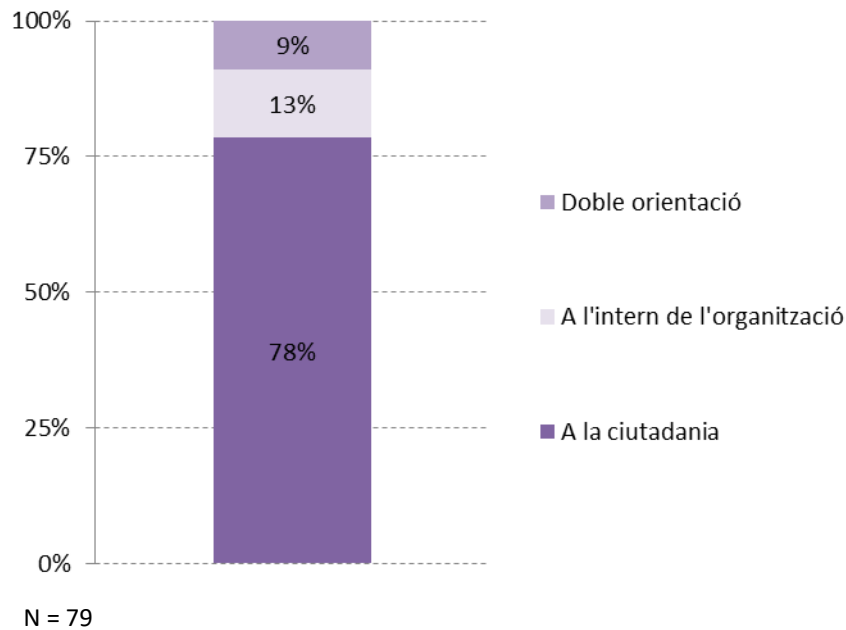
De les 79 pràctiques reconegudes al llarg d'aquests deu anys, una **àmplia majoria s'orienten a la ciutadania** (62 pràctiques), 10 pràctiques a la part interna de l'organització (tracten temes vinculats a metodologies o processos interns, instruments de treball, etc.) i 7 pràctiques compleixen la doble orientació.

Aquestes dades deixen clar que existeix una forta tendència a la presentació de pràctiques que impacten directament en la ciutadania, molt per sobre d'aquelles que s'enfoquen a la dimensió interna de l'organització.

<sup>4</sup> Tal com ja s'ha explicat en la introducció, el projecte comença al 2012 i es realitza un pilot al 2013. A partir del 2014, el projecte es troba en fase de consolidació.

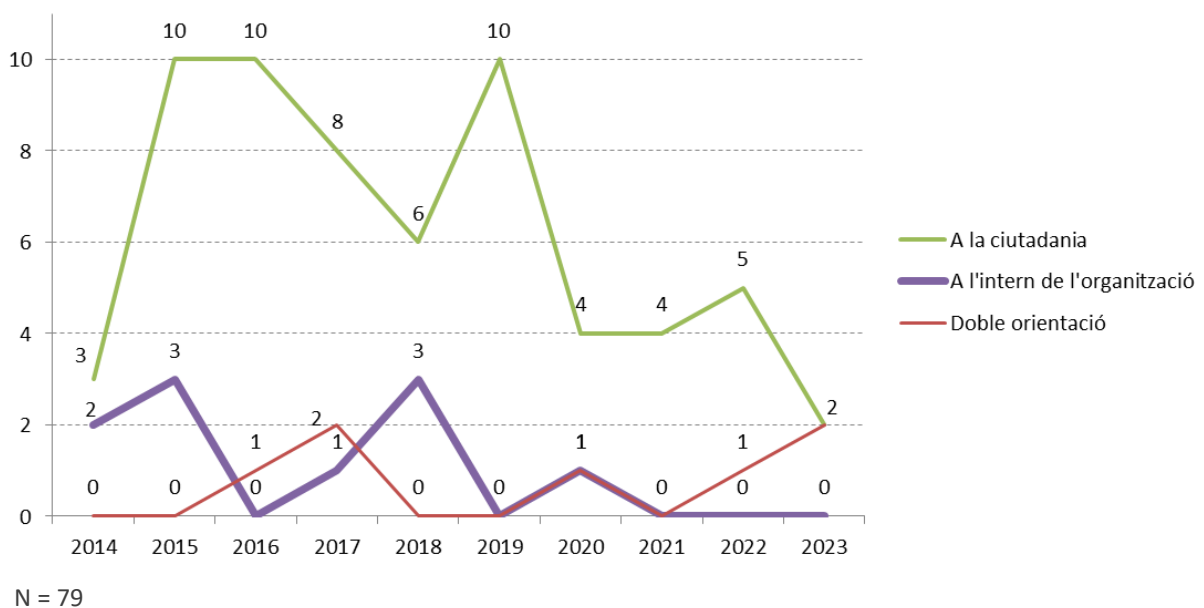


Gràfic 2. Orientació de les pràctiques (%)



A més, si s'analitza l'evolució d'aquest indicador, s'aprecia que l'orientació a la part interna de l'organització decau al llarg del temps, al contrari que passa amb la doble orientació, la qual ha crescut especialment els últims dos anys. L'orientació a la ciutadania fluctua durant tot el període, però sempre és la majoritària, ja que suposa més del 60% de les BPS de cada edició, amb l'excepció de l'últim any, en què comparteix la seva rellevància al 50% amb les pràctiques de doble orientació.

Gràfic 3. Evolució de l'orientació de les pràctiques



Molt probablement, darrere d'aquest important protagonisme de les pràctiques orientades a la ciutadania es troba el fet que les **eines i metodologies associades a la gestió interna i l'avaluació de projectes** no estan suficientment consolidades o documentades en el si de l'Administració local.

Aquest marcat desequilibri en favor de les pràctiques amb orientació externa no vol dir que les BPS no tinguin impacte sobre els serveis o departaments promotors. De fet, la majoria de les persones referents acostumen a explicar que el mateix procés de participació en el projecte de les BPS ha tingut efecte sobre els i les professionals i els serveis o recursos implicats, principalment perquè suposa dedicar un temps específic a la reflexió sobre qüestions vinculades a la sistematització de les eines i els procediments de treball, el sistema d'avaluació, etc.

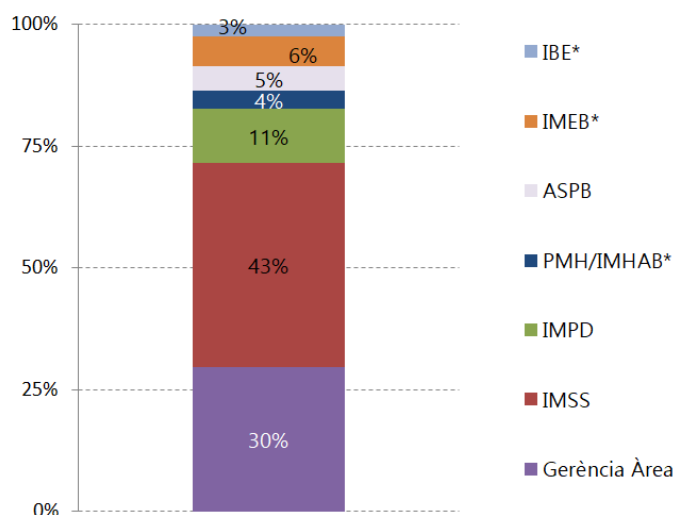
Igualment, en el decurs d'aquest període de temps d'ençà que es va iniciar el projecte fins a l'actualitat, s'ha observat una tendència dins de l'organització a implementar processos de gestió interns de qualitat i consistents, tot i que perquè puguin considerar-se BPS encara cal avançar en la seva sistematització.

### 3.1.3. Procedència de l'agent impulsor

Pel que fa a la procedència dels organismes que impulsen les BPS, tal com es mostra al gràfic 4, 33 pràctiques (43%) provenen de l'**Institut Municipal de Serveis Socials (IMSS)**, 23 (30%) de la Gerència de l'Àrea, i 9 (11%) les ha impulsat l'**Institut Municipal de Persones amb Discapacitat (IMPD)**. La resta provenen d'organismes diferenciats i presenten uns percentatges significativament més baixos: el 6%, de l'**Institut Municipal d'Educació de Barcelona (IMEB)**; el 5%, de l'**Agència de Salut Pública de Barcelona (ASPB)**; el 4%, de l'**Institut Municipal de l'Habitatge i Rehabilitació (IMHAB)**<sup>5</sup>; i, finalment, el 3%, de l'**Institut Barcelona Esports (IBE)**.

Per interpretar aquest indicador s'ha de tenir en compte, però, que les adscripcions d'alguns organismes han canviat al llarg d'aquest període de deu anys, fruit de diferents modificacions introduïdes en l'estructura organitzativa municipal. En aquest sentit, l'IMSS va incorporar l'any 2018 la majoria dels departaments i direccions que abans formaven part de la Gerència. Per altra banda, a l'inici del projecte alguns organismes com ara l'IBE, l'IMEB i el PMH formaven part de l'Àrea, però en distribucions politicoadministratives posteriors van passar a dependre d'altres àrees de l'Ajuntament.

Gràfic 4. Adscripció de l'organisme impulsor de les BPS (%)

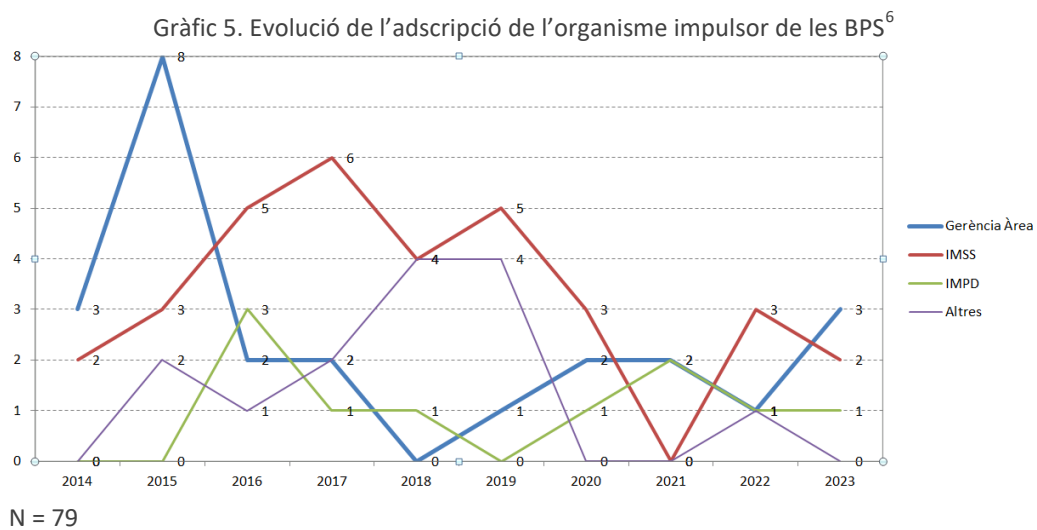


\*Actualment no formen part de l'Àrea  
N = 79

<sup>5</sup> Anomenat Patronat Municipal de l'Habitatge (PMH) fins el gener del 2018.

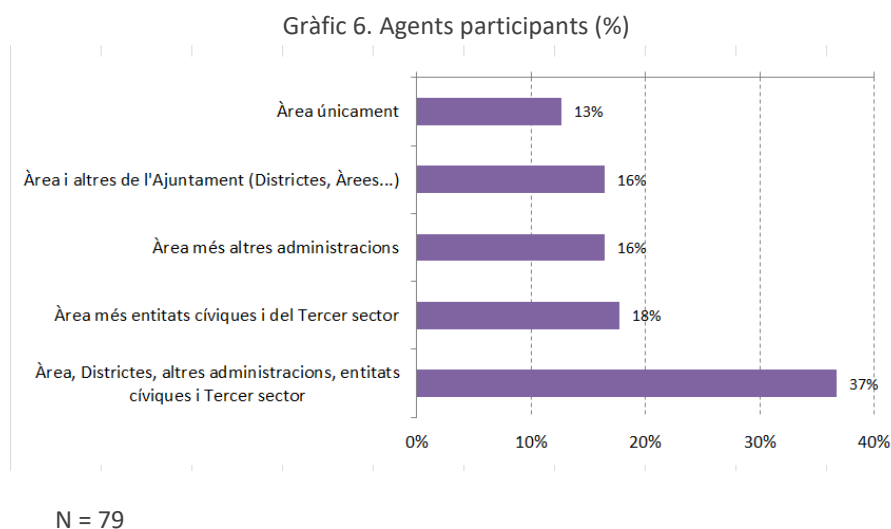
Més enllà de les modificacions en l'estructura municipal que han alterat la dependència d'alguns organismes impulsors, és interessant mostrar l'evolució de l'adscripció dels agents o organismes impulsors al llarg del període analitzat.

El nombre de BPS impulsades des de la Gerència de l'Àrea ha seguit una tendència decreixent, un fet que és molt possible que tingui relació amb la reducció dels departaments i direccions que la integren. Pel que fa a l'IMSS, tot i el creixement significatiu de les unitats que inclou, també ha seguit una tendència a la baixa. Per la seva part, l'IMPD es manté força estable al llarg del temps.



### 3.1.4. Agents participants

Els indicadors contemplats en el sistema d'avaluació no només recullen qui és l'organisme impulsor de la pràctica, sinó també quins són els diferents agents o organismes que participen en cadascuna de les pràctiques.



<sup>6</sup> En l'adscripció de les BPS de l'any 2023 el nombre total real van ser 4 (IMPD, 1; IMSS, 2; i Gerència, 3), però al gràfic n'apareixen 6, perquè 2 BPS han estat impulsades conjuntament per l'IMSS i Gerència.

En el gràfic 6 es mostra que només el 13% del total (10 pràctiques) no estan coparticipades i s'impulsen **exclusivament des de la pròpia Àrea.**

La resta de pràctiques destaquen per la **multiplicitat d'agents** implicats, fet que dona compte de l'elevat nivell de transversalitat present en la majoria dels projectes que conformen les BPS.

- La modalitat majoritària, amb un 37% (29 pràctiques), és l'opció que implica més agents (interns de l'Ajuntament, però també d'altres administracions o de les entitats cíviques i el tercer sector).
- A més, és significatiu que la segona modalitat més representativa, amb un 18% (14 pràctiques), correspon a pràctiques participades per l'Àrea i entitats cíviques i el tercer sector.

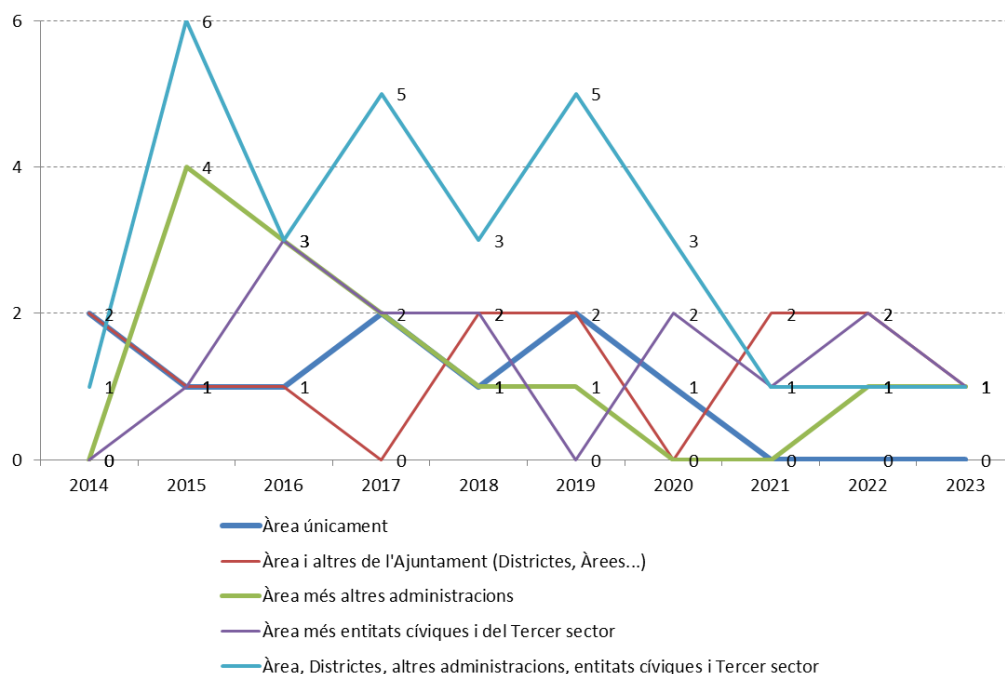
Si tenim en compte que en algunes de les BPS que formen part de la primera categoria també participen les entitats cíviques i el tercer sector, és possible afirmar que les BPS en les quals hi ha implicació de la ciutadania i el teixit associatiu constitueixen un gruix important del total.

Igualment, les modalitats de pràctiques on participa l'Àrea i altres administracions i l'Àrea i altres organismes de l'Ajuntament comparteixen el mateix pes, un 16% (13 pràctiques).

D'altra banda, l'**elevada representativitat territorial i d'altres àrees** de l'Ajuntament també és significativa. Tal com s'ha indicat, aquesta modalitat suposa el 16%, però a més s'ha de tenir en compte que en algunes de les BPS de la modalitat més múltiple o participada també estan implicades altres àrees o Districtes de l'Ajuntament.

Si s'analitza l'**evolució** d'aquest indicador, destaca la caiguda progressiva de l'impuls exclusiu de l'Àrea, fins arribar a una situació estable als darrers tres anys en què cap de les pràctiques presentades l'ha participat només l'Àrea. També ressalta la tendència decreixent de la modalitat de pràctiques on participa l'Àrea juntament amb altres administracions.

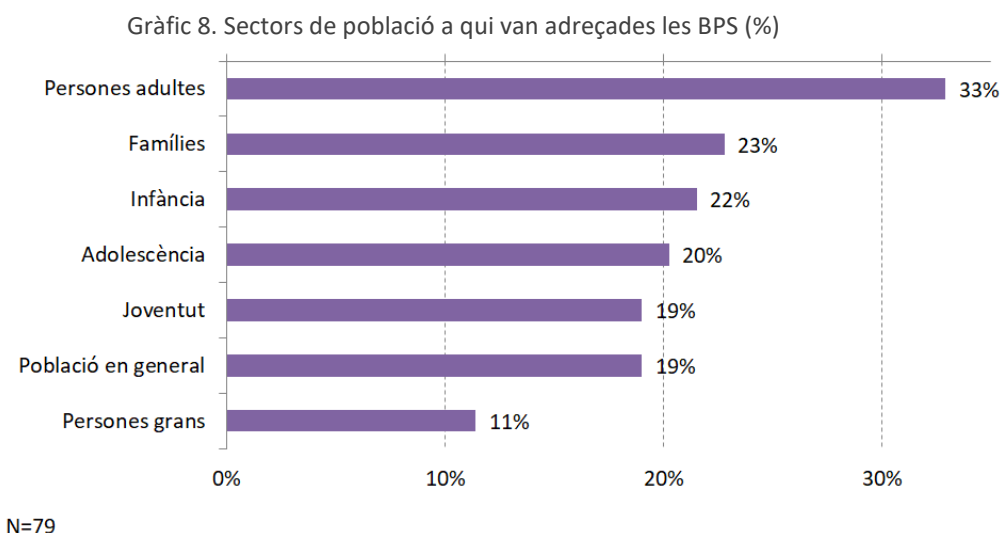
Gràfic 7. Evolució dels agents participants



N = 79

### 3.1.5. Sector de població

En el següent gràfic es mostra la distribució<sup>7</sup> per sectors poblacionals de l'orientació de les BPS validades en aquests anys. De l'anàlisi de l'indicador s'extreu la conclusió que les BPS han repartit força la seva focalització sobre els **diferents col·lectius de població**. Destaca el lleuger pes per sobre que tenen les BPS dirigides a les persones adultes (26 pràctiques, el 33%) i el lleuger pes per sota d'aquelles en què el col·lectiu on se centra la intervenció és el de les persones grans (9 pràctiques, l'11%). La resta de sectors (famílies, infància, adolescència, joventut i població en general) estan representats de manera equilibrada, amb percentatges al voltant del 20%.

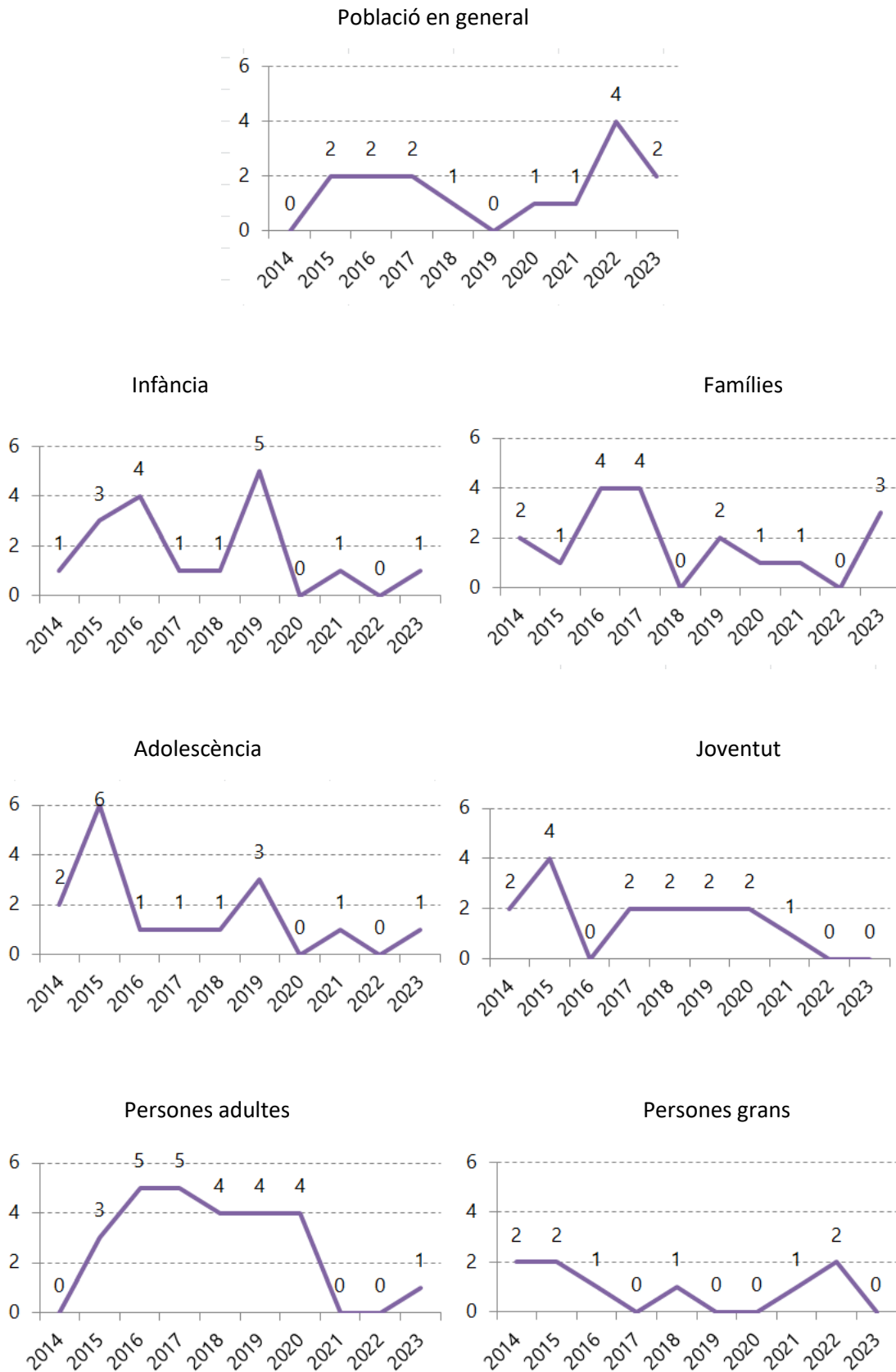


Igualment és interessant mostrar quina ha estat l'**evolució** de la distribució, al llarg d'aquests deu anys, per a cadascun d'aquests sectors de població.

Tal com es pot veure en el conjunt de gràfics següents, en el cas de les pràctiques que s'adrecen a infància, adolescència, joventut i persones adultes s'aprecia una tendència decreixent. En canvi, en el cas de les pràctiques que es focalitzen sobre la població en general i les famílies, els últims anys s'observa un cert creixement. Finalment, les pràctiques que s'enfoquen en el grup de persones grans, que tal com s'ha apuntat en paràgrafs anteriors són les menys nombroses, mostren un comportament força estable.

<sup>7</sup> Per fer una correcta interpretació d'aquest indicador, però, cal tenir en compte que hi ha pràctiques que s'adrecen alhora a diversos sectors de la població i, per tant, la suma dels percentatges és superior a 100%.

Gràfic 9. Evolució dels sectors de població a qui s'adrecen les BPS



### 3.1.6. Tipologia d'actuació

Aquest indicador permet conèixer quines han estat les tipologies d'actuació per part dels equips de treball més comunes de les BPS al llarg d'aquests anys.

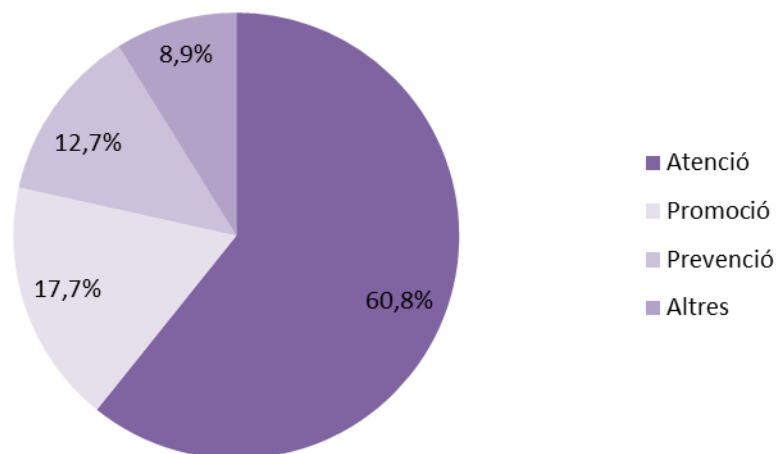
Tal com es mostra al gràfic, hi ha hagut un clar predomini de pràctiques d'**atenció**, amb 48 BPS (el 60,8%). Aquestes consisteixen en realitzar una intervenció social per tal d'incidir sobre problemàtiques personals o familiars de diversa índole i afavorir la inclusió social d'aquestes persones. Aquesta modalitat d'actuació inclou pràctiques d'atenció primària (intentant evitar l'aparició del problema i la situació causant del risc), secundària (reconeixent individus o grups socials d'alt risc i treballant per evitar la consolidació de les problemàtiques que presenten) i terciària (intervenint en situacions i contextos problemàtics ja establerts, pal·liant-ne les conseqüències negatives).

La següent tipologia d'actuació més freqüent ha estat la de **promoció**, amb un total de 14 BPS (el 17,7%). Aquesta modalitat s'adreça a fomentar la igualtat i la inclusió social en orientar-se a la millora i l'empoderament de persones i col·lectius que es troben en situació de desavantatge social.

En tercer lloc, s'identifiquen un total de 10 BPS de **prevenció** (el 12,7%), que s'orienten a la detecció precoç d'un problema, l'anàlisi de les seves causes, la predicció de situacions complexes o negatives associades i, en definitiva, a l'actuació directa d'acord amb tots aquests factors.

Finalment, un total de 7 BPS (el 8,9%) respondrien a una **altra tipologia d'actuació** relacionada amb procediments o instruments de treball, etc...

Gràfic 10. Tipologia d'actuació de les BPS (%)



N = 79

### 3.1.7. Temàtiques

Les temàtiques sobre les quals versen les BPS són força diverses i variades, però en un exercici analític es poden distingir quatre agrupaments temàtics principals: inclusió social; cultura, educació i esport; feminismes, cures i cicles de vida; i salut, així com un cinquè que recollirà les restants.

La majoria, amb 37 BP (el 46,8%), tracten temàtiques relacionades amb la **inclusió social** de persones i col·lectius en un sentit ampli, incloent-hi projectes d'inclusió sociolaboral, pràctiques sobre discapacitat o diversitat funcional, migracions i diversitat cultural, habitatge i exclusió residencial, la participació comunitària o el dret a l'alimentació, entre d'altres.

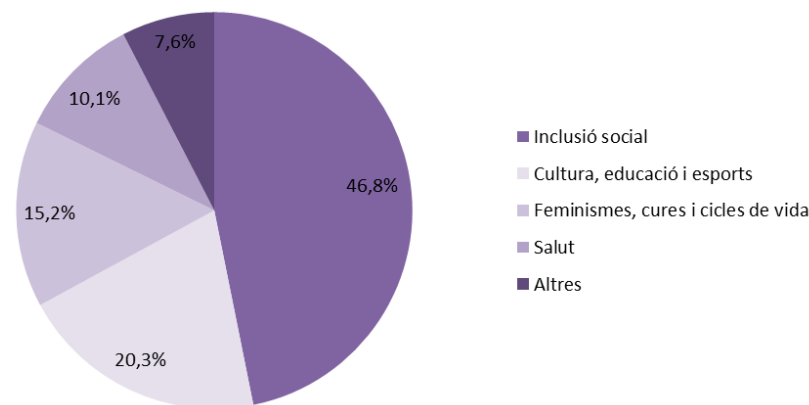
El següent agrupament més predominant s'enfoca a temes de **cultura, educació, esport o tecnologies**, les quals ascendeixen a 16 BP i representen una cinquena part del total (el 20,3%).

Un tercer conjunt s'orienten a temes de l'àmbit dels **feminismes, les polítiques de cures i els cicles de vida** (violències masclistes, transversalitat de gènere, diversitat sexual i de gènere, envelliment, soledat, etc.). En aquest grup es troben un total de 12 BP (el 15,2%).

En quart lloc, s'aborden temes de **salut**, amb 8 BP (el 10,1%), que s'enfoquen a la salut en general o a àmbits específics com ara la salut mental o la sexual reproductiva, entre d'altres.

Finalment, 6 BP (el 7,6%) han girat al voltant d'altres temes diferents.

Gràfic 11. Temàtiques de les BPS (%)



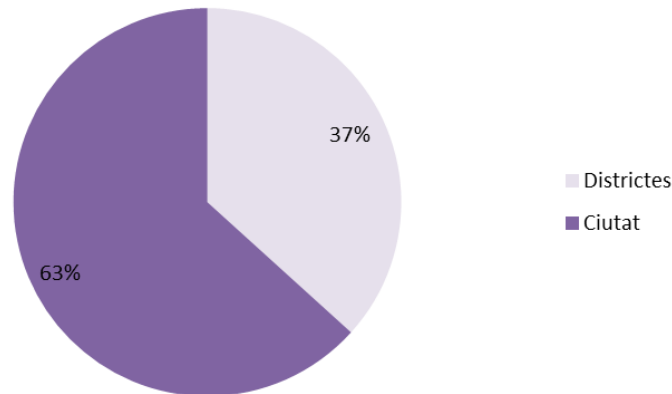
N = 79

### 3.1.8. Territorialitat

Mitjançant aquest indicador es vol conèixer l'origen i l'impacte de les pràctiques en relació amb la seva **dimensió territorial**. De les 79 BPS analitzades, 50 són d'àmbit de ciutat i 29 impacten en els districtes i barris de Barcelona, unes xifres que representen el 63% i el 37%, respectivament, sobre el total de les BPS.



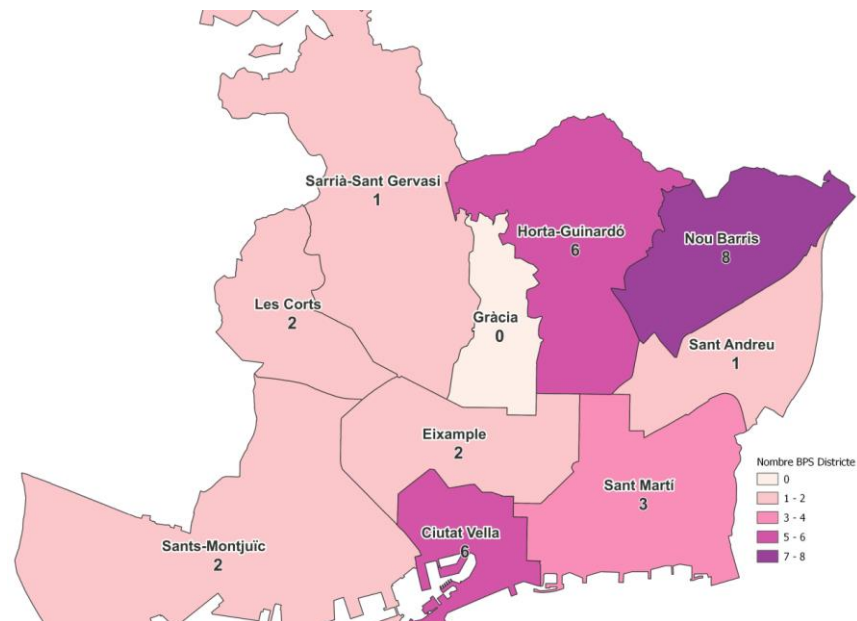
Gràfic 12. Dimensió territorial de les BPS (%)



N = 79

Si s'analitza la distribució de les pràctiques que operen sobre els districtes, destaquen Nou Barris, amb 8 BPS, seguit d'Horta-Guinardó i Ciutat Vella, amb 6. L'únic districte on no hi ha cap BPS és Gràcia.

Gràfic 13. Mapa. Distribució per districtes de les BPS amb aquesta orientació territorial<sup>8</sup>



N = 31

<sup>8</sup> Tot i ser 29 BP que es reparteixen entre els diferents districtes de la ciutat, n'hi ha 2 que es desenvolupen alhora en dos districtes, concretament a Ciutat Vella i Nou Barris; per això la suma N = 31

### 3.1.9. Vigència de les BPS

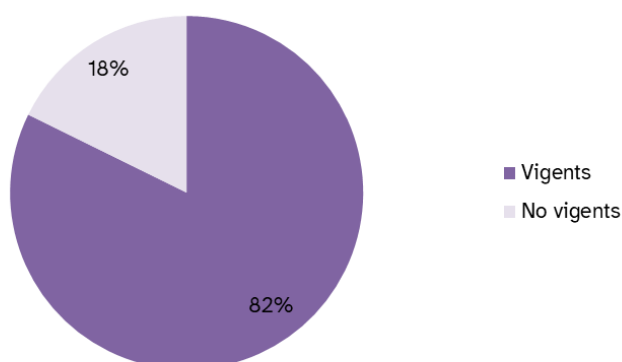
L'any 2017 es va introduir una línia de treball per conèixer de manera continuada **l'estat i la vigència** de les BPS que conformen el projecte<sup>9</sup>.

Les dades de l'última actualització corresponen al 2022. De les 79 BPS validades, 65 (el 82%) continuen vigents, i 14 (el 18%) no estan vigents.

Els principals motius darrere d'aquesta inactivitat d'algunes de les BPS han estat, entre altres, la finalització prevista, falta de recursos (econòmics i humans), redefinició d'objectius, o altres prioritats.

Cal fer constar que en 5 situacions concretes hi ha hagut una relació directa amb l'impacte de la pandèmia de la covid-19 i les restriccions i limitacions de mobilitat i presencialitat adoptades des de l'Estat i la Generalitat.

Gràfic 14. Vigència de les BPS (%)



N = 79

### 3.2. Dimensió II: qualitat de les BPS

Dins de la dimensió de qualitat de les BPS s'agrupen un conjunt d'indicadors que donen compte de determinades propietats o característiques (atributs) que permeten determinar si una pràctica reuneix els criteris de qualitat necessaris per considerar-se una BPS. En concret:

<b>Dimensió d'avaluació II:</b> <b>Qualitat de les BPS</b>	Grau de transferibilitat
	Grau d'innovació
	Grau de millora contínua i qualitat
	Grau de consolidació del sistema d'avaluació
	Puntuació global

<sup>9</sup> El projecte de les BPS vetlla perquè la informació sobre les pràctiques identificades, que apareix publicada i és consultable tant al Portal del professional (intranet de la pròpia Àrea) com al web de l'Àrea, estigui tan actualitzada com sigui possible. Amb aquesta finalitat i per fer-ho factible, a partir del 2017 s'ha definit un mecanisme d'actualització permanent que garanteix la vigència de la informació en tot moment i, alhora, permet conèixer l'evolució i la transferibilitat de les BPS. Sempre que hi hagi una modificació significativa de la pràctica, les persones referents podran informar dels canvis, però de forma continuada es procedirà a recollir la informació de manera sistematitzada, ja que cada tres anys s'envia un qüestionari d'actualització a referents de cada BPS per conèixer la seva evolució i vigència.

D'altra banda, el 2022 es va dissenyar la rúbrica d'avaluació de les BPS<sup>10</sup>, una eina metodològica i instrumental que permet classificar el nivell assolit de cadascuna de les pràctiques segons la puntuació atorgada als 13 criteris de valoració que s'apliquen i es descriuen tot seguit:

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

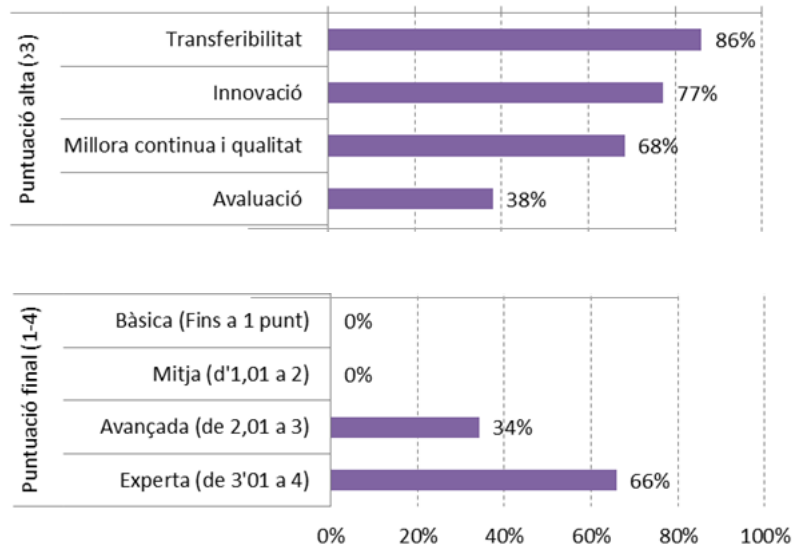
Els nivells que cada BPS pot assolir són: bàsic (fins a 1 punt); mitjà (d'1,01 a 2); avançat (de 2,01 a 3) o expert (de 3,01 a 4 punts). D'aquesta manera, una pràctica que obtingui una puntuació final bàsica vol dir que, tot i considerar-se BPS, té menor recorregut i caldrà millorar-ne alguns elements identificats dels criteris analitzats. De la mateixa manera, una pràctica que arribi al nivell expert vol dir que és una pràctica model de màxima qualitat.

En primer lloc, l'anàlisi mostra al gràfic 15 un resum de quatre indicadors per al conjunt del període analitzat, en què es diferencien:

- El percentatge de BPS que han obtingut una **valoració elevada** (superior a 3 en una escala de 4) pel que fa al seu grau de **transferibilitat, innovació, millora contínua i qualitat i consolidació del sistema d'avaluació**.  
Una mirada global al gràfic permet apreciar que es valoren de forma majoritàriament positiva les BPS en els tres primers criteris (transferibilitat, innovació, millora contínua i qualitat), a excepció del criteri d'avaluació, que és l'indicador que rep puntuacions més baixes (un 38%).
- La distribució de la **puntuació global final** atorgada entre els diferents nivells assolits (bàsic, mitjà, avançat o expert).  
Pel que fa a la puntuació final aconseguida, s'evidencien puntuacions elevades en els nivells avançat (un 34%) i expert (un 66%). Cap BP ha obtingut puntuació final en el nivell bàsic o mitjà.

<sup>10</sup> Per sistematitzar aquest procés de valoració actualment s'utilitza la metodologia de la rúbrica d'avaluació. En l'evolució dels deu anys del projecte s'han introduït millores en l'eina de valoració. Al principi, els criteris eren bàsicament descriptius. L'any 2018 els criteris inicials es van redefinir i reajustar i, posteriorment, l'any 2022 es va introduir un sistema de rúbrica que té en compte uns ítems específics per a cada criteri, als quals s'atorga un valor numèric (d'una escala on l'1 és la puntuació més baixa i el 4 la més alta), fet que aporta major rigor i objectivitat a la valoració.

Gràfic 15. Conjunt d'indicadors de qualitat de les BPS (%)



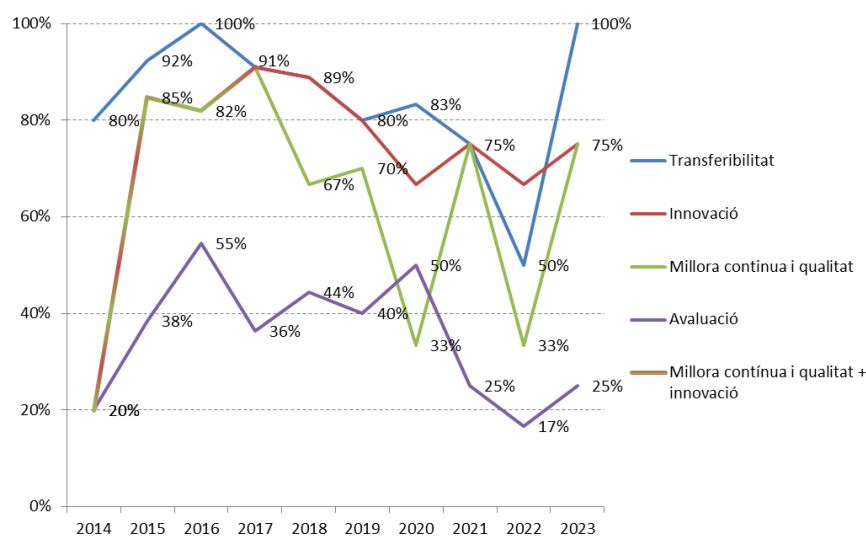
N=79

A continuació s'analitza, amb major detall, cada indicador de forma específica i es mostra quina ha estat la seva evolució en aquests deu anys de vida del projecte.

### 3.2.1. Grau de transferibilitat, innovació, millora contínua i qualitat i sistema d'avaluació

Més enllà de la radiografia completa del període analitzat, al gràfic es mostra l'evolució d'aquests quatre indicadors de qualitat de les BPS. En concret, en la següent figura es pot apreciar com varia, al llarg del temps, el **percentatge de BPS que cada any rep una puntuació elevada** per a cadascun d'aquests quatre indicadors.

Gràfic 16. Evolució dels percentatges de BPS amb puntuacions altes segons indicador



Pel que fa al **grau de transferibilitat**, el punt de partida de l'anàlisi d'aquest indicador situa un percentatge de 86% de pràctiques que han obtingut una puntuació elevada, la qual cosa apunta al fet que, en la majoria dels casos, les BPS:

- o bé s'han transferit a altres entorns o administracions similars,
- o disposen d'un elevat potencial de replicabilitat (simplicitat en els processos de treball, alt grau d'adaptabilitat, pràctiques molt documentades, etc.),
- o, fins i tot, s'han pogut presentar en espais o plataformes vinculades a la transferència de coneixement (presentació en congressos, jornades, publicació d'articles, entre d'altres).

En l'evolució d'aquest indicador, és el que mostra majoritàriament les valoracions més positives: gairebé més del 80% de les BPS de cada edició assoleixen una puntuació elevada.

En relació amb el **grau d'innovació**<sup>11</sup>, i tal com es mostra al gràfic 15, el 77% del total de BPS analitzades han aconseguit una valoració elevada. L'aplicació de nous enfocaments, la cerca de propostes innovadores i creatives per afrontar les necessitats i els reptes del present o l'abordatge de temàtiques emergents és una tendència força estesa entre les BPS.

Pel que fa a l'evolució d'aquest indicador hi ha una tendència decreixent, amb uns percentatges que oscil·len entre el 67% i el 75% els últims anys, davant dels valors més elevats d'anys anteriors.

El següent indicador que s'analitza és el del **grau de millora contínua i la qualitat** de les BPS. Del total de les BPS presentades, un 68% han assolit una puntuació elevada en aquest criteri; és a dir, s'ha considerat que gairebé 7 de cada 10 BPS disposaven de mecanismes per garantir la millora contínua i la qualitat dels projectes. A l'evolució de l'indicador es mostra un comportament força canviant, amb anys en què aquest percentatge descendeix fins a només el 33% de BPS que obtenen una puntuació elevada i altres anys amb xifres significativament més altes.

Finalment, l'indicador que dona compte del **grau de consolidació del sistema d'avaluació de les BPS** mostra valors significativament més baixos que la resta d'indicadors contemplats: només el 38% del total de les BPS ha obtingut una valoració elevada. A excepció de l'any 2016, en cap altre any el percentatge de pràctiques amb una valoració elevada supera el 50%, i en molts casos és inferior al 30%. Aquesta anàlisi permet concloure que el sistema d'avaluació és l'àmbit on els projectes presentats tenen més marge de millora. Tot i que les pràctiques valorades estan avaluades, caldria millorar els processos metodològics relacionats amb la construcció del sistema d'avaluació i la sistematització dels resultats.

### 3.2.2. Puntuació final de les pràctiques

Aquest indicador permet conèixer quina és la valoració global o general assolida per cada pràctica, i d'aquesta manera poder conèixer la qualitat general de les BPS.

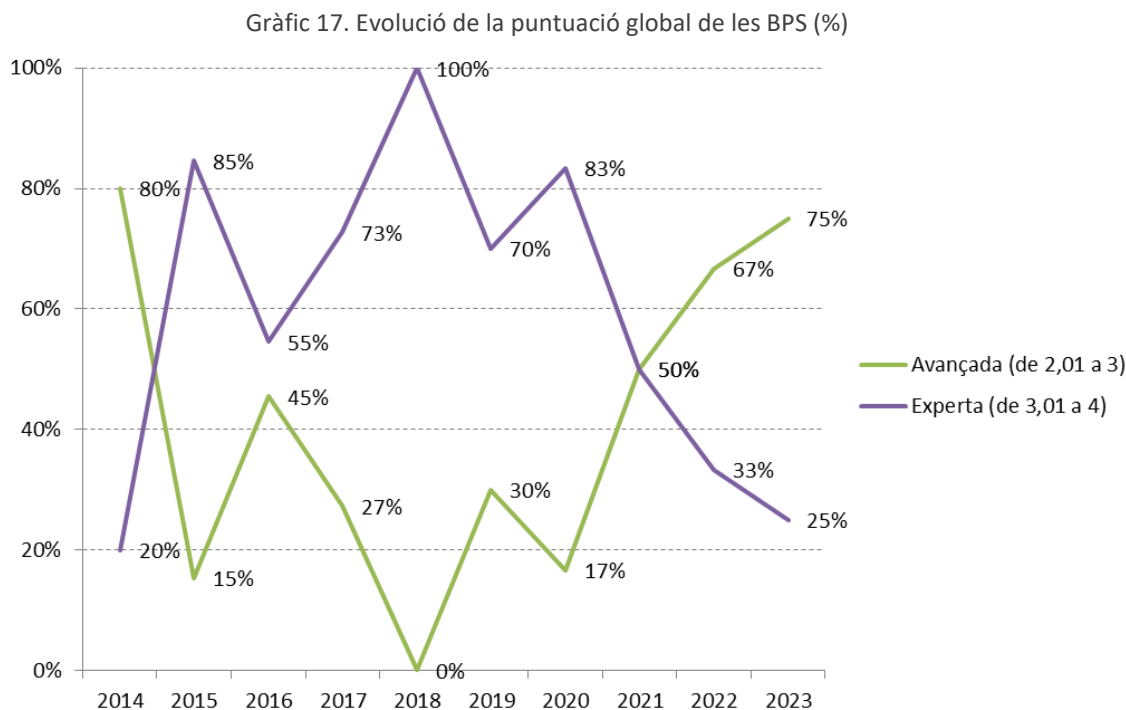
La **puntuació final que obtenen les BPS és molt elevada**. I és que, del total de les BPS presentades, el 66% (52 pràctiques) han obtingut una puntuació que equival a pràctica experta (puntuacions de 3,01 a 4), seguides per un 34% (27 pràctiques) que s'han catalogat com a pràctiques de nivell avançat (puntuacions de 2,01 a 3). Cap pràctica presentada es valora com a pràctica de nivell mitjà o bàsic. Previsiblement, aquestes puntuacions són tan elevades perquè es vol reconèixer l'esforç i la constància de les persones professionals i dels serveis

---

<sup>11</sup> S'ha de tenir en compte que de l'any 2014 a l'any 2017 només existia un únic indicador comú que mesurava el grau d'innovació i millora contínua i qualitat, però a partir de l'any 2018 es diferencien les sèries. En l'anàlisi d'ambdós indicadors s'han tingut en compte els valors comuns d'aquest primer període (2014-2017).

impulsors per desenvolupar pràctiques amb resultats satisfactoris, malgrat que de vegades tinguin marge de millora pel que fa a la seva sistematització.

De l'evolució de l'indicador es dedueix que l'ús de la rúbrica pot aportar major rigor i exigència al procés, tal com es demostra amb les dades dels últims anys relatives a les puntuacions globals.



### 3.3. Dimensió III: efectivitat del procediment i de l'Equip de valoració

En el marc de la gestió del coneixement que realitza l'Àrea de Drets Socials, Salut, Cooperació i Comunitat de l'Ajuntament de Barcelona com a organització, les persones professionals que conformen **l'Equip de valoració de les BPS**<sup>12</sup> adquireixen un rol de dinamització i activació del coneixement. La tasca i la mirada d'aquest conjunt de professionals s'associa a nous models d'aprenentatge on es passa de consumir sabers de forma passiva a promoure'ls i generar-los de forma més activa. Ser-ne membre implica conèixer en profunditat l'organització i tenir una visió estratègica i transversal, així com una àmplia experiència i coneixement tècnic relacionats amb diferents àmbits de la promoció i intervenció social.

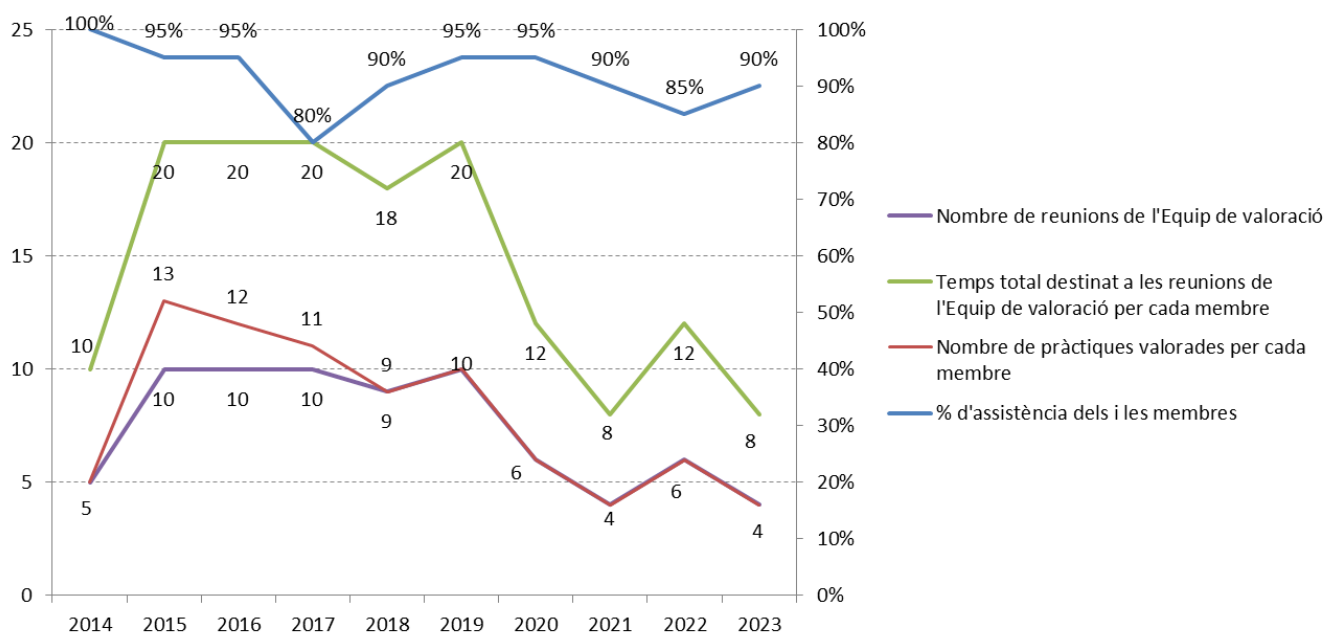
L'objectiu d'aquest Equip és realitzar una **anàlisi tècnica** de les pràctiques que entren en el procés de valoració, **identificar-ne àrees de millora i fer propostes per a la seva promoció**.

En aquesta **tercera dimensió d'avaluació**, s'analitza l'eficàcia de l'Equip, així com del sistema i els instruments que empra. Aquest procediment es duu a terme mitjançant l'anàlisi de quatre indicadors, la informació dels quals es recopila a partir d'un qüestionari que omplen els membres de l'Equip i d'aportacions qualitatives en diferents reunions internes.

<sup>12</sup> Des de l'inici del projecte, hi han passat un total de 23 persones. La majoria han romàs com a participants entre 3 i 5 anys, en alguna situació, més de 6 anys i, excepcionalment, menys de 2 anys.

<b>Dimensió d'avaluació III: efectivitat del procediment i de l'Equip de valoració</b>	Percentatge d'assistència de les persones membres
	Temps total destinat a les reunions de l'equip per cada membre
	Nombre de pràctiques valorades per cada membre
	Valoració del procés i la metodologia utilitzada

Gràfic 18. Evolució dels indicadors relacionats amb l'efectivitat de l'Equip de valoració



Un d'aquests indicadors és conèixer el **percentatge d'assistència** de les persones membres de l'Equip a les reunions de valoració. L'evolució de l'indicador mostra un comportament força estable i destaca que mai ha estat més baix del 80%.

Un altre indicador és el **temps destinat a la celebració de les reunions de valoració per part de cada membre**. En el període analitzat, cada una d'aquestes persones ha dedicat una mitjana de 14,8 hores l'any a l'assistència a aquestes reunions. Aquesta quantitat de temps està relacionat de forma directa amb el nombre de reunions dutes a terme, ja que la seva durada és sempre d'unes dues hores.

A banda d'aquest temps, cada membre de l'Equip destina un **temps previ per a la lectura crítica i l'anàlisi del material disponible i la valoració de cada pràctica** (lectura en profunditat de la fitxa identificativa, dels materials complementaris com ara memòries, avaluacions, etc., i de l'informe preliminar). L'anàlisi qualitativa de la informació recollida als qüestionaris permet identificar que cada membre de l'Equip destina una mitjana de 2 a 3 hores de feina individual per cada valoració, fins a 4 hores en el cas de les persones recentment incorporades que estan en procés d'aprenentatge. A aquestes s'han de sumar les 2 hores de posada en comú, que donen com a resultat un temps total de dedicació individual a la valoració de cada pràctica que oscil·la entre les 4 i les 6 hores de treball.



És bastant habitual que el desenvolupament d'aquesta activitat es porti a terme fora de l'horari de treball, ja que es necessita un temps i concentració extra que l'espai i les dinàmiques ordinàries de treball no acostumen a facilitar. Aquest fet constitueix una feblesa del projecte, atès que implica un sobre esforç per a aquests treballadors i treballadores i pot traduir-se en el futur en dificultats per renovar les persones que són membres de l'Equip.

Així mateix, el sistema d'avaluació mesura el **nombre de pràctiques valorades per cada membre**. En els anys inicials del projecte, quan el nombre de BPS era més elevat, no sempre era possible dedicar la reunió a la valoració exclusiva d'una única pràctica. Tanmateix, a partir de l'any 2018 el nombre de reunions anuals celebrades i el nombre de pràctiques valorades per any han convergit, de forma que ha començat a dedicar-se cada reunió a la valoració d'una única pràctica. I és que l'experiència transcorreguda aquests deu anys ha servit per identificar la dificultat d'avaluar més d'una pràctica per sessió, ja que el debat i la reflexió en conjunt per part de les persones membres de l'equip requereix almenys dues hores i és indispensable per abordar i consensuar la valoració dels 13 criteris de la rúbrica.

Si es correlaciona la mitjana de pràctiques anuals (8 l'any) i el temps assignat a la valoració de cadascuna d'elles (de 4 a 5 hores de treball individual i 2 hores de reunió), es pot constatar que **cada persona membre de l'Equip destina, com a màxim, al voltant d'unes 56 hores totals anuals de la seva jornada laboral en l'exercici d'aquest rol**.

En relació amb el **procés i la metodologia de valoració utilitzats**, la informació recollida en els qüestionaris subratlla el valor que adquireix el debat conjunt que es desenvolupa en el marc de les reunions, ja que és en aquest espai i temps on es facilita la reflexió i la discussió de cada criteri, fet que atorga qualitat a la tasca global de valoració realitzada segons l'opinió de les persones que conformen l'Equip de valoració.

“La puntuació és un element interessant i necessari, però el més significatiu són les aportacions que es realitzen per part de tota la Comissió, en què es ressalten els aspectes més rellevants de la pràctica i s'assenyala on hi ha un camp de millora i noves oportunitats” (Qüestionaris de l'Equip de valoració).

En aquest procés de valoració un altre element que es percep com un actiu és el rol i els instruments que aporta **l'equip extern**<sup>13</sup>, i especialment l'informe preliminar, ja que aquest és molt útil per aprofundir en determinats aspectes o característiques del projecte. Això facilita fer-ne una valoració més acurada i adquirir coneixements sobre disseny, implementació i avaluació de polítiques públiques. La percepció majoritària és que aquesta anàlisi externa facilita incorporar apunts teòrics i metodològics que fan augmentar la qualitat i el rigor de tot el procediment de valoració.

Per tancar aquest apartat, es pot concloure que la implicació i el compromís són els valors més destacats de l'Equip de valoració i, al mateix temps, el rigor en el procediment utilitzat està donant resultats molt satisfactoris.

---

<sup>13</sup> El projecte BPS disposa d'un suport extern provinent del món acadèmic que intervé en determinades fases del procés de valoració. Concretament, aquest equip és l'encarregat de realitzar una entrevista amb la persona o persones de referència de la pràctica per ampliar-ne la informació, elaborar l'informe preliminar de valoració, preparar i desenvolupar la sessió de devolució conjuntament amb la coordinadora del projecte i redactar la fitxa divulgativa final. Durant un temps el proveïdor d'aquest suport extern era l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP), però en l'actualitat aquest suport el donen professionals de l'Àrea de Drets Socials i Polítiques Públiques de l'Institut Metropolità.



### 3.4. Dimensió IV: impacte de les BPS

En aquesta **quarta i última dimensió d'avaluació**, el sistema recull un seguit d'indicadors que permeten conèixer el grau d'assoliment i els resultats tangibles que genera el projecte de les BPS, així com el seu grau d'internalització i la seva projecció cap enfora de l'organització municipal.

Específicament, es fa referència a l'impacte del projecte i els efectes significatius i perdurables que té sobre les pràctiques reconegudes, sobre les persones professionals implicades i, finalment, sobre les possibilitats generades envers la seva transferència i divulgació.

Aquest impacte es pot manifestar de diverses maneres:

- des de resultats tangibles (com ara accions, situacions i productes mesurables), que permeten analitzar l'eficàcia i eficiència dels objectius plantejats;
- a partir d'actius intangibles, que promouen canvis no només en els productes, sinó també en els enfocaments i abordatges del treball, els aspectes relacionals i de procés, i els de col·laboració i coproducció.

D'acord amb aquesta diversitat, el sistema d'avaluació estructura els indicadors d'impacte específics segons quatre subdimensions que es reflecteixen a la taula següent:

<b>Dimensió d'avaluació IV: impacte del projecte BPS</b>	En relació amb les pràctiques	Percentatge de BPS que han incorporat o preveuen <b>incorporar</b> alguna <b>millora</b> suggerida
		Percentatge de BPS que han incorporat o preveuen <b>incorporar</b> alguna proposta de <b>promoció</b>
		Nombre de <b>Jornades de Reconeixement de les BPS</b>
		Nombre i tipologia de persones assistents
		Grau de valoració del format de la jornada
		Grau de valoració de la jornada
		Nombre d' <b>Espais d'intercanvi</b> <sup>14</sup> de BPS generats
		Nombre i tipologia de persones assistents
		Grau de valoració de l'intercanvi
	En relació amb les persones professionals referents de les BPS	Valoració global en el conjunt de l'experiència
		Valoració de la sessió devolutiva
		Grau d'aprenentatge que ha representat participar en tot el procés
		Grau d'esforç que ha representat presentar-se al projecte de BPS
		Percentatge de professionals que recomanarien a altres col·legues a participar en el projecte
	En relació amb l'Equip de valoració	Informació qualitativa sobre el nivell d'aprenentatge i altres observacions
		Nombre d'hores de formació específica
	En relació amb la divulgació del projecte global de les BPS	Presentació en congressos o en altres espais d'aprenentatge i d'intercanvi
		Consultes al web del projecte
Nombre i tipologia de publicacions (articles, revistes, premsa, butlletins, infografies) i processos de transferibilitat completa		

<sup>14</sup> Són espais d'intercanvi de coneixement entre BPS temàtiques, amb la participació d'altres experiències similars de fora de Barcelona. Per tant, són espais generadors d'aprenentatge col·lectiu i de creixement professional que repercuteix directament en la millora de la pràctica i la innovació.

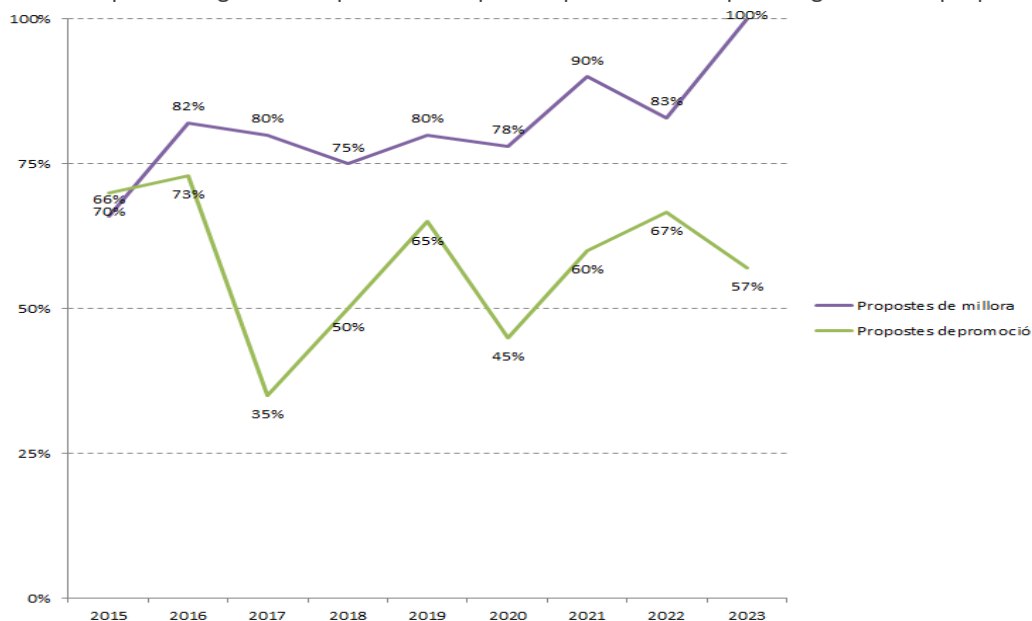
### 3.4.1. Impacte en relació amb les pràctiques

En primer lloc s'analitza l'impacte generat en la **sessió devolutiva** de cadascuna de les BPS. La devolució està adreçada a les persones tècniques referents, amb l'assistència del o la cap de la unitat de treball, i serveix per tancar el cicle de la valoració feta. Aquesta devolució és una part crucial del procés de valoració, ja que permet generar nou coneixement i reflexions compartides, des de diferents mirades i àmbits professionals, sobre els projectes, programes o serveis.

En aquesta sessió, en la qual participa la coordinadora de les BPS i la investigadora que ha donat suport al procés de valoració, es revisen els tretze criteris tècnics i se'n destaquen els aspectes positius i els punts que necessiten avançar. També es fan propostes de millora (estratègies i accions per abordar els punts febles i identificar vies i oportunitats per al canvi). Finalment, se suggereixen propostes de promoció (possibles opcions de transferència i reconeixement de la pràctica, tant a escala interna de l'organització com externa).

En el següent gràfic es recull l'evolució del percentatge de BPS que han incorporat o preveuen incorporar alguna de les propostes de millora i de reconeixement recomanades durant la sessió devolutiva.

Gràfic 19. Evolució del percentatge de BPS que han incorporat o preveuen incorporar alguna de les propostes suggerides



La mitjana del percentatge de BPS que preveuen incorporar algunes de les **millores suggerides** per part de l'Equip de valoració durant el període analitzat se situa en un valor del 73%. L'anàlisi de l'evolució de l'indicador mostra un comportament força estable i sempre suposa un percentatge elevat de BPS. A més, els últims anys està seguint una tendència a l'alça.

A partir de la informació qualitativa recollida, s'aprecia que la majoria de propostes té a veure amb una major sistematització del contingut, per exemple la redacció d'algun document descriptiu sobre el projecte, com ara la descripció de les fases i els processos, però també amb la definició del sistema d'avaluació i dels seus indicadors, com a fase imprescindible del projecte, programa o servei.

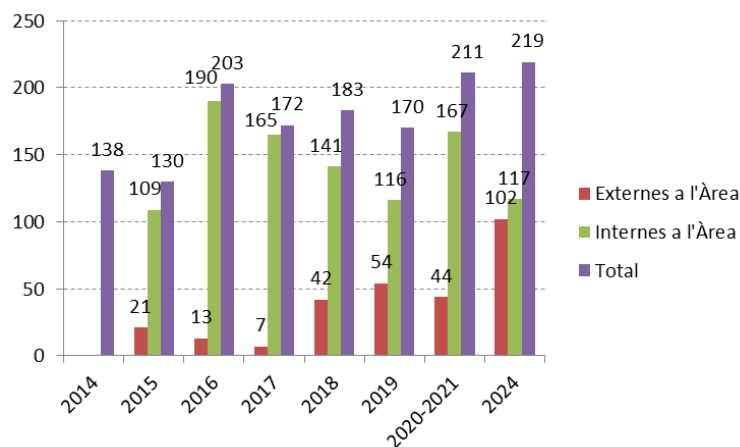
En relació amb el percentatge de BPS que han incorporat o **preveuen incorporar** alguna de les **propostes de promoció**, a la gràfica es mostren uns percentatges anuals més baixos i amb més oscil·lacions, amb una mitjana total del 58% per al període analitzat (2015-2023). Aquest fet es produeix perquè les persones professionals referents de les pràctiques consideren complicat, sovint per manca de temps, trobar i dedicar espais per

sistematitzar i elaborar documents (en format d'articles) o presentacions sobre la pràctica o els aprenentatges realitzats. Al mateix temps quan, en alguna ocasió, han presentat la pràctica en congressos o jornades, es valora aquesta experiència com interessant i enriquidora. Com a mesura de suport, des del projecte global de les BPS s'ofereix un petit acompanyament (quant a l'enfocament, l'estructura de l'article, la redacció, etc.) a càrrec de l'equip de suport extern, que prové del món de l'acadèmia.

En segon lloc, s'analitzen els indicadors d'impacte relacionats amb les **Jornades de Reconeixement de les BPS**, en les quals es presenten totes les bones pràctiques validades durant l'any en curs. Es tracta d'un acte obert adreçat a professionals de l'àmbit social, la finalitat principal del qual és realçar les pràctiques identificades i els equips que les promouen, i donar-los visibilitat.

Des de la primera jornada organitzada l'any 2014 fins a l'última duta a terme el 2024, s'han impulsat **vuit actes en els quals han participat un total de 1.426 persones**, la majoria professionals amb adscripció interna a l'Àrea. A partir de la segona jornada, al 2015, s'ha disposat d'informació desagregada sobre l'adscripció de les persones assistents (els i les professionals suposen al voltant del 78%, enfront del 22% corresponent a persones externes). És interessant ressaltar l'increment gradual de participants de fora de l'Àrea. Durant el període que va del 2015 al 2017, la participació externa es va situar en un valor mitjà de 14 persones, mentre que entre els anys 2018 i 2024 la participació mitjana de professionals d'altres àrees de l'Ajuntament, districtes, entitats i món acadèmic ha assolit unes 60 persones de mitjana.

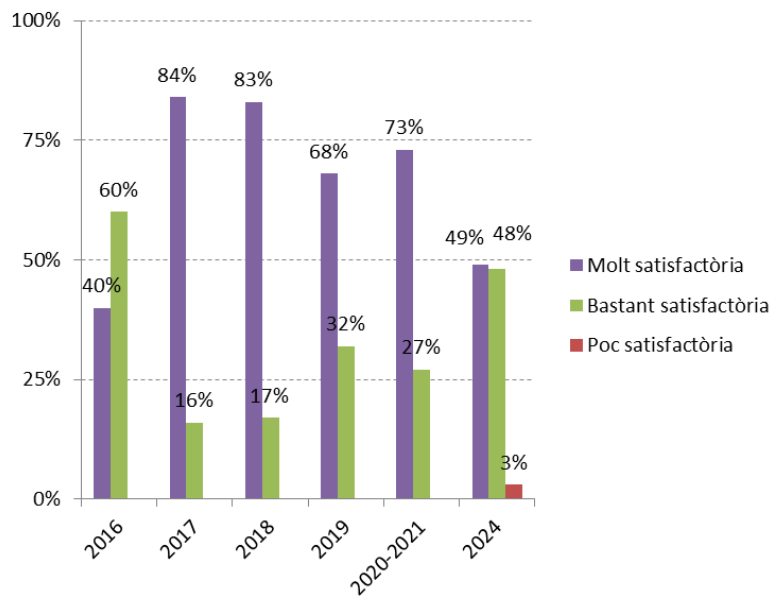
Gràfic 20. Persones assistents a la Jornada de Reconeixement de les BPS segons procedència



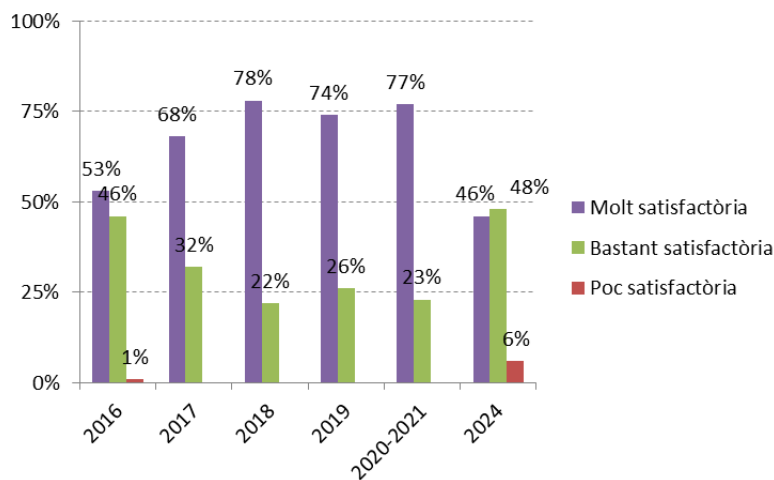
En els dos gràfics següents es presenten els percentatges de **valoració de la jornada**<sup>15</sup> referits per una banda al grau de satisfacció global i per altra al format de la mateixa (estructura de l'acte). La mitjana de puntuacions més destacada, la de "molt satisfactòria", se situa en el 66% en els dos casos, en els diferents anys.

<sup>15</sup>Els qüestionaris de valoració de les jornades es van començar a implementar a partir del 2016 i per tant no es disposa de dades de les dues primeres.

Gràfic 21. Valoració de la jornada



Gràfic 22. Valoració del format de la jornada



Aquesta anàlisi es correspon a les **valoracions qualitatives** recollides mitjançant els qüestionaris de valoració. Com a punts forts es destaca que la iniciativa motiva a continuar aprenent per millorar els processos de treball i que serveix per visibilitzar i destacar la gran tasca que es duu a terme dins de l'organització. Com a proposta de millora, en gairebé totes les edicions se suggereix ampliar el temps dedicat a les intervencions de les persones professionals, en detriment de les presentacions marc de persones expertes, i també incloure la participació de persones usuàries, quan pertoqui per a la tipologia de la pràctica.

L'últim indicador relacionat amb les Jornades de Reconeixement té a veure amb el **nombre de propostes i suggeriments aportats a cada jornada**. En total, en el conjunt de les vuit jornades celebrades, s'han recollit 38 propostes vinculades amb temes organitzatius i de contingut de l'acte. També s'han fet propostes de possibles bones pràctiques. Cal observar que la distribució d'aquestes propostes no és regular, sinó que es concentra en les primeres quatre jornades, especialment en la de l'any 2016 (10 propostes) i en l'última (8).

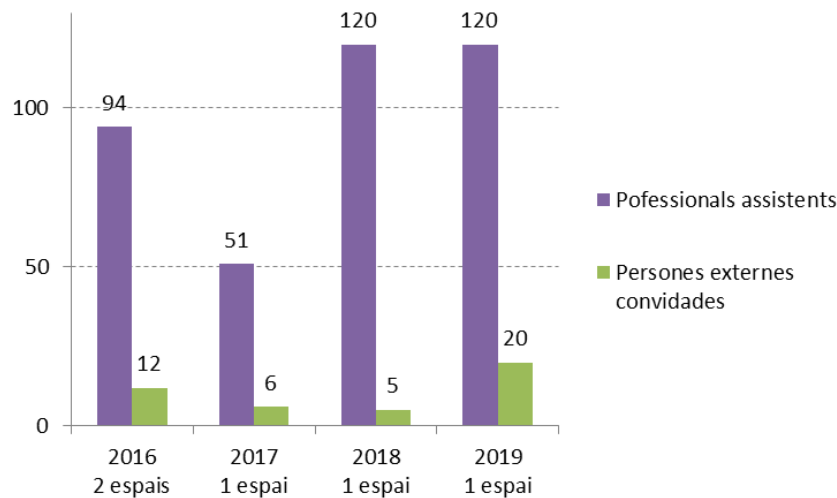
Gràfic 23. Nombre de propostes i suggeriments aportats



En tercer lloc, i finalment en aquest bloc, s'analitzen els indicadors d'impacte relacionats amb els **Espais d'intercanvi de BPS** organitzats. Aquesta iniciativa es va posar en marxa l'any 2016 i es va configurar com una línia de treball del projecte que tenia la finalitat de generar coneixement i promoure processos d'aprenentatge entre les persones professionals. L'acció d'intercanvi pretén produir un espai de discussió temàtica transversal, de particular rellevància per a l'Àrea, per oferir nous coneixements, compartir experiències entre diferents agents implicats, interns i externs a l'organització, així com afavorir la transferibilitat. Els informes de conclusions es poden consultar al Portal del professional:

<http://c106.ajuntament.bcn:82/liferayASiC/group/acciosocial/collab#>

Gràfic 24. Nombre de persones professionals i convidades assistents als Espais d'intercanvi de BP generats

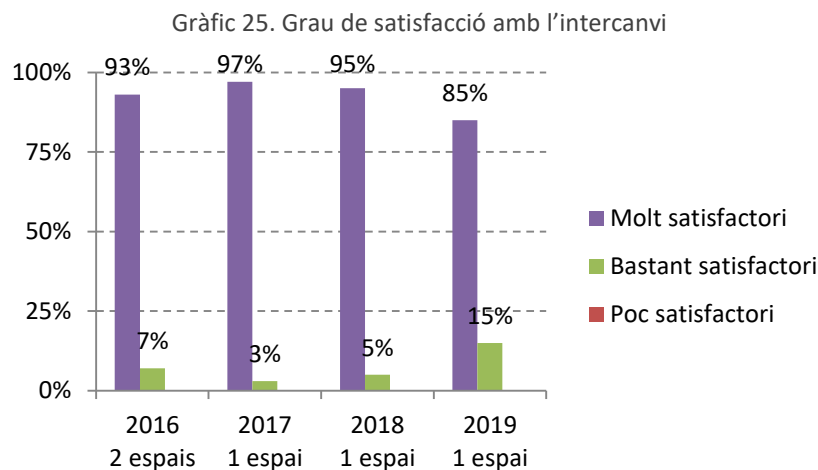


Tal com es pot apreciar en la gràfica, no tots els anys s'han impulsat aquests espais d'intercanvi. En total s'han organitzat **cinc actes, amb una assistència de 428 professionals**, i han estat els últims dos els que han aplegat més assistents (just en l'època anterior a la pandèmia).

- El primer intercanvi abordava, l'any 2016, la crisi econòmica estructural iniciada el 2008 i el seu impacte en l'atenció social.
- Aquell mateix any es va celebrar un segon intercanvi centrat en els aspectes teòrics i pràctics relacionats amb les competències parentals. Des d'un punt de vista teòric, es buscava discutir el mateix concepte de "parentalitat", per promoure canvis i millores en els enfocaments conceptuals utilitzats en les intervencions de les persones professionals.

- El tercer intercanvi va girar al voltant de la innovació en l'àmbit de la intervenció social i de la gestió pública, i va incloure una ponència acadèmica i la presentació de quatre pràctiques que es caracteritzaven per la seva intersectorialitat i la col·laboració entre l'Administració pública i entitats ciutadanes i del tercer sector.
  - El quart intercanvi va triar com a temàtica la metodologia d'atenció del treball en xarxa adreçat a infància, adolescència i famílies que s'impulsa des dels CSS.
  - El cinquè i últim intercanvi, que es va realitzar just l'any anterior a l'inici de la pandèmia, versava sobre pràctiques enfocades a la intervenció amb persones joves.
- Aquests dos últims espais van incorporar dinàmiques participatives amb grups de treball per integrar en major mesura les presentacions teòriques i conceptuals amb les més pràctiques basades en experiències.

Tal com es pot veure en la següent gràfica, la **satisfacció amb els Espais d'intercanvi** ha estat molt elevada en totes les edicions, amb una amplíssima majoria de valoracions que els cataloguen com a espais "molt satisfactoris".

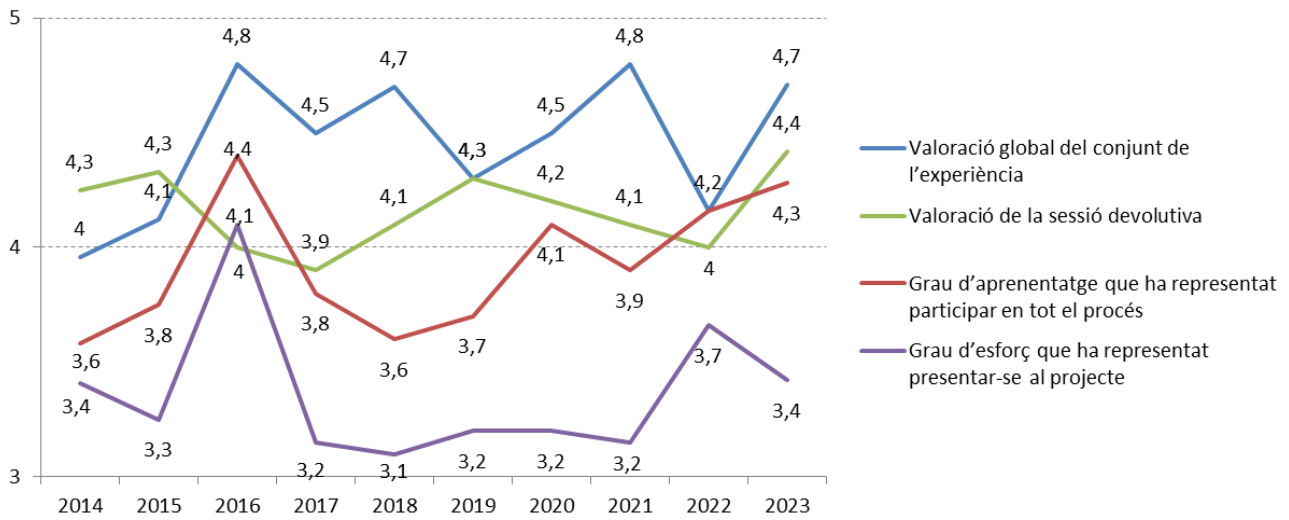


### 3.4.2. Impacte en relació amb les persones professionals referents de la pràctica

Per analitzar aquesta subdimensió, es tenen en compte cinc indicadors quantitius:

Valoració global en el conjunt de l'experiència
Valoració de la sessió devolutiva
Grau d'aprenentatge que ha representat participar en tot el procés
Grau d'esforç que ha representat presentar-se al projecte de BPS
Percentatge de professionals que recomanarien a altres col·legues a participar en el projecte

Gràfic 26. Evolució de les valoracions de les persones referents de les BPS (1 a 5)



El primer indicador fa referència a la **valoració global de l'experiència**. Els resultats obtinguts donen una valoració mitjana de 4,5 punts per a aquest indicador en el període analitzat (2014-2023). Aquesta qualificació tan elevada explica la percepció generalment positiva de les persones referents envers el projecte de BPS. A més, és interessant destacar que aquesta puntuació es manté força estable al llarg del temps i que cap any ha descendit per sota de 4. Aquest comportament mostra un nivell alt de satisfacció amb el projecte.

El segon indicador és la valoració sobre la **sessió devolutiva**, el qual té un valor mitjà de 4,2 per a tota la sèrie històrica. L'anàlisi de la seva evolució apunta a una valoració força estable, ja que la puntuació més baixa és de 3,9 l'any 2017 i la més alta, de 4,4 de l'última edició de 2023, amb una diferència de només 0,5 punts entre els dos valors. Aquesta anàlisi es completa amb la informació qualitativa obtinguda mitjançant les preguntes obertes dels qüestionaris administrats a les persones referents de les BPS. Les valoracions sobre la fase de devolució són força positives perquè serveix per identificar, i per tant reconèixer, les fortaleses dels projectes i també els aspectes que es poden millorar, a partir de coneixements teòrics i metodològics sostinguts en evidències objectives. Disposar d'aquest espai per analitzar els projectes es percep per part de les persones referents de les BPS com una sort i una oportunitat de millora dels projectes, malgrat que de vegades també apuntin que alguns dels canvis proposats no resultin fàcils d'implementar o simplement no siguin factibles.

“És molt positiu que algunes persones des de fora analitzin el teu treball i et facin propostes de millora i reflexió, és un luxe” (Qüestionaris a referents de BPS).

Tanmateix, la informació qualitativa recollida suggereix que, encara que la sessió es valori en general de forma molt positiva, de vegades es troba a faltar una major adaptació de la sessió a les especificitats de cada projecte.

En relació amb el tercer indicador, que es refereix al **grau d'aprenentatge que ha representat participar en el projecte** i, per tant, a les lliçons apreses, destaca que la mitjana de la valoració també és força elevada (3,9), si bé se situa una mica per sota de la dels indicadors anteriors. L'evolució d'aquesta dada ha estat menys constant o regular, ja que hi ha anys en què va baixar a 3,6 o 3,7 (2014, 2018 i 2019). Igualment després del 2020 s'observa una tendència al creixement de la valoració dels aprenentatges, la qual cosa suggereix que els canvis i les millores implementats recentment en el sistema de valoració estan tenint una bona rebuda.



El **grau d'esforç** que ha representat participar és el quart indicador analitzat, i és el que té un valor mitjà més baix, exactament de 3,4 punts. A més, és significatiu que només un any, el 2016, s'hagi situat lleugerament per sobre de 4. Aquesta valoració menys positiva està relacionada amb el temps i la dedicació intensa que implica per a les persones professionals participar d'aquest procés.

L'anàlisi d'aquests dos indicadors sobre els aprenentatges i l'esforç pot complementar-se amb la informació qualitativa recollida a partir dels qüestionaris. Les persones professionals referents de cada BPS esmenten de forma recurrent paraules com ara "dedicació", "esforç", "ordenar", "sistematitzar", "avaluar" o "millorar", entre altres; un seguit de mots que sintetitzen força bé què implica participar en aquest projecte i què s'hi guanya.

"Elaborar la proposta de bones pràctiques implica una dedicació de temps molt important. D'altra banda, ens ha ajudat a poder plasmar tot el recorregut i poder connectar-lo amb la part més teòrica, que moltes vegades no podem assumir en el nostre dia a dia". (Qüestionaris a referents de BPS).

Presentar una BPS al projecte suposa, inicialment, haver-se "d'aturar" per cercar, sistematitzar i contextualitzar tota la informació i el coneixement generats durant el desenvolupament del projecte o la pràctica, i traslladar-ho tot a la fitxa identificativa. Un primer pas que serveix per fer-ne una primera valoració i anàlisi. Aquesta primera fase suposa un gran esforç, tot i que les persones professionals enquestades valoren que permet generar aprenentatges rellevants i útils per a la millora. En concret, aquest procés serveix per posar ordre i sistematitzar la formulació del projecte i concretar aspectes bàsics del seu disseny, implementació i, especialment, de la seva avaluació (un àmbit normalment menys desenvolupat). També posen èmfasi en l'oportunitat per generar reflexions i autoanàlisi.

"Crec que obliga a fer un esforç de recollida d'informació i de documentació que de fet pot ser útil de cara a la gestió del projecte i per ajudar a prendre consciència sobre què es pot fer per millorar-lo. Per tant, pot ser un procés molt positiu i enriquidor". (Qüestionaris a referents de BPS).

Finalment, el cinquè indicador té a veure amb el **percentatge de referents que recomanaria presentar projectes a les BPS** a companyes i companys. Sense dubte, aquest aspecte és el més valorat, ja que coincideix amb el 100% cada any; és a dir, que totes les persones referents que han omplert al llarg dels anys el qüestionari de valoració han apuntat que sí recomanarien postular-se a aquest projecte. Aquesta dada és representativa del fet que quan les persones referents de les BPS sospesen l'esforç què ha implicat la seva participació i els aprenentatges consolidats, el resultat d'aquesta balança o comparativa és inqüestionablement positiu.

### 3.4.3. Impacte en relació amb l'Equip de valoració

Pel que fa al **grau d'aprenentatge** que ha reportat formar part de l'Equip, cal destacar que inicialment es recollia un indicador quantitatiu vinculat, però a partir de 2017 la informació disponible és exclusivament qualitativa, obtinguda a través de les preguntes obertes del qüestionari i d'aportacions en diferents reunions internes. Igualment, les xifres d'aquells primers tres anys (2014-2016) apunten a una molt bona valoració d'aquest vessant del projecte com a mecanisme d'aprenentatge per a les persones membres de l'Equip, ja que en una escala de l'1 al 5 les puntuacions són 4,9; 5 i 4,8 (anys 2014, 2015 i 2016, respectivament).

En general, **l'experiència de formar part de l'Equip** es valora de forma molt positiva per part dels seus membres. Malgrat que la participació en aquest projecte implica una quantitat de temps i d'esforç important, és molt enriquidora i estimulant perquè permet a aquestes persones conèixer millor l'Ajuntament i l'Àrea, descobrir pràctiques i iniciatives innovadores i, sobretot, aprendre amb el procés de valoració, la mirada i els sabers que aporten l'equip de suport extern i la reflexió compartida amb companys i companyes.



“Per a mi ser membre d’aquesta comissió és un regal. Em permet conèixer moltes pràctiques que es fan a la nostra organització que, si no fos per aquesta participació, desconixeria, tenint en compte que la feina concreta és molt absorbent” (Qüestionaris a l’Equip de valoració).

“Serveix per adquirir coneixements sobre projectes, programes i metodologies que s’estan duent a terme a la teva àrea. Ho analitzes tot de forma objectiva i comparteixes aquesta anàlisi amb altres membres de la comissió.” (Qüestionaris a l’Equip de valoració).

Participar de l’Equip s’acostuma a definir com **una oportunitat d’aprenentatge**, en tant que permet dedicar un temps a la reflexió i a l’anàlisi com a procés d’adquisició de nous coneixements i d’incorporació de nous enfocaments, gràcies a la transversalitat dels rols professionals de les persones membres i a la interdisciplinarietat de la seva expertesa tècnica.

Les reflexions individuals recollides permeten identificar que els principals aprenentatges adquirits amb la participació en aquest Equip tenen a veure, sobretot, amb la interiorització de la importància d’avaluar i adquirir competències tècniques que facilitin fer-ho i amb la gestió i la planificació de projectes.

La satisfacció professional que genera aquesta participació s’alimenta també de constatar que aquests nous coneixements són aplicables a la **millora contínua dels projectes i dels programes en què cada persona treballa de manera quotidiana**.

“Per a mi participar a la Comissió de valoració és una gran experiència, em serveix per millorar les eines d’avaluació i fer-ho amb més sentit. És un gran aprenentatge tècnic que puc extrapolar a altres temes de la meva feina” (Qüestionaris a l’Equip de valoració).

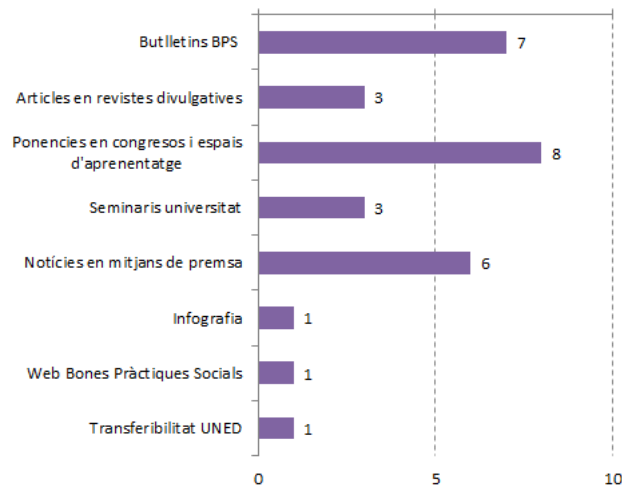
“És un aprenentatge continuat. Compartir coneixement i generar-ne és un dels reptes més atractius de participar en la Comissió. L’intercanvi que es genera entre nosaltres, professionals amb experiència i de diverses disciplines, és molt enriquidor i reverteix de forma directa en la nostra mirada professional, tant en la generació de coneixement nou com en el rigor que busquem en les valoracions” (Qüestionaris a l’Equip de valoració).

D’altra banda, a partir de l’any 2016 es va començar a recollir l’indicador del **nombre d’hores de formació específica adreçades a l’Equip de valoració**. L’objectiu d’aquestes accions d’aprenentatge i desenvolupament professional s’orienta a reforçar el desenvolupament del rol, la tasca i el perfil, dins la gestió del coneixement, facilitant elements d’anàlisi i generant sentiment de pertinença. Des d’aquell moment i fins el 2023, l’Equip ha realitzat un total de 27 hores, 6 hores el primer any (2016) i 3 hores els anys restants. La informació recollida a través dels qüestionaris constata que, generalment, les persones que formen part de l’Equip estan agràides per rebre accions de suport específic que els permeten continuar aprenent sobre diversos aspectes relacionats amb el disseny, la implementació i l’avaluació de projectes.

#### **3.4.4. Impacte en relació amb la divulgació del projecte de BPS**

Finalment, el sistema d’avaluació inclou diferents indicadors que mesuren l’impacte del projecte de les BPS pel que fa a la seva divulgació. L’objectiu és mesurar la projecció i l’**impacte** que té el projecte, en especial a **fora de l’organització municipal**, quantificant accions de diversa tipologia relacionades amb aquesta divulgació: publicació en butlletins, revistes divulgatives o mitjans de premsa, presentacions del projecte en espais de promoció del coneixement, elaboració d’infografies, visites rebudes al web o nombre de vegades que el projecte s’ha transferit a altres organismes.

Gràfic 27. Accions de divulgació del projecte BPS (2014-2023)



Tal com s'aprecia en el gràfic anterior, el projecte de les BPS s'ha presentat en diferents formats i entorns al llarg dels seus deu anys de vida (2014-2023). D'una banda, i relacionats amb les Jornades de Reconeixement de les BPS, s'han editat 7 **butlletins**. També s'han publicat 3 **articles en revistes divulgatives**: *Barcelona Societat*, una revista de l'Àrea de Drets Socials de l'Ajuntament de Barcelona; *RTS*, revista del Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya; i *CLAD*, revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Per altra banda, s'han realitzat 8 **ponències en congressos i espais d'aprenentatge**, entre les quals destaca la participació al IV Congreso Internacional EDO l'any 2016 i al VII Congreso de la Red Española de Política Social (REPS), i al congrés "Políticas sociales ante horizontes de incertidumbre y desigualdad", dut a terme a Saragossa l'any 2018. També, des del 2021 i fins a l'actualitat, la coordinadora del projecte implementa un **seminari** per a l'alumnat de grau de l'Escola de Treball Social de la Universitat de Barcelona com a projecte innovador de l'àmbit social. A més, s'han publicat 6 **notícies** relatives al projecte en diferents **mitjans de premsa**, sobretot de l'Àrea de Drets Socials i l'Ajuntament.

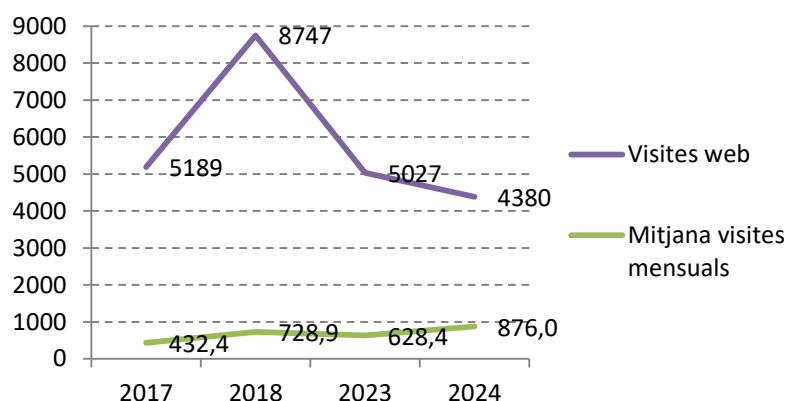
Així mateix, el projecte disposa d'una **infografia**, que presenta de manera visual i gràfica l'essència de les BPS : <https://www.youtube.com/watch?v=rM4Uuyype7I&list=PL-LinyLOWiHHErQuNaDT9iiDKB97jFlzV>.

A més, existeix un **web** <https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/ca/bones-practiques-socials>) en el qual es publica tota la informació relativa al projecte i a les pràctiques que en formen part, com per exemple els vídeos elaborats per a la Jornada de Reconeixement, butlletins, fitxes divulgatives de cada BPS, etc.

En analitzar les dades disponibles<sup>16</sup> (2017, 2018 i dades parcials per als anys 2023 i 2024) sobre les **visites a aquest web**, destaca tant l'elevat nombre de visites com seva la tendència creixent. En aquest sentit, s'ha de tenir en compte que per observar realment la tendència és més precís fixar-se en la mitjana de visites per mes que en els valors absoluts, ja que en alguns casos no es disposa de les dades totals dels 12 mesos de l'any (del 2023 es disposa de dades de maig a desembre, i del 2024, de gener a maig). De fet, s'aprecia que malgrat només haver-hi dades sobre els cinc mesos en curs de l'any 2024, la mitjana de visites mensuals és la més elevada.

<sup>16</sup> La plataforma que gestiona el web va canviar al maig del 2023 i no es disposa de dades anteriors, només les corresponents als anys 2017 i 2018.

Gràfic 28. Visites al web de les Bones Pràctiques Socials (valors absoluts i mitjana mensual)



En examinar quines són **les Bones Pràctiques més consultades** dels anys en què es disposa de dades, crida l'atenció l'elevat interès que desperten algunes pràctiques al llarg del temps. Tal com es mostra a la següent taula, el Protocol de valoració del risc de violència de parella contra la dona és la pràctica més consultada en tots els anys analitzats, i el Servei de Prevenció, Intervenció i Mediació en Habitatges Públics és la segona i tercera pràctica més visitada els anys 2017 i 2018, respectivament. Tots són temes de gran actualitat que reflecteixen la importància de cercar experiències des de l'abordatge social.

Taula 1. Bones Pràctiques Socials més consultades

Any	Nom de les Bones Pràctiques més visitades	Nombre de visites
2017	Protocol de valoració del risc de violència de parella contra la dona	588
	Servei de Prevenció, Intervenció i Mediació en Habitatges Públics	522
	Projecte Radars	404
2018	Programa de desenvolupament d'habilitats parentals per a les famílies	383
	Protocol de valoració del risc de violència de parella contra la dona	332
	Servei de Prevenció, Intervenció i Mediació en Habitatges Públics	218
2023	Protocol de valoració del risc de violència de parella contra la dona	521
	Programa Làbora	267
	Servei d'Atenció a Homes	191

A més, i com que existeix un conveni de col·laboració amb el Banc de Bones Pràctiques de la Fundació Pi i Sunyer i de la Federació de Municipis de Catalunya<sup>17</sup>, s'han volgut conèixer les visites realitzades sobre les 79 BPS publicades de l'any 2017 al 2024. En aquest període de temps, el total de visites al conjunt de pràctiques ha estat de 60.122; les 3 més visitades han estat "Convivim esportivament" (1.086 visites), el Protocol de valoració del risc de violència de parella contra la dona (1.047) i el projecte Radars (1.030). L'anàlisi de les consultes dels diferents espais web mostra l'existència d'un interès per les Bones Pràctiques associades a les temàtiques de violència masclista o la prevenció de la soledat no desitjada, entre d'altres.

Finalment, i pel que fa a la **transferibilitat**, és interessant destacar que les BPS, i sobretot els aspectes metodològics del projecte, han servit de model, que al 2022 es va replicar a la **Càtedra d'Inclusió Social de la UNED** (Universitat Nacional d'Educació a Distància).

<sup>17</sup> El **Banc de Bones Pràctiques dels governs locals** és un servei que identifica i difon experiències innovadores de govern i gestió municipal. <https://www.bbp.cat/index.php?>

#### 4. Grau d'assoliment dels objectius del projecte de BPS i principals conclusions

En aquest apartat s'avalua el grau d'assoliment dels objectius específics del projecte a partir de l'anàlisi global de les dades que apareixen a l'apartat anterior. En aquest sentit és útil recuperar novament el quadre següent, en el qual es relacionen les dimensions de l'avaluació amb els objectius específics:

Dimensions d'avaluació	Objectius específics vinculats
I. Consolidació del projecte BPS	1. Identificar i difondre bones pràctiques socials de l'Àrea 2. Acumular experiència i capitalitzar coneixement
II. Qualitat de les BPS	3. Promoure la millora contínua en la resposta que s'ofereix a la ciutadania i en els processos de treball interns
III. Efectivitat del procediment i de l'Equip de valoració	4. Garantir el rigor en el procediment i en l'exercici del rol i la tasca de l'Equip de valoració
IV. Impacte del projecte BPS	5. Generar processos d'aprenentatge entre les persones professionals implicades en el projecte com a motor de la innovació 6. Reconèixer i destacar l'expertesa i la tasca desenvolupada per part de les persones professionals 7. Promoure espais d'intercanvi de BPS, més enllà de l'organització 8. Afavorir relacions de col·laboració i la connexió amb altres xarxes de coneixement fora de l'organització

##### Objectiu específic 1: identificar i difondre bones pràctiques de l'Àrea

Les dades analitzades evidencien que, després de deu anys de recorregut, el projecte està **fortament consolidat** i cada vegada més **present i internalitzat en l'organització**. Amb gairebé 80 BPS validades, l'anàlisi dels indicadors mostra que el projecte ha estat un **mecanisme eficaç per identificar bones pràctiques** desenvolupades des de l'Àrea. De fet, ni tan sols en els anys més crítics de la pandèmia el projecte va aturar la seva activitat.

No obstant això, sembla que s'ha consolidat la **tendència a la reducció del nombre de pràctiques** que s'identifiquen cada any, que es va iniciar a partir de la crisi per la covid-19 i que encara no ha recuperat el nivell d'activitat d'anys anteriors. Cal tenir en compte, però, que l'entrada de candidates no és fàcil, ja que moltes vegades la necessitat de prioritzar la gestió de serveis i projectes des de les unitats de treball pot anar en detriment de la documentació, l'avaluació i la sistematització necessària. En aquest sentit, i a partir de l'anàlisi efectuada, es constata que és un repte pendent incrementar la identificació fins a un màxim de 8 pràctiques en cada edició anual.

D'altra banda, aquesta **identificació no és uniforme**. Per exemple, l'anàlisi de la seva orientació mostra que aquelles pràctiques orientades a la ciutadania estan a un nivell superior respecte les adreçades a la part interna de l'organització, possiblement perquè encara hi ha molt marge per avançar en la millora de la sistematització dels projectes i els processos de treball. Caldrà avançar en la detecció en aquesta línia. Per exemple, pot ser útil pensar en diferents vies i fer una major difusió en espais rellevants per a la seva vinculació amb la gestió del coneixement i la planificació de projectes.

Pel que fa a l'adscripció de l'organisme que impulsa la pràctica, és difícil treure conclusions perquè aquest és un indicador que es veu afectat pels canvis en l'organigrama. Amb les dades disponibles es confirma que **tant l'IMSS com la Gerència de l'Àrea són els impulsors més destacats**, la qual cosa és coherent amb el major nombre de departaments, serveis o programes que gestionen davant d'altres organismes de la resta de l'Àrea.

Més enllà de l'adscripció de l'agent impulsor, l'indicador que mesura la pluralitat dels agents que participen en les bones pràctiques mostra que la majoria d'aquestes sumen **múltiples agents a banda de l'Àrea**, siguin d'altres organismes o Districtes del mateix Ajuntament, d'altres administracions o del tercer sector. Aquest punt secunda que les BPS guarden una estreta relació amb la promoció de la col·laboració i de la coproducció en la gestió del coneixement.

Finalment, l'anàlisi revela que el projecte de BPS ha aconseguit identificar pràctiques diverses pel que fa al sector de població a qui s'adrecen. Per optimitzar-les, caldria ampliar la identificació d'aquelles que s'orienten específicament a les **persones grans**.

### **Objectiu específic 2: acumular experiència i capitalitzar coneixement**

Malgrat que aquest objectiu no tingui uns indicadors específics diferents als contemplats en l'objectiu 1, és possible afirmar que l'elevada consolidació del projecte implica directament que estigui sent un **mecanisme que facilita i vehicula l'acumulació de coneixement**.

D'una banda, les BPS es difonen a través dels mateixos engranatges que preveu el disseny del projecte (web, vídeos de les BPS, Jornada de Reconeixement, etc.). D'altra, el procediment de validació d'aquestes BPS implica també un augment de la seva sistematització a partir dels procediments establerts (fitxa divulgativa, principalment, i el vídeo elaborat), la qual cosa es tradueix en una capitalització del coneixement, ja que es presenten models amb potencial de ser transferibles.

La millora introduïda l'any 2017 per conèixer de manera continuada l'estat, l'evolució i la vigència de les BPS que conformen el projecte reafirma que mantenir actualitzada la informació de la fitxa divulgativa de cadascuna de les BPS és una manera d'acumular, capitalitzar i visibilitzar el coneixement adquirit durant molts anys a l'Àrea.

### **Objectiu específic 3: promoure la millora contínua en la resposta que s'ofereix a la ciutadania i en els processos de treball interns**

Per analitzar el grau d'assoliment d'aquest objectiu s'han estudiat els indicadors que recull la dimensió II (qualitat de les BPS). En termes generals, les BPS validades destaquen pel seu **elevat grau de transferibilitat i innovació**, aspectes que es relacionen de forma directa amb la millora contínua de les polítiques públiques. Tanmateix, els indicadors que mesuren si aquests projectes tenen incorporats mecanismes que garanteixin la **millora contínua** i, sobretot, la qualitat del seu **sistema d'avaluació**, presenten uns valors significativament més baixos, fet que constata l'ampli marge de millora que encara té l'Administració local pel que fa a la planificació i el disseny de projectes.

Destaca també que els projectes presentats a les BPS han rebut una **puntuació global força elevada**, ja que una àmplia majoria s'ha catalogat com a "pràctica experta". La introducció recent de la rúbrica podrà ajudar a reajustar aquests valors atorgats, ja que és important que no es confongui el sentit o la finalitat d'aquesta puntuació amb un reconeixement a l'esforç de les persones professionals.

Paral·lelament, hi ha alguns indicadors sobre la dimensió d'avaluació relacionada amb l'**impacte** que també contribueixen a conèixer si el projecte està aconseguint promoure la millora contínua de les polítiques públiques i dels processos interns de les persones professionals de l'Administració. L'anàlisi del percentatge de pràctiques que han incorporat o tenen previst incorporar les propostes de millora ens mostra que és força elevat i se situa,

de mitjana, en un 70%. Aquesta dada corrobora, per tant, que el projecte de les BPS contribueix a la introducció de canvis i millores en les polítiques públiques.

Igualment es pot tenir en compte que l'indicador que mesura el grau d'aprenentatge de les persones referents i les aportacions qualitatives relacionades, i també les que donen compte de l'aplicabilitat dels aprenentatges entre els i les membres de l'Equip de valoració, confirmen l'eficàcia del projecte en relació amb la seva funció d'activador de la millora contínua.

#### **Objectiu específic 4: garantir el rigor en el procediment i en l'exercici del rol i la tasca de l'Equip de valoració**

El procediment metodològic que es fa servir en les BPS segueix diferents mecanismes per assegurar el rigor en l'anàlisi de les pràctiques. Destaquen, entre d'altres: l'ús de la rúbrica de valoració de les BPS amb la incorporació de diferents indicadors específics per a cadascun dels tretze criteris utilitzats; l'existència de l'Equip de valoració; el suport metodològic de la universitat; la limitació en el nombre de pràctiques analitzades anualment; o l'actualització de la informació de les BPS identificades. A més, el **procediment de valoració** s'ha anat revisant i reajustant des de l'inici per assegurar la imparcialitat en tot moment.

Quant al desenvolupament **del rol i la tasca de l'Equip de valoració**, els elements definitoris en són el rigor, el compromís i la millora contínua. Cal tenir en compte, però, que si bé es reporten resultats molt positius pel que fa a la satisfacció professional que suposa la participació en l'Equip, també s'identifica que aquesta participació comporta un **sobreesforç de temps i dedicació**, ja que moltes vegades implica realitzar les tasques de lectura i anàlisi fora de l'horari de feina habitual. Aquest és, sense dubte, un punt feble del projecte que pot acabar per traduir-se en una amenaça a la renovació de les persones que formen l'Equip. En aquest sentit, es proposa que l'organització faciliti i reconegui el temps destinat a l'exercici d'aquesta activitat i alhora explori vies de reconeixement de les tasques que fan aquestes persones quant a dinamitzadores del coneixement, com ara que el fet de ser membre de l'Equip puntuï per a un concurs de mèrit o per a un procés d'oposició, com a forma de valorar l'expertesa i els coneixements adquirits.

D'altra banda, de cara a garantir la viabilitat i l'eficàcia d'aquest Equip, seria convenient explotar mecanismes que ajudessin a **reduir l'impacte que tenen els canvis de l'organigrama** en la conformació de l'Equip, en el sentit que aquests suposen de vegades una "fuga" de professionals ja familiaritzats amb el procés i les eines de valoració. Així mateix, és fonamental reconèixer que és del tot pertinent l'existència d'una figura de coordinació del projecte i de l'Equip amb més temps de dedicació, ja que aquest rol garanteix la seva correcta implementació, la sistematització del procés i de les eines de valoració i l'organització de tots els esdeveniments relacionats amb la difusió del projecte.

#### **Objectiu específic 5: generar processos d'aprenentatge entre les persones professionals implicades en el projecte com a motor de la innovació**

L'assoliment d'aquest objectiu es mesura a través d'un seguit d'indicadors qualitius que faciliten interpretar el nivell d'aprenentatge que reporta participar en tot el procés de valoració i anàlisi, ja sigui a les persones professionals referents de cada BPS com a l'Equip de valoració.



Pel que fa a les persones **professionals referents de la diversitat de les BP** identificades , en termes generals es pot deduir que la participació directa en aquests processos facilita un tipus d'aprenentatge que reverteix en la millora de la pràctica i en el creixement professional. Aquesta fórmula alternativa de gestionar el coneixement aplicat afavoreix l'impacte directe sobre la pràctica concreta i es transfereix a altres projectes en curs. En definitiva, promou el creixement professional.

Pel que fa a **l'experiència de formar part de l'Equip de valoració**, l'anàlisi de la informació permet concloure que és molt gratificant i es viu com una oportunitat d'aprendre per a la majoria de membres. El temps i els espais que es dediquen a la lectura i reflexió conjunta, i també les aportacions que fa l'equip extern (provinent de l'àmbit acadèmic), reforcen els seus coneixements sobre planificació, disseny, implementació i avaluació de polítiques públiques, uns coneixements que després apliquen als projectes on treballen ordinàriament. D'aquesta manera, el projecte de BPS serveix per amplificar el seu potencial d'innovació en suposar una font indirecta d'aplicació de millores, a través dels aprenentatges que adquireix aquest grup de professionals.

Valorar el coneixement de les persones professionals, potenciant-ne la participació activa en el procés de selecció de les BP, afavorint l'aprenentatge entre iguals, la rendició de comptes i la cultura de l'avaluació, és un element destacat de les BPS que es relaciona directament amb l'assoliment d'aquest objectiu.

#### **Objectiu específic 6: reconèixer i destacar l'expertesa i la tasca desenvolupada per part de les persones professionals**

Entre les finalitats del projecte de les BPS es preveu valorar i reconèixer públicament la tasca que fan les persones professionals. Des de l'inici s'han celebrat vuit **Jornades de Reconeixement institucional**. En aquest espai es presenten cadascuna de les pràctiques, la qual cosa n'augmenta la projecció pública. Alhora, també és un espai per destacar les bones formes de fer i donar visibilitat a professionals i equips referents, en el qual l'organització els demostra el reconeixement per la tasca que desenvolupen i el seu compromís com a professionals de servei públic.

A més, és interessant destacar que s'ha aconseguit reprendre l'organització d'aquesta jornada després d'uns anys d'aturada per la pandèmia de la covid-19, amb més assistents que mai. D'altra banda, durant els últims anys la tendència és que cada vegada participin més persones externes a l'Àrea en les jornades celebrades, la qual cosa reforça que el reconeixement i la projecció pública siguin no només interns sinó també externs.

#### **Objectiu específic 7: promoure espais d'intercanvi de BPS, més enllà de l'organització**

En relació amb la **promoció d'espais d'aprenentatge i intercanvi de BPS** més enllà de l'organització, cal destacar que al llarg de la trajectòria del projecte s'han organitzat un total de cinc espais de reflexió i intercanvi que han girat al voltant de temàtiques diverses centrals per a l'Àrea.

Igualment, s'identifica com a un repte important la necessitat de reprendre la normalitat després del període pandèmic i postpandèmic, i tornar a organitzar-ne en les edicions properes. En aquests espais no només participa personal intern, sinó també extern i, en concret, d'altres municipis de fora de Barcelona i representants del món acadèmic, un element important que afavoreix la transferibilitat del coneixement i de les mateixes BPS.

**Objectiu específic 8: afavorir relacions de col·laboració i la connexió amb altres xarxes de coneixement fora de l'organització**

La col·laboració i connexió amb altres ens o actors externs també es concreta a través de la **difusió del projecte** en espais com ara seminaris universitaris o congressos, o publicacions en revistes divulgatives, articles de premsa o butlletins interns, entre d'altres.

En aquest sentit, des del naixement del projecte s'ha donat importància al fet que es pugui potenciar aquest vessant tan important en la generació de coneixement. Caldria reforçar les actuacions adreçades a aquesta finalitat, però fer-ho implica una dedicació de temps i esforç per part de les persones més implicades en el projecte (coordinadora o Equip de valoració) que avui dia no sempre és factible.

## 5. Lliçons apreses i propostes de futur: quadre resum

S'ha inclòs aquest apartat amb la finalitat d'identificar els **aprenentatges més significatius** de les BPS al llarg del seu recorregut, així com les **propostes necessàries per garantir la seva sostenibilitat**.

Abans d'entrar en detall, i tenint en compte els criteris d'anàlisi que es fan servir per determinar si una pràctica es reconeix o no com a tal, es rescaten els tres **criteris més significatius del projecte**, el que fa d'aquest exercici una mirada holística i autoreflexiva al conjunt de la pràctica.

El projecte global de les BPS es pot considerar:

- **Adequat i pertinent**, ja que aprofita el coneixement de la pròpia organització i respon a una necessitat de reconeixement a la feina útil, fet que promou la visibilitat i transparència necessàries. Els procediments de treball garanteixen el rigor i alhora faciliten la millora contínua i la qualitat.
- **Transferible**, escalable, amb capacitat d'adaptació, en tant que està documentat i dotat dels procediments i instruments necessaris.
- **Innovador** per la metodologia emprada, incorporant l'anàlisi interna (professionals de la pròpia organització, transversalitat, pluralitat de disciplines) i la mirada externa provinent de l'acadèmia. D'aquesta manera s'afavoreix l'aprenentatge col·lectiu i el coneixement compartit.

Detall dels **aprenentatges estratègics i operatius** que facilitin assegurar la continuïtat de les BPS:

Elements que cal considerar		Lliçons apreses i propostes
<b>Context referencial</b>	<b>Posicionament institucional i mirada transversal</b>	<p>Aquest projecte ha d'estar situat a nivell estratègic-gerencial, alineat amb la missió i els valors de l'Àrea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Donar valor i visibilitat internament i a la part externa, sent marca i referent amb més de deu anys de consolidació.</li> <li>- Fomentar la cultura de l'aprenentatge i del coneixement compartit.</li> <li>- Assegurar la mirada transversal.</li> </ul>



<p><b>Procediment, metodologia d'anàlisi i actualització permanent de les BPS</b></p>	<p><b>Equip de valoració interna</b></p>	<p>És molt necessari assegurar un <b>equip de persones tècniques i professionals de l'Àrea</b> que aportin l'anàlisi necessària.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar un <b>compromís mínim de 3 anys</b>.</li> <li>- Garantir l'<b>acompanyament inicial</b> i la <b>formació</b> continuada.</li> <li>- <b>Tenir reconeixement institucional</b> en el desenvolupament del rol i la tasca associada (que es puguin reconèixer les hores de dedicació, la implicació dels caps...).</li> </ul>
	<p><b>Suport metodològic i documental de l'acadèmia</b></p>	<p>Disposar d'aquest <b>suport</b> com a element distintiu, rellevant i <b>transcendental</b> que garanteix el suport metodològic i documental necessari.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar assegurant aquest <b>suport acadèmic, via conveni, contracte o altres modalitats</b>.</li> </ul>
	<p><b>Ús de la rúbrica d'avaluació de les BPS</b></p>	<p>Al llarg dels anys s'ha vist necessari assegurar el <b>rigor en el mètode de valoració</b> de les BPS per garantir-ne la imparcialitat necessària. En 2023 es va incorporar de manera pilot la rúbrica (només s'ha aplicat en 4 BPS).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En acabar l'edició de les BPS del 2024, caldrà revisar-la i reajustar-la.</li> </ul>
	<p><b>Revisió dels mecanismes de difusió per a la selecció i incorporació de BPS</b></p>	<p>Després de deu anys es fa necessari poder revisar els procediments i mecanismes per detectar i acompanyar el procés de presentació com a candidata a BPS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cercar estratègies per afavorir que es detectin possibles BPS.</li> <li>- Crear mecanismes per facilitar i motivar la presentació de BPS.</li> </ul>
	<p><b>Actualització de la informació publicada</b></p>	<p>És important mantenir actualitzada la informació que apareix publicada en el web de les BPS per poder <b>conèixer l'estat i l'evolució de les BPS</b> identificades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar cada 3 anys el procediment ja definit que garanteix aquesta actualització permanent.</li> </ul>
	<p><b>Governança de les BPS (agents promotors de les BPS)</b></p>	<p><b>Lideratge més transversal, col·laboratiu i coparticipat</b></p> <p>Actualment el lideratge està molt concentrat en la figura de la Coordinació tècnica de les BPS, de Recerca, Gestió del Coneixement i la Informació. Aquest lideratge és poc sostenible perquè tot el projecte recau en aquesta figura (és una amenaça).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'ha de passar a un lideratge més col·laboratiu i coparticipat, <b>introduint altres figures o mecanismes que facilitin la sostenibilitat i corresponsabilitat del projecte a mig i llarg termini</b>.</li> </ul>
	<p><b>Funció de coordinació de les BPS</b></p> <p>Atesa la dimensió de les BPS, aquesta funció és determinant per garantir-ne el funcionament global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'ha de dotar del <b>temps necessari</b> per desenvolupar aquesta funció.</li> <li>- S'ha de preveure <b>assegurar relleus</b> en previsió de canvis i planificar-ho amb temps suficient.</li> <li>- Cal tenir, de manera imprescindible, el <b>suport administratiu</b> necessari.</li> </ul>	

	<b>Comitè de seguiment de les BP (NOU)</b>	<p>S'orienta a <b>persones de l'organització dels àmbits de direcció</b> (o en delegació) de la Gerència de l'Àrea, de l'IMSS, de l'IMPD i de l'ASPB (i d'altres òrgans que puguin integrar l'Àrea) per fer el seguiment i proposar els canvis oportuns a partir dels resultats.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'ha de definir l'encàrrec, la funció, la composició i l'activitat.</li> </ul>
	<b>Persones ambaixadores de les BPS (NOU)</b>	<p>S'orienta a <b>persones motivades i coneixedores de les BPS</b>, que han estat <b>referents de BP o han format part de l'Equip de valoració</b> i que siguin altaveus i promotores del projecte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'ha de definir l'encàrrec, la funció, la composició i l'activitat.</li> </ul>
<b>Visibilitat i divulgació</b>	<b>Jornades de Reconeixement de les BPS</b>	<p>La Jornada de Reconeixement és un acte institucional, emblemàtic i simbòlic molt destacat, motiu pel qual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'ha de tenir el <b>suport del Departament de Comunicació</b> de l'Àrea.</li> <li>- És molt necessari <b>celebrar-lo anualment</b> per assegurar la consolidació d'aquest espai.</li> <li>- S'ha d'assegurar un <b>pressupost econòmic específic</b> destinat a l'organització de l'esdeveniment i elaboració de materials gràfics i audiovisuals (vídeos, butlletí, etc.).</li> </ul>
	<b>Projecció externa de les BPS</b>	<p>És molt important continuar donant <b>visibilitat al projecte i generar sinergies</b> en espais de gestió del coneixement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fer presentacions</b> en espais d'aprenentatge (universitats, congressos, etc.) i connectar-lo amb xarxes de coneixement.</li> <li>- Cercar espais-projectes de referència <b>nacional i internacional</b> en matèria de BPS per afavorir la col·laboració i l'intercanvi de coneixement.</li> </ul>

**Direcció de Planificació Estratègica**

**Àrea de Drets Socials, Salut, Cooperació i Comunitat**

**Ajuntament de Barcelona**

**València 344, 6è | 08009 Barcelona**

<https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/ca/bones-practiques-socials>