



**Ajuntament  
de Barcelona**

**Àrea de Drets Socials, Salut, Cooperació i Comunitat**  
*Departament Recerca, Gestió del Coneixement i la Informació*

# Projecte



**Comunitat d'innovació i coneixement**

Any 2024



### **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.

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

### **Edició:**

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

### **Llicències:**





# ÍNDEX

1. Antecedents, justificació .....	4
2. Objectius i metodologia .....	6
3. Procés d'identificació i selecció de les bones pràctiques .....	7
3.1 Circuit de treball .....	7
3.2 Procediment intern de valoració .....	7
3.3 L'Equip de valoració .....	9
3.4 Criteris tècnics per a la selecció de les bones pràctiques .....	10
3.5 Classificació temàtica de les bones pràctiques .....	14
3.6 Instruments de treball: les fitxes de les Bones Pràctiques Socials.....	14
4. Sistema d'Avaluació del projecte de Bones Pràctiques Socials .....	16
5. Annex: relació persones membres de l'Equip de valoració .....	18



# 1. Antecedents i justificació

---

Durant molts anys d'experiència acumulada als diferents àmbits de competència de l'Àrea de Drets Socials, Salut, Cooperació i Comunitat<sup>1</sup>, els i les professionals han generat un saber i una expertesa que, de vegades, per la complexitat i dimensió de la pròpia organització s'ha fet difícil donar-li visibilitat i poder-la compartir.

Des del concepte de bona pràctica l'Ajuntament, i més concretament l'Àrea, històricament ha sigut generadora d'exemples de bones pràctiques i cabdal en la matèria. A partir d'aquest projecte es vol donar visibilitat a les bones experiències i també ser marca i un referent a nivell municipal.

Per altra banda les noves realitats socials a les que hem de fer front ens orienten a innovar i millorar, de manera continuada, els processos de treball amb la finalitat de garantir la prestació d'uns serveis de qualitat. Així mateix, les noves formes de treball, afavoridores de la participació activa dels i les professionals en la generació de coneixement en les organitzacions, ens obliguen a repensar noves fórmules que, provenint dels propis actors i actrius (professionals, tècnics i tècniques), reverteixen en el conjunt de l'organització.

El projecte per a gestionar les Bones Pràctiques Socials (BPS)<sup>2</sup> va néixer al 2012 a partir d'una primera definició del Pla de Gestió del coneixement que va impulsar l'Àrea. Durant el 2013 és va fer una experiència pilot per a provar el procés, la metodologia i les eines de valoració. Les millores identificades es van incorporar definitivament i a partir del 2014, està funcionant de manera permanent, sotmès a un procés anual d'avaluació que garanteixi la millora continua i l'adaptabilitat a les necessitats identificades.

Aquest projecte té com a missió identificar, recollir i difondre bones pràctiques, tant de gestió interna com de prestació de serveis competència de l'Àrea, ja siguin pròpies o en participació amb el tercer sector o d'altres administracions. Disposar d'aquesta base de dades, des de la gestió del coneixement, representa una font de consulta, un referent, un viver de pràctiques de diferent format activador de processos d'aprenentatge i millora permanent. Però i sobretot, millorar la resposta que oferim a la ciutadania incentivant la millora continua en els processos de treball interns.

**Es pretén potenciar la participació activa dels i les professionals i alhora fer circular el coneixement de la nostra organització promovent la difusió i l'intercanvi d'experiències provades, validades, que funcionen i ens ajuden a resoldre dificultats d'una manera més eficaç i eficient.** Les idees força són:

- Reconèixer i posar en valor la tasca i l'expertesa desenvolupada pels i les professionals.
- Difondre bones pràctiques i donar-les a conèixer a la resta de l'organització i fora d'aquesta.
- Afavorir l'intercanvi d'experiències per promoure la seva transferibilitat.
- Acumular experiència i capitalitzar coneixement en l'organització.

---

<sup>1</sup> Nom actual de l'Àrea

<sup>2</sup> En el moment del disseny del projecte a l'any 2012 es van tenir en compte altres models existents i es va fer una adaptació a l'especificitat del nostre àmbit. Alguns referents han estat el Banc de Bones dels governs locals de la Federació de Municipis de Catalunya i la Fundació Pi i Sunyer i també el Centre d'Estudis Municipals i de Cooperació Internacional. Igualment fem constar que al 2016 es va canviar el nom d'aquest projecte Banc de Bones Pràctiques per Bones Pràctiques Socials



Comptar amb aquest projecte té un valor en si mateix, que permet tenir recollides les experiències que s'estan duent a terme de manera sistematitzada, rigorosa, sota criteris tècnics de qualitat, de fàcil localització, ben classificades segons temàtiques competencials.

Cal assenyalar que després de més de 10 anys des de la seva implementació i una vuitantena de pràctiques identificades, de naturalesa molt variada i representativa dels diferents àmbits temàtics competència de l'Àrea, comença a estar present a la nostra organització de manera progressiva i es reconeix el seu paper com a dinamitzador del coneixement, des de diferents perspectives:

- **Com a reconeixement a l'expertesa dels i les professionals.** El projecte és un instrument de motivació que reafirma el sentiment de pertinença a l'organització i dóna valor a la feina i als professionals que la duen a terme.
- **Com a procés d'aprenentatge.** Participar en el projecte de BPS és una oportunitat de millora de la pròpia pràctica per al conjunt de professionals que es presenten, a partir del procés de valoració i devolució tècnica que es realitza a l'equip que la promou.
- Incideix en el **foment de la qualitat de la cultura corporativa.** La sistematització, l'equitat, la coherència i el rigor en la valoració reforcen els criteris utilitzats i dóna informació sobre els aspectes a tenir en compte i també allò que valora l'organització en la gestió de projectes.
- Cadascuna de les pràctiques són **model(s) d'abordatge** per què poden ser **transferibles**, ja sigui en el seu conjunt, per actuar en determinades situacions, o en part, per algun aspecte metodològic concret. Aquesta **transferibilitat activa l'aprenentatge organitzatiu** en un marc de col·laboració, en que el col·lectiu de professionals aprenen uns dels altres.
- La **visualització i difusió** de les bones pràctiques mitjançant la creació d'espais d'intercanvi entre elles, obrint-les a altres municipis fora de Barcelona, la presentació a fòrums professionals, així la disponibilitat d'un espai a la web de l'Àrea de Drets socials, **afavoreix les relacions de col·laboració** i la connexió del talent de l'organització (dins i fora).
- Les BPS contribueixen directament a **mantenir la memòria de la nostra organització** mostrant el que es fa, de manera sistematitzada, rigorosa, sota criteris tècnics de qualitat, de fàcil localització, ben classificades segons temàtiques competencials de l'Àrea.

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, se n'obtinguin similars resultats.** Aquestes BPS poden servir de guia i orientació a professionals i/o tècnics i tècniques que volen posar en marxa o millorar projectes o accions concretes.

Les pràctiques poden fer referència a: projectes duts a terme amb sectors de població; metodologies de treball provades i considerades útils per la feina habitual; processos de treball iniciats i finalitzats amb resultats satisfactoris; plantejaments de serveis considerats innovadors on prima el treball compartit, treball transversal; etc... En qualsevol cas, sempre han d'estar impulsades i liderades o co-liderades per l'Àrea.

Per a formar part, les pràctiques que es presentin han de reunir els següents requisits:

- que la pràctica tingui un temps mínim de 2 anys de rodatge;
- que estigui sistematitzada, avaluada i pugui demostrar l'impacte dels seus resultats;
- ha d'estar impulsada per l'Àrea, tot i que hi poden participar altres organismes externs (resta Ajuntament, altres administracions i/o tercer sector).



En el cas de pràctiques innovadores, amb menor recorregut:

- han d'estar documentades
- han de presentar una avaluació que demostrï evidències de resultats satisfactoris en la fase pilot.

Per desenvolupar aquest projecte es compta amb un **Equip de valoració intern**<sup>3</sup> encarregat de determinar si la pràctica reuneix els criteris de qualitat necessaris per a ser considerada com a BPS.

Per altra banda, i per a garantir la qualitat necessària, des del seu origen s'ha comptat amb el **suport metodològic i documental extern**, provinent del món universitari en les diferents línies de treball, que ha aportat el **rigor acadèmic i intel·lectual i alhora ha complementat i enriquit la part pràctica i executiva** de cadascuna de les bones pràctiques que conformen el projecte.

## 2. Objectius i metodologia

---

L'objectiu principal de les BPS és promocionar, difondre i compartir el coneixement dels i les professionals i tècnics i tècniques de l'Àrea.

Els objectius específics que es pretenen aconseguir són:

1. Identificar i difondre Bones Pràctiques Socials de l'Àrea
2. Acumular experiència i capitalitzar coneixement
3. Promoure la millora contínua en la resposta que s'ofereix a la ciutadania i en els processos de treball interns
4. Garantir el rigor en l'exercici del rol i del procediment de valoració
5. Generar processos d'aprenentatge entre els i les professionals implicats/des en el projecte com a motor de la innovació
6. Reconèixer i posar en valor l'expertesa i tasca desenvolupada per part dels i les professionals.
7. Promoure espais d'aprenentatge i 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

La metodologia i el procediment utilitzat per gestionar aquest projecte té un caràcter innovador, que dóna resposta a una necessitat de reconeixement a la feina útil i, a la vegada, afavoreix l'aprenentatge col·lectiu i el coneixement compartit.

S'identifiquen tres línies de treball amb diferents processos simultanis. En aquest document, a l'apartat següent es desenvolupa la primera.

- **Línia 1.** Identificació, valoració i reconeixement de la bona pràctica.
- **Línia 2.** Promoure espais d'intercanvi entre les bones pràctiques identificades amb l'obertura a la participació d'altres experiències de fora de Barcelona. És un espai de generació de coneixement, d'aprenentatge col·lectiu, de creixement professional que repercuteix directament en la millora de la pràctica i la innovació.

---

<sup>3</sup> Anteriorment l'Equip de valoració s'anomenava Comissió de valoració.

- **Línia 3.** Promoció i divulgació de les pràctiques identificades per a reforçar la seva presència en espais de generació i comunicació de coneixement externs a l'Ajuntament (universitat, fòrums, congressos, publicacions en revistes, etc.)

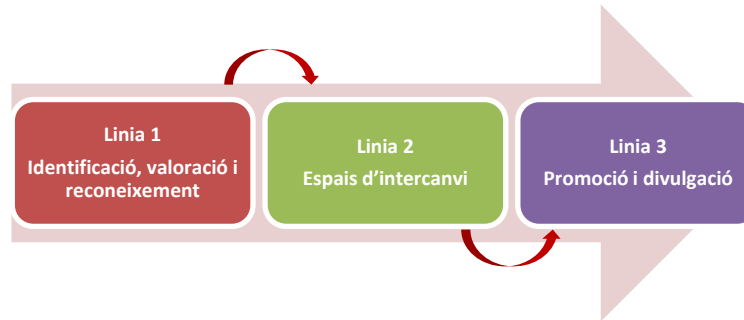


Fig. 1 Línies de treball Projecte BPS. Font: elaboració pròpia. Any 2020

## 3. Procés d'identificació i selecció de les bones pràctiques

### 3.1. Circuit de treball

Per poder identificar BPS de forma sistematitzada, garantint el rigor i l'anàlisi necessari, s'estableix un procediment metodològic a seguir.

- En un primer moment es tracta de **captar experiències** que puguin ser considerades possibles bones pràctiques.
- En un segon moment es tracta de **recollir la informació** necessària de cada pràctica.
- En un tercer moment es tracta d'**analitzar-la** segons els criteris tècnics establerts.
- En un quart moment es tracta d'**emmagatzemar-la** al repositori del Portal del Professional i a l'espai web.
- En un cinquè moment es tracta de **difondre** els resultats obtinguts.

### 3.2. Procediment intern de valoració

El procés (reflectit a la Fig. 2 Diagrama procés) per a la valoració i reconeixement de les BPS es concreta en un conjunt d'accions coordinades per la persona Coordinadora de les BPS i de l'Equip de valoració:

- Els tècnics i les tècniques referents de la pràctica completen la **fitxa identificativa** (veure apartat 3.7) acompanyada d'altres informes complementaris disponibles (memòries, balanços, etc.).



- La Coordinadora fa una **primera revisió** i determina si la pràctica és adequada i pertinent en relació als propòsits del projecte i ho comunica a l'Equip de valoració. Simultàniament informa als i les responsables de la pràctica conforme ha estat admesa i entra en el procés de valoració.
- La persona investigadora de la universitat manté una **entrevista** amb els i les referents de la pràctica per recavar informació complementària relacionada amb els criteris tècnics objecte de valoració. Posteriorment elabora un informe preliminar.
- Les persones membres de l'Equip de valoració, individualment, analitzen la Fitxa identificativa, l'informe preliminar així com altres documents complementaris i fan una **valoració qualitativa i quantitativa** de cada criteri<sup>4</sup>.
- Un cop al mes els i les membres de l'Equip i la coordinadora procedeixen a la **valoració final**.
- La coordinadora tècnica **informa i comunica la valoració final** als i les referents de la pràctica.
- Seguidament la persona investigadora de la universitat elabora la **fitxa divulgativa**, que serà validada pels referents de la pràctica.
- Posteriorment es fa una **sessió devolutiva** a les persones referents de la pràctica i a la persona responsable de la unitat, en la qual participa la coordinadora tècnica del projecte i la persona investigadora de la universitat. Es fa el retorn i es tanca el procés.  
Aquesta sessió consta d'un doble contingut:
  - D'una banda es fa la **devolutiva en clau d'aprenentatge**, a partir de la revisió dels tretze criteris tècnics; també es fa un petit anàlisi, sobre els punts febles i oportunitats de millora de la pràctica.
  - D'altra banda es fan **propostes per al reconeixement** de la bona pràctica, ja sigui a nivell intern o extern amb la possibilitat que es presentin en altres espais de coneixement, fòrums d'intercanvi d'experiències, o fins i tot en premis de reconeixement nacional o internacional.
- Finalment es procedeix a la **publicació** de la fitxa divulgativa de la bona pràctica al Portal del professional, intranet operativa de l'Àrea, que podrà ser consultada per conjunt de treballadors i treballadores. Així mateix es publica al web de l'Àrea on es pot visualitzar a nivell extern.
- Un cop a l'any s'organitza una **Jornada de reconeixement** en què es presenten totes les bones pràctiques identificades i validades durant l'any en curs. És un acte obert a responsables i personal tècnic i al conjunt de professionals de l'Àrea. La finalitat de la jornada és posar en valor la pràctica concreta i l'equip de treball que la promou. En l'acte, es fa el lliurament d'un diploma acreditatiu a la bona pràctica i es fa una lectura pública de la singularitat i dels criteris de qualitat més destacats.

---

<sup>4</sup> Per sistematitzar aquest procés de valoració s'utilitza la metodologia de la Rúbrica que incorpora el valor ponderat per a cada criteri i determina el resultat final. Durant el 2021 es va revisar i perfeccionar el mètode utilitzat anteriorment i es va definir un nou procediment mitjançant l'ús de la Rubrica que s'aplicarà a partir del 2022. La finalitat principal es simplificar el procés i donar-li més transparència, alhora que afavorir l'autoavaluació per part de les persones referents de la pràctica.





### 3.3. L'Equip de valoració

L'Equip de valoració té la missió d'analitzar les diferents pràctiques que accedeixen a les BPS segons els criteris tècnics de qualitat establerts, que es defineixen al apartat 3.4 d'aquest mateix document.

En la fase de disseny del projecte que concreta i gestiona les BPS, es va apostar per crear un Equip de valoració interna<sup>5</sup>, amb visions diverses i complementàries. Aquest comitè està format per un màxim de deu tècnics i tècniques de diferents disciplines amb experiència i coneixement en les diferents metodologies de treball vinculades als àmbits i competències de l'Àrea, que garanteixen la necessària anàlisi transversal de cada pràctica. També forma part la Coordinadora tècnica del projecte que a més, té la funció de gestionar i coordinar el projecte. Així mateix es compta amb el suport metodològic d'una persona externa a l'organització que prové de l'àmbit acadèmic.

#### ▪ El paper i la tasca de l'Equip de valoració

El paper específic de les persones membres de l'Equip de valoració, està vinculat amb el rol de "dinamitzador i dinamitzadora del coneixement"<sup>6</sup>. Es concreta en l'anàlisi i la valoració tècnica, buscant la retroalimentació i l'aprenentatge de les pràctiques que es presenten, a partir dels tretze criteris de qualitat que s'han definit prèviament. La valoració està orientada a la millora de la pràctica i no al control dels resultats.

Els i les professionals que formen part són les persones encarregades d'analitzar-les i determinar si les pràctiques que hi accedeixin s'inclouran o no, a partir d'un rigorós mètode d'anàlisi tècnic. Per l'exercici del rol es requereix coneixement de l'organització, visió estratègica i transversal així com molta experiència i coneixement tècnic relacionat amb metodologies i procediments d'actuació en la diversitat d'àmbits competencials de l'Àrea (elaboració, gestió i avaluació de projectes, elaboració i seguiment de plecs tècnics, etc.), capacitat d'anàlisi tècnic transversal per a identificar millores i fer propostes innovadores i creatives relacionades amb les pràctiques analitzades.

Les persones membres de l'Equip, individualment, analitzen i puntuen els criteris tècnics de cada pràctica; posteriorment es fa una posada en comú: cada membre argumenta tècnicament la seva puntuació i s'arriba a la puntuació final amb la mitjana de les puntuacions obtingudes.

La posada en comú genera un debat i una reflexió crítica, identificant els aspectes més destacats o per millorar, que finalment, en el moment de la devolució als promotors i les promotores de la bona pràctica, es concreten en recomanacions i suggeriments que puguin revertir en la millora de la pràctica. L'Equip treballa presencialment un cop al mes i de manera virtual en el procés d'anàlisi prèvia a la trobada del grup.

<sup>5</sup>S'ha elaborat la *Normativa de funcionament intern de l'Equip de Valoració de les Bones Pràctiques* que determina i especifica els diferents elements per a garantir la transparència i el correcte desenvolupament de la tasca.

<sup>6</sup>Aquest rol apareix definit a la *Guia del gestor d'aprenentatge en el lloc de treball. Rols, funcions i eines*. (2014). Departament de Justícia. Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. Programa Compartim de gestió del coneixement.

### ▪ Perfil de les persones professionals que formen part de l'Equip de valoració

Les persones professionals membres de l'Equip estan escollides a partir d'una entrevista de selecció i han de reunir, a més d'una experiència provada, uns valors concrets i específics que permetin el correcte desenvolupament de la tasca:

- Objectivitat
- Principis ètics
- Sentit de pertinença a l'organització  
Treball en equip
- Rigor i compromís
- Experiència tècnica en alguna de les matèries competència de l'Àrea
- Capacitat avaluativa
- Capacitat crítica constructiva
- Visió des de la perspectiva de la interseccionalitat

### 3.4. Criteris tècnics per a la selecció de les bones pràctiques

Per a que una pràctica, projecte i/o experiència impulsada per l'Àrea sigui identificada i seleccionada com una Bona Pràctica Social ha de complir un conjunt de criteris tècnics que permetran garantir d'una manera objectiva els elements clau de les bones experiències.

Cadascun dels criteris té una escala de valoració de 0 a 4 punts; així mateix tenen més pes els de transferibilitat i innovació, ja que des de les BPS, es vol promocionar aquestes pràctiques.

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

CRITERI	DEFINICIÓ
<b>1. ADEQUACIÓ I PERTINÈNCIA</b>	<p>Pràctiques que es fonamenten en els <b>valors</b> (solidaritat, tolerància, justícia, igualtat, pluralisme, diversitat, etc.) i la <b>missió</b> de l'organització expressats en clau interna i/o externa.</p> <p>Tenint en compte la Carta de Serveis de Drets Socials, les bones pràctiques s'ofereixen des d'un <b>servei públic i proper</b> amb les següents particularitats: <b>Orientat a les persones</b><sup>7</sup> (posar els ciutadans en el centre de la gestió). <b>Eficiència</b> (optimitzar el màxim els recursos disponibles per abastir al major nombre possible de ciutadans). <b>Qualitat del servei</b> (compromís amb la millora contínua dels serveis mitjançant la implantació de models estàndards que permetin satisfer les expectatives dels ciutadans). <b>Simplificació</b> (gestionar i tramitar els expedients amb la menor aportació documental i en el menor temps possible). <b>Avaluació del rendiment</b> (avaluar de manera contínua quantitativa i qualitativament la resposta a la demanda). <b>Retre comptes</b> (fer visible i transparent la utilització i destinació dels recursos disponibles).</p>
<b>2. TRANSFERIBILITAT</b>	<p>Pràctica que ha esdevingut o pot esdevenir <b>referent</b> en la seva globalitat o en alguns dels seus elements (metodologia, tècniques, etc.) per a altres programes, projectes, actuacions,... per la seva capacitat d'adaptació a d'altres entorns territorials o contextos organitzatius.</p> <p>També, i en el cas que la seva adaptació directa no pugui ser possible, la pràctica pot ser o ha estat <b>font d'inspiració</b> per a la posada en marxa d'iniciatives similars en d'altres contextos.</p>
<b>3. INNOVACIÓ</b>	<p>Pràctica que destaca per incorporar elements innovadors.</p> <p>Des de les BPS s'entén per innovació com: <i>"Qualsevol activitat nova, que respongui a una necessitat social, que involucri i mobilitzi als seus beneficiaris i que, en certa mesura, transformi les relacions socials millorant l'accés dels beneficiaris al poder i els recursos". (TEPSIE:European Social InnovationResearch)</i>. Es fa referència a <i>"noves idees (productes, serveis i models) que simultàniament satisfà necessitats socials i creen noves relacions de col·laboració"</i>. No obstant això, <i>"la innovació social no és necessàriament la creació d'una idea completament nova, sinó es tracta més aviat d'una reorganització dels elements existents per obtenir un millor profit d'ells per tal de millorar àrees de la vida quotidiana"</i> (Wikipedia. StanfordGraduateSchool of Business). També serà necessari considerar altres elements complementaris<sup>8</sup></p>
<b>4. PLANIFICACIÓ I PROCESSOS</b>	<p>Pràctica fonamentada a partir d'un <b>diagnòstic de necessitats</b> que hagi tingut en compte als actors implicats, la realitat sobre la que vol incidir i preveure la seva viabilitat o factibilitat (possibilitats d'èxit).</p> <p>A la vegada ha de contemplar l'establiment d'un conjunt de <b>processos ordenats i relacionats</b> entre si per aconseguir els <b>resultats desitjats</b> en un àmbit d'intervenció. Igualment ha de <b>preveure un sistema d'avaluació</b>.</p>

<sup>7</sup> Des de la mirada de la interseccionalitat serà necessari considerar que les persones poden patir discriminacions per raó de sexe, edat, origen, religió, classe social, opció sexual, discapacitat o estats de salut diversos. Aquestes discriminacions tenen un efecte multiplicador i un element central: el factor gènere. Es considera que la discriminació no és una qüestió acumulativa o sumatòria, sinó que es construeix de forma relacional, això possibilita comprendre les persones com a producte de la intersecció de múltiples posicions particulars, enlloc d'atendre només a una identitat singular o unívoca.

<sup>8</sup> Altres aspectes i àmbits a considerar serien: **funcional** (noves tasques, processos, models o tècniques); **estructural** (noves formes organitzatives); **comportament** (modifica patrons de conducta, nova cultura organitzativa); **relacional** (canvis en xarxes de relació); **innovació i originalitat** (si el projecte s'adequa a noves formes i estils de treball que impliquin canvis positius en la gestió); **creació de capital social** (foment de la capacitat per realitzar un treball conjunt de col·laboració en una acció col·lectiva). També fa referència als **motors de la innovació**: **superior** (nivell governamental superior al municipal i el món de l'acadèmia i la recerca); **lateral o benchmarking** (amb aprenentatge entre iguals o similars); **intern** (que promou la generació col·lectiva de coneixement, treball en xarxa, polítiques transversals, foment de la coordinació horitzontal); **inferior** (aprofita l'experiència quotidiana dels professionals i el contacte amb la ciutadania com a font d'innovació).

<b>5. AVALUACIÓ I IMPACTE</b>	<p>Pràctica que incorpora de manera habitual aquest criteri. L'avaluació es considera un instrument bàsic per a la presa de decisions i ha d'estar definida en la fase de planificació. Serveix per <b>conèixer i analitzar com es desenvolupa un projecte, per introduir-hi els factors correctors</b> que calguin en el curs de l'acció<sup>9</sup>.</p> <p>Igualment permet comprovar la pertinença, idoneïtat, eficàcia, eficiència i l'impacte del projecte.</p>
<b>6. MILLORA CONTINUA I QUALITAT</b>	<p>Pràctica que en la seva fonamentació incorpora la definició i formalització del procés de treball necessari per garantir la qualitat i la millora continuada, establint els <b>mecanismes per detectar desviacions i introduir les millores</b> (re definició d'objectius, incorporació de mesures correctores, etc.). També es valora la <b>capacitat</b> que té el projecte per <b>adaptar-se</b> a les noves demandes o per a fer <b>millores internes</b> en els aspectes que, mitjançant el procés metodològic, s'han identificat com a reptes, potencialitats o aspectes a millorar.</p>
<b>7. OPTIMITZACIÓ DE RECURSOS</b>	<p>Pràctica que ve definida per la <b>proporcionalitat de mitjans i recursos utilitzats respecte als objectius fixats</b>, i als <b>impactes i resultats assolits</b>. Els recursos utilitzats inclouen els humans, econòmics i materials així com els sistemes de comunicació (tecnològics) necessaris.</p> <p>La optimització de recursos està relacionada amb el <b>grau d'eficiència</b> de la pràctica. No implica un estalvi de recursos però sí un ús eficient dels mateixos per aconseguir el màxim benefici possible amb els mínims costos (intervencions eficaces i eficients).</p>
<b>8. SOSTENIBILITAT</b>	<p>Pràctica que descriu i argumenta aquest criteri.</p> <p>És diu que un projecte és sostenible quan en el seu mateix disseny i planificació té present les futures accions necessàries per tal de mantenir i garantir la continuïtat dels resultats esperats del projecte. En aquest sentit, caldrà distingir entre la <b>viabilitat</b>, en tant que probabilitat de que un projecte es dugui a terme i assoleixi els objectius plantejats en un període determinat, i la seva <b>sostenibilitat</b>, entesa com les possibilitats que els beneficis del projecte es mantinguin o s'incrementin més enllà de la seva finalització.</p> <p>Es tindrà en compte també que la sostenibilitat no fa referència a la capacitat de la pràctica per mantenir-se en el temps, sinó a la <b>capacitat que els seus resultats perdurin en l'organització i les persones a qui s'adreça</b>. D'aquesta manera es valorarà tant la gestió tècnica i econòmica del projecte com a la implicació dels diferents actors: col·lectiu destinatari de l'acció, administracions públiques, altres entitats, etc.</p>
<b>9. LIDERATGE</b>	<p>Pràctica que explicita el model de lideratge que fa servir per assolir la seva finalitat.</p> <p>El <b>lideratge</b> ve definit per la capacitat d'una persona o entitat/servei de prendre la iniciativa, gestionar, convocar, promoure, incentivar, motivar i avaluar a un grup o equip de treball i influir en les persones fent que l'equip treballi amb entusiasme, fomentant la participació activa i la cohesió del grup o equip de treball, utilitzant de manera habitual el diàleg, la negociació, la delegació i la formació. Altre element a considerar és la visió estratègica (de conjunt), tant de l'organització com del projecte.</p>
<b>10. PARTICIPACIÓ</b>	<p>Pràctica que incorpora de manera habitual la participació i la fa servir com valor principal per assolir els seus resultats. Es defineix la <b>participació</b> com aquelles <b>accions i aportacions</b> que realitzen els diferents agents implicats, ja sigui a nivell individual com a nivell col·lectiu, que s'orienten a influir directa o indirectament en la definició, desenvolupament i avaluació del projecte, tot compartint la <b>coresponsabilitat</b> i la presa de decisions. Un element important a tenir en compte és que aquesta participació, pot arribar a <b>l'apoderament dels i les participants</b> (participació activa i compromesa, fer seu el projecte), d'aquesta manera aporten i reben, i en diferent grau, poden generar impacte i retorn en la seva pròpia entitat/organització. Més enllà de la complementació i coresponsabilització dels diferents agents, podem dir que les relacions entre aquests agents tendeixen a la horizontalitat i l'equilibri de recursos.</p>

<sup>9</sup> Cal tenir en compte que pot haver diferents tipus d'avaluació: a) **PROCÉS**. Permet analitzar i revisar el desenvolupament intern del projecte: implementació, seguiment, cobertura, organització, comunicació i impacte. b) **RESULTATS**. Permet comprovar els canvis que s'han produït en la situació de partença que el va originar: eficiència (conèixer la relació entre els resultats i l'esforç realitzat) i eficàcia (conèixer el grau de consecució dels objectius).



<p><b>11. TRANSPARÈNCIA I COMUNICACIÓ</b></p>	<p>Pràctica que incorpora de manera habitual aquest criteri.</p> <p>La <b>transparència</b> s'entén com el <b>grau d'informació i l'actitud amb la qual la pràctica rendeix comptes</b>. El grau de transparència es determina per la informació i l'accés a aquesta. La transparència es defineix com una acció proactiva d'exposar la informació. Cal que estigui vigent i actualitzada, disponible i comprensible.</p> <p>La <b>comunicació</b> s'entén com la capacitat de <b>difondre la pràctica, de donar-la a conèixer en els seus diferents nivells</b>.</p> <p>Aquest criteri ve definit per: l'<b>accés a la informació pública</b> (referida a la gestió i funcionament del projecte); la <b>rendició de comptes</b> (accés a tots els comptes econòmics); la <b>comunicació interna</b> dins l'organització (vers els participants en el projecte i cap a la resta de l'organització) i la <b>comunicació externa</b> amb la ciutadania i / o altres grups d'interès.</p>
<p><b>12. TRANSVERSALITAT</b></p>	<p>Pràctica on s'incorpora la <b>metodologia organitzativa d'intervenció transversal i en xarxa, implicant la relació entre agents de diferents àmbits, des d'una perspectiva comunitària</b> (entitats, d'altres institucions, administracions, ...) o les aliances entre les estructures <b>organitzatives verticals municipals</b> (departaments, direccions, àrees ....), cercant l'encaix i la creació de sinèrgies entre d'ells, i que les <b>diferents visions</b> s'impliquin entorn a la consecució d'un <b>mateix objectiu</b>, sense eliminar les dimensions i especificitats que els diferents agents tenen incorporades en el seu treball a través de la seva estructura orgànica. També serà important tenir en compte els determinants del nivell de transversalitat<sup>10</sup>. Mitjançant la transversalitat, al posar en contacte diferents punts de vista, generar espais d'interacció i col·laboració, <b>es genera intel·ligència col·lectiva i permet un millor aprofitament dels recursos, facilitant una transformació social</b>.</p>
<p><b>13. INTEGRALITAT</b></p>	<p>Pràctica que incorpora aquest enfocament del problema/necessitat i de les propostes de solució. La integralitat es planteja com la necessitat de donar <b>respostes multidimensionals i/o interdisciplinàries front necessitats complexes</b> de persones, famílies, col·lectius socials o estructures de treball que requereixen diversitat d'agents. Davant fenòmens complexos i condicionats per diferents factors, la producció de canvis estructurals requereix intervencions des de la <b>perspectiva holística</b> abordant de manera integral més d'una dimensió o factor. Caldrà tenir en compte que més enllà de la implicació de diversos agents es desenvolupa una <b>intervenció interdisciplinària</b>, tant en la concepció de la necessitat identificada com en la resposta desenvolupada.</p> <p>Així mateix en el desenvolupament de la pràctica, es poden identificar processos d'aprenentatge col·lectiu on tots els agents incorporen un coneixement nou generat al llarg de la pràctica.</p>

<sup>10</sup> **Comprenen aliances internes** (dins de l'organització municipal) o **externes** amb projecció comunitària (amb d'altres organismes, institucions, entitats socials del Tercer Sector ....). **Generadora de visió global i d'intel·ligència col·lectiva** a l'integrar visions diverses dels problemes a resoldre o les actuacions a dur a terme. **Millora de l'eficiència i eficàcia** de les pràctiques, al generar espais d'interacció i col·laboració s'aprofiten millor els recursos i millora la coherència i coordinació de les actuacions. **Transforma les maneres de fer** impulsant el treball conjunt.

### 3.5. Classificació temàtica de les bones pràctiques

Es parteix d'una classificació temàtica funcional fent referència a temes d'organització interna i als àmbits competencials de l'actual Àrea.

#### Temàtica

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Acció comunitària    | <input type="checkbox"/> Gestió pressupostària i administració | <input type="checkbox"/> Procediments metodològics |
| <input type="checkbox"/> Atenció grupal       | <input type="checkbox"/> Habitatge                             | <input type="checkbox"/> Promoció social           |
| <input type="checkbox"/> Atenció social       | <input type="checkbox"/> Immigració i interculturalitat        | <input type="checkbox"/> Salut                     |
| <input type="checkbox"/> Comunicació          | <input type="checkbox"/> Inclusió social                       | <input type="checkbox"/> Salut Mental              |
| <input type="checkbox"/> Cures                | <input type="checkbox"/> Jurídic                               | <input type="checkbox"/> Serveis Socials           |
| <input type="checkbox"/> Dones                | <input type="checkbox"/> LGTBI                                 | <input type="checkbox"/> TICS                      |
| <input type="checkbox"/> Drets Civils         | <input type="checkbox"/> Maltractaments. Violències            | <input type="checkbox"/> Transversalitat de gènere |
| <input type="checkbox"/> Eines tècniques      | <input type="checkbox"/> Mediació                              | <input type="checkbox"/> Treball en xarxa          |
| <input type="checkbox"/> Envel·liment actiu   | <input type="checkbox"/> Organització i recursos humans        | <input type="checkbox"/> Urgències i emergències   |
| <input type="checkbox"/> Esports              | <input type="checkbox"/> Participació                          | <input type="checkbox"/> Voluntariat               |
| <input type="checkbox"/> Gestió de conflictes | <input type="checkbox"/> Persones amb discapacitat             |  |
| <input type="checkbox"/> Gestió del temps     | <input type="checkbox"/> Prevenció                             |  |
| <input type="checkbox"/> Altres:              |  |  |

#### Sector de població

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Població en general | <input type="checkbox"/> Joventut        |
| <input type="checkbox"/> Famílies            | <input type="checkbox"/> Població adulta |
| <input type="checkbox"/> Infància            | <input type="checkbox"/> Persones grans  |
| <input type="checkbox"/> Adolescència        |  |

### 3.6. Instruments de treball: les fitxes de les Bones Pràctiques Socials

#### La Fitxa identificativa

Els i les professionals que volem accedir a les BPS han d'omplir la *Fitxa identificativa* que organitza la informació en diferents apartats; alguns són de naturalesa més descriptiva i d'altres més explicatius amb camps oberts, que permetran conèixer en detall l'experiència presentada. Finalment incorpora un apartat de conclusions amb els elements clau que el/la professional o tècnic/a responsable considera rellevants.

- a) *Apartats d'identificació*
- Nom de la pràctica
  - Promoguda per
  - Professional/tècnic referent
  - Referència temporal
  - Lloc on es desenvolupa
  - Temàtica
  - Sector de població
  - Documentació a consultar
  - Sinopsi de la pràctica



- b) *Descripció*
  - Justificació i diagnòstic de les necessitats que motiven el projecte
  - Objectius generals i específics
  - Destinatari/destinatàries
  - Agents participants
  - Recursos: econòmics, humans, materials, etc.
- c) *Implementació i Avaluació*
  - Fase d'implementació i principals línies d'actuació
  - Fase d'avaluació
- d) *Resultats*
  - Resultats assolits
  - Seguiment del projecte: dificultats i solucions aportades
  - Oportunitats que ha generat

### **La Fitxa divulgativa<sup>11</sup>**

Una vegada validada la bona pràctica aquesta quedarà recollida a *la fitxa divulgativa*, redactada per la Comissió de valoració, fent ús d'un llenguatge entenedor (títols curts, llenguatge periodístic -predomini d'infiniutius i frases substantives- evitant llenguatge administratiu i legalista amb frases llargues i subordinades) que faciliti en tot moment la lectura i doni una ràpida visió global de l'experiència ressaltant els elements més significatius i essencials de la mateixa. Inclou els següents apartats:

- Presentació
- Context
- Objectius i abast
- Procés d'implementació
  - Etapes
  - Actors implicats
  - Recursos
- Resultats
- Aprenentatge
- Informació pràctica
  - Promoguda per
  - Professional/tècnic referent
  - Documentació disponible

---

<sup>11</sup> El conjunt de fitxes divulgatives estan publicades al Portal de Professional i al web de l'Àrea Drets Socials





## 4. Sistema d'Avaluació del projecte de Bones Pràctiques Socials

---

El projecte per gestionar les BPS, que va néixer al 2012 i que al 2013 va superar la fase experimental i a partir del 2014 es troba en fase de consolidació, s'ha anat ajustant i incorporant les millores necessàries identificades i valorades en els diferents processos d'avaluació anuals als que ha estat sotmès.

Tenir dissenyat aquest sistema d'avaluació de manera continuada i comparable com a eina de gestió, serveix per garantir la millora continua en la qualitat d'aquest projecte, així com anar ajustant les seves especificitats segons les necessitats concretes de professionals, tècnics, tècniques i comandaments de l'Àrea.

Per desenvolupar aquesta avaluació es tenen en compte dues línies d'anàlisi:

- Anàlisi quantitatiu i qualitatiu dels indicadors identificats en el projecte.
- Anàlisi dels resultats per a la detecció de dèficits i noves necessitats de millora.

Els objectius de l'avaluació estan relacionats en conèixer el grau d'assoliment dels objectius proposats al projecte i també mesurar els avenços aconseguits en la línia de la gestió del coneixement. Els objectius es concreten en diferents indicadors de seguiment segons les següents variables d'anàlisi:

- **Consolidació del projecte de BPS**  
Fa referència a la constància de les entrades de bones pràctiques i la representativitat de les mateixes.
- **Qualitat de les BPS**  
Fa referència al conjunt de propietats i característiques (atributs) que ha de tenir una bona pràctica que li confereixen l'aptitud de satisfer les demandes, les necessitats i les expectatives dels seus beneficiaris directes. Això obliga que els seus processos d'actuació han de ser millorats de forma continuada per poder garantir la seva qualitat i adaptació a les demandes canvians dels seus destinataris.  
Es vol valorar el grau d'assoliment dels criteris tècnics de qualitat així com la valoració final de la pràctica
- **Efectivitat de Efectivitat del procediment i de l'Equip de valoració**  
Es pretén valorar tant l'efectivitat de l'Equip així com del sistema i dels instruments utilitzats.
- **Impacte del projecte**  
Es tracta de valorar l'impacte i els resultats tangibles que genera el projecte així com el grau d'internalització i la projecció cap en fora de la nostra organització.



Finalment els resultats d'avaluació queden recollides a les diferents memòries anuals.

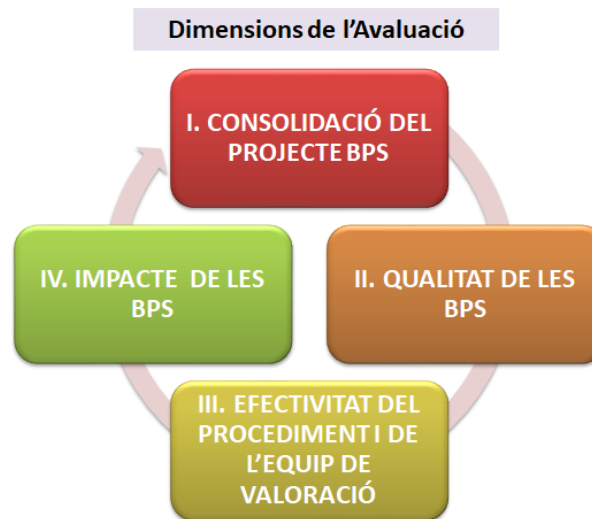


Fig. 3 Variables d'anàlisi. Font: elaboració pròpia. Any 2020



# ANNEX

## **Persones membres de l'Equip de Valoració:**

- Isabel Pérez. Dir. Territorial Serveis Socials Sant Andreu
- Esteve Segura. Dept. de Feminismes i LGTBI
- Montserrat Tejeda. Dir. Territorial Serveis Socials Horta-Guinardó
- Laura Trujillo. Institut Persones amb Discapacitat (IMPD)
- Albert Fages. OND (Oficina per la No Discriminació)
- Juanjo Gonzalez. Dir. Serveis Urgències i Emergències i Habitacionals
- Yolanda Fierro. Coordinadora tècnica de les BPS. Dept. Recerca, Gestió del Coneixement i Informació (període 2012-2024)
- Marisa Clua. Coordinadora tècnica de les BPS. Dept. Recerca, Gestió del Coneixement i Informació (a partir 2025)