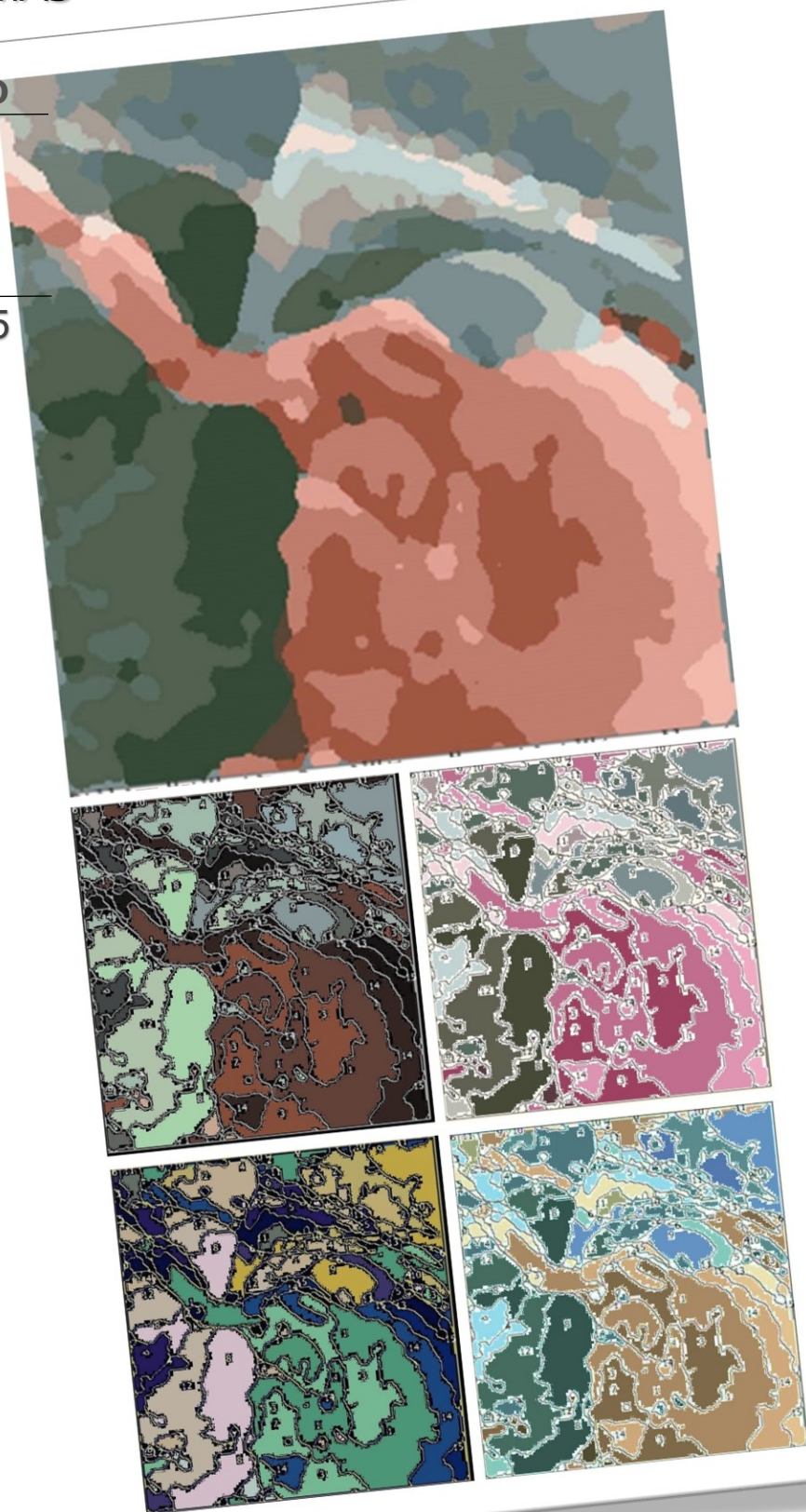


Número

71

Maig 2025



*Revisat per
H. Cabré*

Revista d'Innovació i Metodologia en Afers Socials



Innovació i Metodologia en Afers Socials

Número 71
Maig, 2025

Edita:
Consell de Mallorca
Departament de Benestar Social

Edició electrònica: abril 2024
www.revistaalimara.net

ISSN: 2659-5273

Equip editor:
Secció de Programes Transversals
(Servei de Planificació i Documentació)

Col·laboració:
Universitat de les Illes Balears (UIB)

Portada:
'Orgànic/Inorgànic',
Maria Carbonell / Xisco Serra

Adreça:
General Riera, 67. 07010 Palma
Tel. 971 760 762

*Els articles d'aquesta revista expressen
únicament l'opinió de les persones que els
redacten.*



REVISTA ALIMARA de l'IMAS esta subjecta a una llicència de
Reconeixement-NoComercial_SenseObraDerivada 4.0 Internacional de Creative Commons

ÍNDIX

LA VIOLENCIA FILIOPARENTAL I LA MESURA DE CONVIVÈNCIA EN GRUP EDUCATIU: UNA REVISIÓ DE LES CARACTERÍSTIQUES D'AQUESTA VIOLENCIA I DEL SISTEMA PENAL DE MENORS	4
DE LES ESCOLES TALLER ALS CERTIFICATS DE PROFESSIONALITAT. UNA EXPERIÈNCIA PERSONAL	22
EL PODER INNOVADOR DE LA GESTIÓ TRANSVERSAL: ESTRATÈGIES CLAU PER A LA TRANSFORMACIÓ DE L'ADMINISTRACIÓ DEL SEGLE XXI	39
EL TRACTAMENT DE LES PERSONES EN SITUACIÓ D'EXCLUSIÓ SOCIAL PER PART DELS MITJANS DE COMUNICACIÓ EN EL TRAM FINAL DE LA PANDÈMIA	60



COL·LECCIÓ IMAS

Innovació i Metodologia en Afers Socials

Núm. 71. Maig, 2025

ISSN: 2659-5273

Infància, adolescència i família

La violència filioparental i la mesura de convivència en grup educatiu: una revisió de les característiques d'aquesta violència i del sistema penal de menors

Maya Vanrell Ramos

Educadora social

Universitat de Màlaga

Resum

El present article forma part del Treball de Fi del *Máster en criminalidad e intervención social con menores* de la Universidad de Málaga que pretén indagar sobre una violència cada vegada més habitual entre els adolescents i joves menors d'edat, la violència filioparental.

La resposta judicial més freqüent per aquest delictes s'anomena convivència en grup educatiu, recurs que s'aplica als menors que tenen entre catorze i divuit anys. Aquest article explora el sistema penal de menors i l'execució d'aquesta mesura educativa, així com les característiques de la violència filioparental i alguns trets comportamentals, que, segons la literatura acadèmica, tenen en comú els menors que l'exerceixen.

Paraules clau

Infància, violència filioparental, sistema penal, grup educatiu de convivència.

Introducció

Actualment, hi ha molts casos en els quals s'aplica la mesura judicial de convivència en grup educatiu pels menors que duen a terme qualche tipus de violència filioparental. Aquest recurs és una de les tretze mesures judicials previstes en la Llei orgànica 5/2000, de 12 de gener, reguladora de la responsabilitat penal dels menors, a partir d'ara LORPM, que es poden imposar als menors entre catorze i divuit anys que cometes actes delictius. Durant aquesta mesura judicial, anomenada *convivència amb una altra persona, família o grup educatiu*, «la persona sotmesa a aquesta mesura ha de conviure, durant el període de temps establert pel jutge, amb una altra persona, amb una família distinta a la seva o amb

un grup educatiu, adequadament seleccionats per orientar a aquella en el seu procés de socialització» (art. 7, Llei orgànica 5/2000, de 12 de gener).

La intervenció sancionadora dels menors es caracteritza per ser simultàniament punitiva i educativa; ofereix especialment importància a aquesta darrera, ja que les mesures aplicables han de preveure un caràcter rehabilitador i educatiu especials. Basant-se en la naturalesa de la responsabilitat penal que es confereixi als menors infractors, les mesures imposades tenen una funció i una finalitat distintes (Viana, 2007). La mesura de *convivència amb una altra persona, família o grup educatiu* té caràcter residencial, però no és privativa de llibertat i pot tenir aplicacions distintes segons la comunitat autònoma encarregada de l'execució. Malgrat això, en la major part de les comunitats autònomes, el grup educatiu de convivència, a partir d'ara GEC, és la mesura judicial que s'imposa als menors infractors que han comès delictes de violència filioparental. La Circular 1/2010, de 23 de juliol, sobre el tractament des del sistema de justícia juvenil dels maltractaments de menors contra els seus ascendents (2010), postula que el principal motiu d'intervenir amb un perfil tan concret en els GEC és pel fet que la major part dels menors que cometen delictes de violència filioparental limiten la seva activitat delictiva a l'àmbit domèstic i la dirigeixen cap als membres familiars. Això provoca la creació de recursos específics per a aquest perfil de menors, amb la finalitat de realitzar un tractament individualitzat que se centri en les necessitats específiques que presenta aquesta problemàtica.

En els darrers anys s'han produït canvis importants en els rols familiars, així com en les seves funcions i composició. Totes aquestes transformacions socioculturals han continuat generant violència en l'àmbit familiar, produint noves realitats familiars, una d'elles, la violència filioparental, d'ara endavant VFP (Domínguez de la Rosa, et al., 2019). Resulta complex conceptualitzar tots els factors involucrats en aquest fenomen, i malgrat que s'explicarà de manera més extensa en un apartat posterior, la VFP:

«És aquella en què el fill o filla actua intencional i conscientment contra els seus progenitors (o els qui ocupin el seu lloc) amb el desig de causar-los mal, perjudici i/o sofriment, de manera reiterada al llarg del temps, amb la fi immediata d'obtenir poder, control i domini sobre les seves víctimes per a aconseguir el que desitja per mitjà de la violència psicològica, econòmica i/o física» (Aroca, 2010, com es va citar a Jiménez, 2017, p.18).

Sistema penal de menors. Mesura de convivència en grup educatiu

Amb el propòsit de contextualitzar i entendre el procés penal dels menors, s'han d'assenyalar algunes qüestions jurídiques. En primer lloc, és important indicar que a Espanya, l'ordenament jurídic regula la minoria d'edat penal en el Codi penal, d'ara endavant CP, i en la LORPM. L'article 19 del CP determina que són els divuit anys a partir dels quals una persona serà responsable criminalment davant el Codi, i indica que els menors d'aquesta edat poden ser responsables conformement a la llei que reguli la responsabilitat penal del menor. D'acord amb això, s'aplica la LORPM «per a exigir la responsabilitat de les persones majors de catorze anys i menors de divuit per la comissió de fets tipificats com a delictes o faltes en el Codi penal o les lleis penals especials» (art. 1, Llei orgànica 5/2000, de 12 de gener). Així doncs, es considera que totes aquelles actuacions produïdes per menors entre aquesta franja d'edat no poden ser sancionades com les d'un major d'edat imputable, però tampoc resultar exemptes de sanció. La imputabilitat penal fa referència a:

«La capacitat d'actuar culpablement; capacitat que es reconeix, en principi, a tot home per estar dotat d'intel·ligència i llibertat que li permet conèixer i valorar el deure de respectar la norma i de determinar-se espontàniament. Així, cal considerar imputable a qui reuneix aquelles característiques biopsíquiques que, conformement a la legislació vigent, el fan capaç de ser responsable dels seus propis actes. Diem que un subjecte és inimputable quan no té la capacitat necessària d'entendre la norma penal» (Figuerola i Martínez, 2000, com es va citar a Cámara 2014, p. 249).

Sobre la imputabilitat dels menors entre catorze i divuit anys, Díaz (2015) sosté que hi ha moltes posicions davant aquesta categoria; en destaquen tres de diferents. Un primer corrent afirma que, en coherència amb la consideració que la Llei no té naturalesa penal, la imputabilitat comença a partir dels divuit anys, considerant els menors com penalment inimputables, independentment que pugui existir un altre tipus de responsabilitat. D'altra banda, una segona postura entén la imputabilitat dels menors entre els catorze i divuit anys com una espècie de semiimputabilitat. El motiu d'aquesta imputabilitat reduïda o atenuada es deu al fet que s'exclou aquest col·lectiu del CP d'adults i se sotmet a la LORPM, entenent que s'ha de responsabilitzar per les actuacions dutes a terme, malgrat que sigui d'una manera més moderada o peculiar. Finalment, el tercer corrent considera que els menors d'entre catorze i divuit anys són plenament imputables i responsables penalment, reconeixent únicament com a inimputables els menors de catorze anys. Malgrat que són

moltes les conclusions que es poden extreure de cada postura, l'autora recull dos arguments principals: «que els menors d'entre 14 i 18 anys són imputables i que estan subjectes a una responsabilitat penal peculiar i especialment configurada per a ells» (Díaz, 2015, p.24).

Així com explica la mateixa autora, l'edat mínima determinant de la responsabilitat penal dels menors ha estat una polèmica recurrent en aquest país, ja que nombrosos casos molt mediàtics han posat en dubte l'efectivitat de la Llei i demanen la reducció de la minoria d'edat penal. S'ha d'esmentar també que les reformes legislatives posteriors de la LOPRM s'han anat allunyant cada vegada més de la seva filosofia inicial, en la qual s'exigia responsabilitat penal al menor, però prevalent una intervenció amb criteris educatius, preventius i resocialitzadors. Hi ha molts autors que afirmen que actualment la LOPRM s'ha adaptat a un model de prevenció de seguretat ciutadana, a través d'un enduriment punitiu propi d'un sistema penal repressiu d'adults, la qual cosa, per consegüent, afecta els menors. La LORPM i el procediment penal d'adults difereixen en dos aspectes importants. El primer és que el procediment dels menors infractors es caracteritza per una individualització de cada cas, tenint en compte diversos aspectes personals, familiars i socials del menor. La segona diferència radica en el fet que les mesures tenen un caràcter primordial d'intervenció educativa, a diferència de les penes en matèria d'adults (Serrano, 2001).

Per a conèixer una mica més les característiques de la LORPM i els principis que condueixen l'aplicació de les mesures previstes en aquesta Llei, s'ha de fer referència a l'apartat sisè anomenat Exposició de motius, on s'exposen els principis orientadors següents:

- La naturalesa formalment penal, però materialment educativa sancionadora del procediment i de les mesures aplicables als infractors menors d'edat.
- Reconeixement exprés de totes les garanties que es deriven del respecte dels drets constitucionals i de les especials exigències de l'interès del menor.
- Diferenciació en diversos trams d'edat a efectes processals i sancionadors.
- Flexibilitat en l'adopció i execució de les mesures aconsellades per les circumstàncies del cas concret.
- Competències de les entitats autonòmiques per a la reforma i protecció de menors respecte a l'execució de les mesures imposades en la sentència i control judicial d'aquesta execució.

Tots aquests principis es fonamenten en la reeducació i resocialització del menor, tenint present en tot moment el seu interès superior. D'altra banda, en l'article 7: Definició de les mesures susceptibles de ser imposades als menors i regles generals de determinació d'aquestes, es troba desenvolupat el catàleg de mesures que poden imposar els jutges de menors, ordenades de major a menor restricció de drets. Encara que no s'expliquen totes, sí que s'enumeren per a poder tenir una visió més àmplia:

- Internament en règim tancat
- Internament en règim semiobert
- Internament en règim obert
- Internament terapèutic en règim tancat, semiobert o obert
- Tractament ambulatori
- Assistència a un centre de dia
- Permanència de cap de setmana
- Llibertat vigilada
- La prohibició d'aproximar-se o comunicar-se amb la víctima o amb aquells dels seus familiars o altres persones que determini el jutge
- Convivència amb una altra persona, família o grup educatiu
- Prestacions en benefici de la comunitat
- Realització de tasques socioeducatives
- Amonestació
- Privació del permís de conduir ciclomotors i vehicles de motor, o del dret d'obtenir-lo, o de les llicències administratives per a caça o per a ús de qualsevol tipus d'arma
- Inhabilitació absoluta

Una vegada presentada aquesta síntesi breu de les característiques de la LORPM i de la responsabilitat penal dels menors infractors, a continuació s'expliquen les característiques de la mesura judicial objecte d'aquest article, així com el delictes en concret amb el qual s'aplica.

Barea (2008) afirma que el GEC és una de les mesures més difícils i complexes, tant per la seva gestió al medi obert com per la falta de famílies o persones adequades que la duguin a terme. És per això, que en la pràctica, de les tres variacions que ofereix la Llei (convivència amb una persona, família o grup educatiu), principalment s'efectua amb un grup educatiu. En la majoria dels casos:

«Aquesta mesura té una capacitat de 8 places a cadascun dels centres, per la qual cosa es duu a terme un treball molt personalitzat. En aquesta, els i les menors no

viuen en el seu domicili, però estan en una casa ordinària i realitzen totes les activitats de la vida diària en els recursos de l'entorn normalitzat. Es troben tutoritzats per un equip interdisciplinari, format per Equip tècnic (Direcció, normalment juristes, Treball Social, Psicologia) i Equip educatiu (educadors que, també, exerceixen la tutorització a nivell socioeducatiu de cadascun dels nois i noies)». (Benavente, 2021, p. 437).

Així com s'ha esmentat anteriorment, generalment s'aplica la mesura del GEC per a aquest perfil de menors concret, i així poder efectuar una intervenció adequada i específica respecte a les necessitats que presenta cada menor. Per a un menor, el GEC «ha de proporcionar un context socialitzador per a l'aprenentatge de normes i pautes de convivència amb la finalitat d'afavorir el seu procés de socialització, autonomia personal, responsabilitat i compromís social dirigit al retorn al seu nucli familiar i social» (Memòria medi obert, 2017, com es va citar a Benavente, 2021, p. 437). A més, s'ha de tenir en compte que és una mesura que requereix l'acceptació del menor, així com el compromís de col·laborar en totes les actuacions o intervencions que es duguin a terme en el pis, i també la dels seus progenitors o les persones que en aquell moment siguin les responsables de la seva tutela. Com a resultat, en la intervenció i els programes del GEC es treballen: l'aprenentatge de normes i pautes de convivència, l'adquisició de valors i competències sociopersonals, l'ús saludable de l'oci i temps lliure, la promoció de la salut física i mental, les activitats quotidianes i relacions amb el grup d'iguals, entre altres (Benavente, 2021).

L'acció educativa del GEC es caracteritza pel paper predominant de l'educador, aquest esdevé una figura essencial durant el transcurs de la mesura. L'educador és qui estableix les normes bàsiques de convivència i els límits de les actuacions en la vida quotidiana. Els professionals dels equips educatius han d'oferir un procés sancionador en què el menor es pugui sentir escoltat, entengui la seva equivocació i accepti les conseqüències de les seves accions (Salamanca, 2012). S'ha de tenir en compte que el modelatge és crucial per a assimilar els aprenentatges, ja que els menors han de veure en els seus referents adults, en aquest cas, els membres de l'equip educatiu, el desenvolupament d'hàbits, pautes i valors socials adequats i saludables. Aquest autor assenyala algunes característiques positives que ofereix l'especificitat del GEC: la separació temporal del domicili familiar, el model educatiu, la unió amb l'entorn social i la facilitat per a desenvolupar una intervenció terapèutica sobre el nucli familiar. En els casos de violència familiar, les relacions que el menor estableix en el domicili poden generar episodis de conflicte nous que empitjoren la dinàmica i la relació dels membres de la família. Per això, en la majoria de casos s'ha de considerar la separació temporal del menor del nucli de convivència, sense perjudici a

desenvolupar una intervenció especialitzada amb tot el sistema familiar. És important tenir en compte que no es pot resoldre el problema intervenint únicament amb el menor, ja que és necessària una col·laboració participativa de la família per a abordar eficaçment la problemàtica. D'una banda, es treballa paral·lelament amb els recursos que ofereix la comunitat i l'entorn social del menor, per no privar-lo d'aquests i que aquest sigui conscient de la importància de la convivència amb un grup d'iguals adequat i el bon ús de l'oci i temps lliure. D'altra banda, el model educatiu del GEC propicia, com s'ha esmentat anteriorment, l'assimilació d'un estil de convivència adequat per als menors, facilitant-los així la transició a l'entorn familiar, una vegada acabada la intervenció (Salamanca, 2012).

Violència filioparental. Teories explicatives i factors influents

En primer lloc, és necessari exposar la definició de violència i la classificació de les diferents tipologies que hi ha. L'Organització Mundial de la Salut (2002) defineix la violència com:

«L'ús intencional de la força o el poder físic, de fet o com a amenaça, contra un mateix, una altra persona o un grup o comunitat, que causi o tingui moltes probabilitats de causar lesions, mort, danys psicològics, trastorns del desenvolupament o privacions». (p.5)

Aquesta definició introdueix aspectes que resulten determinants per a la concepció d'aquest terme, com la noció d'intencionalitat i l'amenaça com a eina suficient per a causar mal (Peligero, 2016). Existeixen diversos criteris per a classificar els tipus de violència segons la modalitat amb la qual s'exerceix, el tipus de mal causat, la identitat de la víctima i el context en el qual ocorre. Sanmartín (2007) diferencia en primer lloc, la violència activa o passiva, és a dir, la violència exercida per acció o per omissió. L'omissió fa referència a la negligència, deixant de fer alguna cosa que és necessària per a l'altra persona. D'altra banda, es pot distingir la violència segons el mal que s'ha causat. La violència física és aquella que causa una lesió física, tant per acció com per omissió. La violència emocional es relaciona directament amb el llenguatge, verbal i gestual, i és aquella que per acció o omissió provoca directament un mal psicològic en la víctima. La violència sexual és un conjunt de danys físics i emocionals que produeix una persona a canvi d'obtenir estimulació o gratificació sexual. Finalment, la violència econòmica és aquella que utilitza de manera no legal les propietats o recursos econòmics d'una persona. Quant a la violència segons el tipus de víctima, n'existeixen de molts de tipus, destaca la violència contra la dona, els infants (maltractament infantil) i les persones grans. Finalment, segons l'escenari on ocorre, es coneix la violència en la llar (on té lloc la violència domèstica, la violència de

gènere i la violència filioparental), la violència a l'escola, en el lloc de treball, en la cultura i en les pantalles.

De totes aquestes formes de violència, el present article se centra en la VFP, aquella que ocorre entre els fills i els progenitors de manera ascendent. Avui dia, la família pot ser un espai segur de convivència, de protecció i de satisfacció afectiva de les necessitats que presenten els membres, o pot arribar a convertir-se en origen de conflictes, disputes i produir conductes de risc (Domínguez de la Rosa et al., 2019). Al llarg dels anys, diversos autors han anat exposant algunes causes i factors que donen sentit al concepte de VFP. Gran part dels estudis relacionen l'origen d'aquesta violència amb la conducta dels progenitors, les relacions conflictives entre la parella, la desafecció cap als fills, els mètodes restrictius amb alts nivells de disciplina i els perfils patològics dels pares, que generen en definitiva, un clima familiar advers (González-Álvarez, 2013; Ibabe & Jaureguizar, 2011; Ibabe, 2015). En la mateixa línia Somovilla et al. (2016) recullen en la seva anàlisi discursiva que la falta de valors, habilitats i temps per a educar, són components essencials per a les interaccions i relacions entre els progenitors i els seus fills. Aquesta falta d'habilitats i de temps sol fomentar estils parentals inadequats, ja que degut a la inexistència de la imposició de límits i de respecte, es pot entorpir l'autoritat dels pares cap als seus fills. D'altra banda, la càrrega de les obligacions familiars després de la intensa jornada laboral pot generar frustració i estrès en les actuacions dels progenitors en la llar, la qual cosa repercuteix directament en els menors i en les seves respostes afectives, encara més si aquestes famílies són monoparentals o desestructurades (Somovilla et al., 2016). En canvi, hi ha estudis que sostenen que el menor per ell mateix presenta una gran varietat de factors de risc, i que els causants de l'aparició de la VFP no són exclusivament els progenitors. Entre aquests factors destaquen la conducta disruptiva, l'absentisme escolar, el consum de substàncies tòxiques i el grup d'iguals amb conductes antisocials. Aquest perfil de menor acostuma a cometre altres delictes paral·lelament al de VFP, i els episodis de violència cap als progenitors solen ser freqüents (Cuervo et al., 2017). En conclusió, s'ha de tenir present que és un fenomen complex al qual no se li pot atribuir una única causa, ja que existeixen nombrosos factors de risc individuals, familiars i contextuals que poden desencadenar l'aparició de la VFP. No obstant això, destaquen per la seva aparició al costat de contextos de violència els estils educatius inadequats, la personalitat disruptiva del menor, els dèficits d'inclinació i comunicació en les relacions familiars i l'exposició a situacions de violència en la llar o l'entorn pròxim (Solozano, 2017).

Quant al motiu del menor per a desencadenar la conducta violenta cap als pares, s'han demostrat diverses raons. Les més freqüents són: els problemes en l'organització

domèstica, la demanda de diners per part dels fills, el consum d'alcohol, el rebuig dels progenitors cap al grup d'iguals del menor, el temperament difícil, l'enuig en no aconseguir el que el menor desitja i la negació dels progenitors davant la demanda de sortir del menor (Acero, 2016; Calvete et al., 2013)

Existeixen multitud de models teòrics que tracten d'explicar la conducta dels agressors que exerceixen VFP a través de diferents hipòtesis. Després de la revisió de diversos documents, s'han destacat les teories següents: la teoria de l'aprenentatge social, el model ecològic, el model sociològic i el model processual.

La teoria de l'aprenentatge social va ser desenvolupada pel psicòleg Bandura l'any 1977. Aquesta teoria explica la violència familiar a través de l'experiència pròpia de la persona i el procés d'observació. És a dir, es concep la imitació com el principal instrument per a aprendre una conducta, ja que generalment, l'ésser humà aprèn conductes a través de l'observació de models, que posteriorment es reproduïen i mantenen si aquests aporten resultats positius per a un mateix (Ivernón, 2017). Per tant, l'observació d'ambients i contextos agressius en el nucli familiar representa un paper important en l'origen i manteniment de la violència, ja que en general, les conductes agressives són apreses. Aquestes experiències violentes observades pels menors poden conduir-los a convertir-se en adolescents violents cap als seus progenitors (Somovilla, et al., 2016).

D'altra banda, el model ecològic de Bronfenbrenner o la teoria ecològica abasta una perspectiva més extensa per a l'anàlisi de la VFP, ja que se centra en la interacció de l'individu i els diferents contextos o estructures ambientals en els quals aquest es desenvolupa. L'autor descriu quatre nivells diferents, on cadascun dels nivells conté l'altre. En el marc explicatiu de la violència, el primer nivell, el microsistema, genera factors de risc a nivell individual i familiar. El mesosistema i l'exosistema generen factors de risc a nivell social, a causa de les interaccions que fa el menor en els ambients socials de desenvolupament personal i participació activa, i finalment, el macrosistema genera tots aquells factors de risc a nivell cultural. D'aquesta manera, es considera que la VFP es genera per un conjunt de diferents factors socials, individuals, familiars i culturals que alhora fan que aquesta es mantingui (Peligero, 2016).

El model sociològic per part seva, destaca que existeixen factors externs com la condició social, els problemes econòmics, la falta de xarxes de suport social, la desocupació, etc., que afavoreixen i augmenten l'entorn desestabilitzador en el nucli familiar (Somovilla et al., 2016).

Finalment, el model processual explica la VFP a través d'estressors, variables mediadores i variables moderadores. Els autors d'aquest model entenen la VFP com el resultat de la interacció entre aquests factors més les pròpies característiques que presenten els individus. Aquest model supera la visió tradicional dels factors de risc i va més enllà relacionant les interaccions d'aquests factors de risc i el seu desenvolupament en la conducta violenta (Ivernón, 2017).

Tots aquests models són importants per a l'aproximació d'aquest fenomen social, ja que cadascun d'ells aporta una anàlisi pròpia i exhaustiva. Tenint com a referència el model ecològic i la perspectiva que aporta, és a dir, la interacció dels diferents factors que influeixen en la VFP, es destaquen aquells que es consideren més rellevants per Ivernón (2017). En els factors socioculturals, és important esmentar els diferents estils parentals, ja que es relacionen amb l'aparició de la violència cap als progenitors. De manera molt resumida, l'estil autoritari demanda un gran nivell d'exigència al menor, així com un nivell molt baix d'afecte i comunicació. Aquest estil pot generar en els fills inseguretat, frustració, dependència, rebel·lia, etc. D'altra banda, l'estil democràtic combina el control i l'exigència amb l'afecte i la comunicació. Es respecta als menors i se'ls capacita i educa en valors socials. D'aquesta manera, els infants són més competents social i individualment, amb nivells més alts d'autoestima, autonomia i responsabilitat. Quant a l'estil negligent, es caracteritza per nivells baixos, tant de control i exigència com d'afecte i comunicació. Com a conseqüència, els fills fan el que els plau, ja que no tenen el suport dels pares, la qual cosa genera infants amb baixa autoestima que no compleixen normes ni saben empatitzar amb els altres. Finalment, en l'estil permissiu abunda l'afecte i la comunicació, però hi ha poc control i exigència sobre els fills. Per això, els menors solen tenir comportaments inadequats i impulsius. Anteriorment, es relacionava l'estil autoritari amb l'aparició de la violència familiar, especialment a través dels càstigs que imposaven els progenitors en aquest estil de criança. No obstant això, actualment existeixen molts canvis socials que generen una varietat de factors a tenir en compte per a l'aparició de la VFP. L'autora destaca dins d'aquests factors socioculturals l'aparició de les noves tecnologies, la facilitat de l'accés a la pornografia i el consum de substàncies tòxiques, entre d'altres. Reprenent la perspectiva ecològica i els seus factors, els factors familiars es relacionen directament amb els factors socioculturals, encara que fan referència a tots aquells elements que ocorren dins el nucli familiar, com els canvis de rol o l'absència d'una estructura jeràrquica ferma dins la família, factors que poden arribar a generar episodis de violència per part dels fills cap als pares. Finalment, els factors sociodemogràfics fan referència a les característiques generals dels menors que exerceixen aquesta violència, com el gènere,

l'edat, els trets de la personalitat, els trastorns clínics i el consum de substàncies tòxiques (Ivernón, 2017).

S'ha de tenir en compte que anteriorment la VFP solia ser més recurrent en famílies que podien presentar altres factors de risc, a més de pertànyer a classes socials amb nivells socioeconòmics mitjans i baixos. En aquests casos, es produïen diverses formes de maltractament, entenent-se aquest com la devolució de l'abús que podien sofrir els fills per part dels pares, o com a forma de protecció cap a un altre membre familiar que pogués ser agredit. No obstant això, en els últims anys la VFP s'ha manifestat en famílies que aparentment no estan desestructurades, pertanyents a totes les classes socials (Domínguez de la Rosa et al., 2019).

Segons la Circular 1/2010 de la Fiscalia General de l'Estat (2010):

«Les causes d'aquests comportaments violents radiquen en deficiències del procés educatiu dels seus autors, més que en altres causes habitualment associades a la delinqüència juvenil com puguin ser les relacionades amb la marginalitat. L'etiologia d'aquests comportaments sol correspondre a l'absència d'uns patrons o regles de conducta adequats en el nucli familiar, sense imposició de límits i normes, generant mancances educatives (teoria de la laxitud) o a una desencertada combinació d'estils educatius sancionadors i permissius, que donen lloc a vegades al fet que el menor no accepti cap control». (p. 1.381)

En els casos de VFP poden produir-se quatre supòsits davant els quals s'aplicarien (o no) diferents tipus de resposta penal. Jiménez (2017) els classifica així com s'explica a continuació. El primer cas és el d'aquells fills menors de catorze anys que, en realitzar conductes relacionades amb la VFP, són denunciats pels seus progenitors, però com que són inimputables, no s'efectua cap mena d'intervenció penal. En aquests casos es remet testimoni a l'entitat pública competent de protecció de menors amb la finalitat que es valori la seva situació. Un altre supòsit són els menors entre catorze i divuit anys, que realitzen conductes que s'acosten al delicte, però no són susceptibles de tipificació penal, per la qual cosa no se'ls pot exigir responsabilitat. D'altra banda, es troben els menors que se situen en la mateixa franja d'edat que en l'anterior supòsit, però que cometen fets tipificats com a delictes relacionats amb la VFP, per la qual cosa se'ls aplica la LORPM. Finalment, als fills o filles majors de divuit anys que són denunciats per maltractaments, se'ls aplica una intervenció penal pròpia d'adults conformement al que es disposa en el CP.

Per tant, es poden observar les diverses actuacions que es plantegen atenent el mateix delictes de VFP, però l'objecte del present article se centra en aquells menors entre catorze i divuit anys que se'ls aplica la LORPM, i especialment, la mesura judicial del GEC.

Sobre la incidència de la VFP, s'ha de tenir present que és un fenomen que durant les últimes dècades ha augmentat considerablement, aconseguint unes xifres preocupants (Contreras et al., 2020; Jiménez, 2017). És un fenomen que resulta parcialment visible davant la societat, ja que molts casos no es registren o reflecteixen en les dades oficials. És el cas de les denúncies a menors de catorze anys que, com que resulten inimputables, no es reflecteixen en les dades oficials o el de les alternatives previstes pels progenitors com per exemple, assistir a teràpies privades, per a eludir la via penal. Així mateix, són nombrosos també els casos en els quals els progenitors no interposen la denúncia a causa de la vergonya que els suposa assumir la situació o la sensació de fracàs que senten, entre altres (Jiménez, 2017). En la majoria de casos, els progenitors no cerquen culpabilitzar i castigar el menor, sinó trobar una alternativa perquè no es repeteixin les conductes violentes i es recuperi la convivència familiar (Selma, 2020).

Característiques comunes dels menors que perpetuen la violència filioparental

Les característiques comportamentals que es recullen en el present article s'han triat basant-se en aquelles característiques i trets de personalitat que segons diversos estudis, actuen com a factors de risc per a exercir la VFP. Algunes investigacions identifiquen que els menors del sexe masculí presenten problemes emocionals greus com ara la falta d'empatia (Andrés et al., 2017; Huntsinger & Luecken, 2004). Per part seva, Garrido (2010) recalca la tendència a l'aïllament, l'escassa por al càstig i l'egocentrisme. En menors homes, s'ha observat un patró conductual de sexisme hostil, no únicament cap a les figures maternes, sinó cap al gènere femení en general (Martínez-Ferrer et al., 2018). La baixa autoestima, especialment en el gènere masculí, és destacada per diversos autors en els seus estudis (Trull, 2021; Ibabe & Jaureguizar, 2011; Calvete et al., 2011), així com un autoconcepte negatiu (Martín et al., 2022). D'altra banda, Calvete et al. (2013) asseguren l'existència d'una estreta relació entre les conductes narcisistes i la VFP. En recerques realitzades amb menors que tenien conductes violentes cap als pares, es varen trobar baixos nivells de tolerància a la frustració en tots ells (Prado & Amaya, 2005; Nock & Kazdin, 2002). En relació amb el nivell de tolerància, la recerca realitzada per Calvete et al. (2011) i Garrido (2005) va identificar que aquests menors tenien un estil impulsiu de resolució de

conflictes, tant en l'àmbit familiar com en la resta de les seves relacions interpersonals. Altres estudis han evidenciat problemes d'hiperactivitat, (Andrés et al., 2017) dèficits d'atenció i comportaments pertorbadors (Cuervo & Rechea, 2010; González et al., 2010). Sobre les dinàmiques pertorbadores, Jaureguizar & Ibabe (2012) van trobar que molts adolescents d'aquest perfil mantenien conductes violentes cap a les figures d'autoritat.

A través d'una anàlisi més profunda d'aquestes característiques, alguns autors estudien l'emoció que hi ha darrere d'aquestes actituds i comportaments, intentant localitzar-ne l'origen i el manteniment. La literatura acadèmica sobre la VFP assenyala que la ira és la principal expressió emocional de la violència en aquests joves, especialment quan no poden aconseguir una meta o satisfer necessitats pròpies. En aquests casos, la ira depèn de la interpretació que es fa de la situació, generant uns pensaments que comporten directament a una acció (Izard, 1991). D'altra banda, la falta d'empatia és un component essencial per a entendre el manteniment de la conducta violenta; Garrido (2005) i Sánchez et al., (2010) van demostrar en els seus estudis que els menors que exercien violència contra els seus pares eren incapaços de desenvolupar empatia cap a ells.

En la mateixa línia, Ibabe (2007) sosté que la majoria de joves agressors obtenen puntuacions baixes en empatia, així com González-Álvarez (2013) afirma que existeix una correlació positiva entre la VFP i la falta d'empatia. A més de la falta d'empatia, la impulsivitat és considerada com un altre factor de risc rellevant en aquesta àrea. Calvete et al. (2011) van comparar menors que exercien VFP amb uns altres que no ho feien i va resultar que els primers eren molt més impulsius que els segons. La impulsivitat és habitual en aquests menors, i en moltes ocasions és la conseqüència directa de la baixa tolerància a la frustració i l'escàs control sobre la ira que senten (Ibabe, 2007; Rechea & Cuervo, 2009). Quant a la prevalença de les agressions, sol ser més comuna la conducta violenta cap a les mares i la violència psicològica/emocional en comptes de la física (Peligero, 2016; Vasco et al., 2020).

S'ha de tenir en compte que no tots els menors que realitzen conductes de VFP posseeixen cadascuna les característiques esmentades, però aquestes serveixen d'aproximació per formar un presumpte perfil i així poder ajustar la intervenció adreçada a aquesta problemàtica.

Conclusions i recomanacions per a futures investigacions

Al llarg d'aquest article s'han explicat les característiques principals de la VFP i del sistema penal de menors, així com la mesura judicial dels grups educatius de convivència. Com s'ha pogut veure, són molts els factors que influeixen en la conducta i en la posterior comissió del delictes, per la qual cosa és important contemplar les necessitats que presenten aquests menors, i poder així ajustar el contingut de les intervencions tant a nivell judicial com educatiu.

Amb la finalitat de millorar la intervenció educativa dels GEC, es recomana analitzar amb profunditat els resultats d'aquesta mesura judicial, si existeix o no reincidència dels menors que finalitzen la mesura així com l'adaptació posterior al nucli familiar.

Per altra banda, seria interessant aprofundir més en l'estudi de les característiques conductuals dels menors que exerceixen la VFP, per poder dur a terme una anàlisi més completa del perfil d'aquests joves i així treballar sobre la modificació de les seves conductes.

Referències bibliogràfiques

- Acero, J. L. S. (2016). Violencia filioparental: características psicosociales de adolescentes y progenitores en conflicto familiar severo (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Andrés, J., Gallego, I., Guerrero, C., & Ridauro, M. J. (2017). Violencia filio-parental: Una realidad invisible. Fundación Amigó. <https://fundacionamigo.org/>
- Barea, J. Á. B. (2008). Responsabilidad penal del menor: principios y medidas judiciales aplicables en el derecho penal español. Revista Estudios Jurídicos. Segunda Época, (8).
- Benavente, F. C. (2021). Detección de estrategias de intervención eficaces en el cumplimiento de la medida judicial de Convivencia con Grupo Educativo. RES: Revista de Educación Social, (33), 433-445.
- Calvete, E., Orue, I., & Sampedro, R. (2011). Violencia filio-parental en la adolescencia: Características ambientales y personales. Infancia y Aprendizaje, 34, 349-363.
- Calvete, E., Gámez-Guadix, M., Orue, I., González-Diez, Z., de Arroyabe, E. L., Sampedro, R., Pereira, R., Zubizarreta, A. & Borrajo, E. (2013). Brief report: The Adolescent Child-to-Parent Aggression Questionnaire: An examination of aggressions against parents in Spanish adolescents. Journal of adolescence, 36(6), 1077-1081.
- Cámara Arroyo, S. (2014). Imputabilidad e inimputabilidad penal del menor de edad. Interpretaciones dogmáticas del artículo 19 CP y tipologías de delincuentes juveniles

conforme a su responsabilidad criminal. Anuario de derecho penal y ciencias penales, 239-320.

- Circular 1/2010, Sobre el tratamiento desde el sistema de justicia juvenil de los malos tratos de los menores contra sus ascendientes. (2010). Madrid, Fiscalía General del Estado. Ministerio de Justicia.
- Contreras, L., Rodríguez Díaz, F. J., & Cano Lozano, M. (2020). Prevalencia y razones para la violencia filio-parental en adolescentes españoles: Diferencias de género en víctimas y agresores. *Psicología jurídica y forense: investigación para la práctica profesional*, 177-189.
- Cuervo, K., Palanques, N., & Busquets, M. D. P. (2017). Trayectoria delictiva y factores de riesgo de los menores que ejercen violencia filio-parental. *Revista sobre la infancia y la adolescencia*, 13, 1-14.
- Díaz, M. J. J. (2015). Algunas reflexiones sobre la responsabilidad penal de los menores. *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, 17, 19.
- Domínguez de la Rosa, L., Palma, I., & Palma-García, M. D. L. O. (2019). Análisis discursivo de la violencia filio-parental en diferentes producciones audiovisuales.
- Garrido, V. (2005). *Los Hijos Tiranos. El Síndrome del Emperador*. Barcelona: Ariel.
- Garrido, V. (2010). *Jornadas de violencia intramfamiliar: ¿Qué hacer con los menores? Hijos tiranos: Una aproximación a los hijos maltratadores*. Universidad de Castilla-La Mancha.
- González Álvarez, M., Gesteira Santos, C., Fernández Arias, I. G., & García Vera, M. D. L. P. (2010). Adolescentes que agreden a sus padres. Un análisis descriptivo de los menores agresores. *Psicopatología Clínica Legal y Forense*, 10, 37-53.
- González-Álvarez, M. (2013). *Violencia intrafamiliar: características descriptivas, factores de riesgo y propuesta de un plan de intervención*. (Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid). Repositorio Universidad Complutense.
- Huntsinger, E. T., & Luecken, L. J. (2004). Attachment relationships and health behavior: The mediational role of self-esteem. *Psychology & Health*, 19(4), 515-526.
- Ibabe, I. (2007). Perfil de los hijos adolescentes que agreden a sus padres. Investigación realizada en la C.A.V. *Gizarte Psikologia eta Portaera Zeintzien Metodología Saila*. Victoria-Gasteiz, 23 noviembre, 1-28.
- Ibabe, I., & Jaureguizar, J. (2011). ¿Hasta qué punto la violencia filio-parental es bidireccional?. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 27(2), 265-277.
- Ibabe, I., & Jaureguizar, J. (2011). El perfil psicológico de los menores denunciados por violencia filio-parental. *Revista Española De Investigación Criminológica*, 9, 1-19.
<https://doi.org/10.46381/reic.v9i0.63>
- Ibabe, I. (2015). Predictores familiares de la violencia filio-parental: el papel de la disciplina familiar. *Anales de psicología*, 31(2), 615-625.
- Izard, C.E. (1991). *The Psychology of emotions*. New York: Plenum Press.
- Ivernón, M. B. R. (2017). Aproximación al fenómeno de la violencia filio-parental. *Documentos de trabajo social: Revista de trabajo y acción social*, (59), 85-116.

- Jaureguizar, J., & Ibabe, I. (2012). Conductas violentas de los adolescentes hacia las figuras de autoridad: el papel mediador de las conductas antisociales. *International Journal of Social Psychology*, 27(1), 7-24.
- Jiménez Arroyo, S. (2017). La violencia filioparental y la medida de internamiento. Especial referencia a la "prestación por excarcelación". *Revista sobre la infancia y la adolescencia*, (13), 15-44.
- Llei Orgànica 5/2000, del 12 de gener, reguladora de la responsabilitat penal dels menors (LORPM). *Butlletí Oficial de l'Estat*, 13 de gener de 2000, núm 11, p. 1.422 a 1.441.
- Martín, A. M., De la Fuente, L., Hernández, A., Zaldívar, F., Ortega-Campos, E., & García-García, J. (2022). Psychosocial profile of juvenile and adult offenders who acknowledge having committed child-to-parent violence. *International journal of environmental research and public health*, 19(1), 601.
- Martínez-Ferrer, B., Romero-Abrio, A., Moreno-Ruiz, D., & Musitu, G. (2018). Child-to-parent violence and parenting styles: Its relations to problematic use of social networking sites, alexithymia, and attitude towards institutional authority in adolescence. *Psychosocial Intervention*, 27(3), 163-171.
- Nock, M. K., & Kazdin, A. E. (2002). Parent-directed physical aggression by clinic-referred youths. *Journal of Clinical Child and Adolescent Psychology*, 31(2), 193-205.
- Organització Mundial de la Salut (2002). *World report on violence and health: Summary*. Ginebra: Organización mundial de la salud.
- Peligero, A. (2016). La violencia filio-parental en el contexto de la violencia familiar. *Revista de Intervención Psicosocioeducativa en la Desadaptación Social*, 9, 69-84.
- Prado, E. & Amaya, J. (2005): *Padres Obedientes, Hijos Tiranos*. México, D.F.: Ed. Trillas.
- Rechea, C. & Cuervo, A. L. (2009). Menores agresores en el ámbito familiar (Estudio de casos). *Centro de Investigación en Criminología*. Informe nº 17, 1-56.
- Salamanca, J. A. M. (2012). La medida de convivencia en un grupo educativo. *RES: Revista de Educación Social*, (15), 11.
- Sánchez, J., Ridaura, M.J. & Arias, C. (2010). *Manual de intervención para familias y menores con conductas de maltrato*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Sanmartín Esplugues, J. (2007). ¿Qué es violencia? Una aproximación al concepto y a la clasificación de la violencia. *Daimon Revista Internacional de Filosofía*, (42), 9-21.
- Selma, A. A. (2020). La violencia filio-parental: cuestiones en torno a su definición, concepto e incidencia cuantitativa en España. *Revista Penal México*, 9 (16-17), 11-32.
- Serrano, A. M. (2001). Principios sustantivos y procesales básicos de la responsabilidad penal de los menores establecidos en la LO 5/2000. *Cuadernos de derecho judicial*, (3), 17-40.
- Solozano, C. T. (2017). *Estilos de socialización parental y violencia filioparental en la adolescencia* (Tesis de Doctorado, Universidad Pablo de Olavide). Repositorio Universidad Pablo de Olavide.

- Somovilla Adame, E., Aguilera Ríos, J., Berrocal Campano, R., & Domínguez de la Rosa, L. (2016). Análisis discursivo de la violencia filioparental: ámbito profesional y familiar. Trabajo Social Global. Revista de Investigaciones en Intervención social, 6 (10), 96-120.
- Trull Oliva, C. (2021). L'empoderament de les persones joves amb mesura de convivència en grup educatiu de medi obert. Anàlisi de la tasca socioeducativa i disseny d'estratègies per a la intervenció en el sistema de justícia juvenil.
- Vasco, R. V., Martínez, L. M. C., & del Carmen Cano, M. (2020). Factores psicosociales asociados a menores con delito de maltrato familiar. Psicología jurídica y forense: Investigación para la práctica profesional XII congreso (inter) nacional de psicología jurídica y forense Madrid, 13, 14 y 15 de febrero de 2020 (p. 191-202). Sociedad Española de Psicología Jurídica y Forense.
- Viana Ballester, C. (2007). La responsabilidad penal del menor: naturaleza y principios informadores.



COL·LECCIÓ IMAS

Innovació i Metodologia en Afers Socials

Núm. 71. Maig 2025

ISSN: 2659-5273

Formació

De les escoles taller als certificats de professionalitat. Una experiència personal

Ana Báez López

Pedagoga i experta en formació sociolaboral



El contingut de la REVISTA *ALIMARA* de l'IMAS està subjecte a una llicència de Reconeixement No Comercial_Sense Obra Derivada 4.0 Internacional de Creative Commons

Resum

Aquest article pretén donar un punt de vista personal a partir de l'experiència, sobre la necessitat de formar joves sense estudis en capacitats tècniques professionals, però també socioemocionals, que els permetin no només entrar en el mercat laboral, sinó també mantenir els llocs de feina i evitar l'exclusió social. Per aquest motiu, es fa un recorregut per les darreres experiències en formació per a l'ocupació des dels inicis de les primeres escoles taller fins als certificats de professionalitat, passant pels canvis econòmics, però també socials que es varen produir després de la crisi econòmica de 2008. Finalment, es fa una reflexió sobre les dificultats actuals d'aquests joves per assolir els coneixements i dels docents per impartir la docència i se suggereixen algunes propostes de millora.

Paraules clau

Escoles taller, certificat de professionalitat (CP), formació, competències professionals.

1. Origen de les escoles taller (ET): com i per què

José María Pérez González, més conegut com a Peridis, és un arquitecte, il·lustrador, dibuixant, humorista, divulgador cultural i escriptor càntabre. Com a arquitecte, va fer projectes de restauració i rehabilitació de molts monuments del romànic, fundacions, biblioteques, teatres, convents, etc. A final dels anys setanta va constituir l'Asociación de Amigos del Monasterio, per tal de rehabilitar el monestir de Santa María la Real de Aguilar de Campo (Palència). Peridis havia observat, per una banda, que els artesans d'oficis tradicionals de la vila es feien grans i estaven desapareixent, ja que no contaven gaire

amb la figura de l'aprenent. Un dia, va pujar la mirada al cel cap als murs semiderruïts d'edificis històrics i de monuments de la vila; de nou caminant, va veure molts de joves pels carrers fent voltes en horari escolar i se li va ocórrer conjugar aquests dos fenòmens i crear una escola de restauració, per rehabilitar el monestir amb els mestres d'oficis i aquests joves. Als inicis dels anys vuitanta l'Associació no va poder continuar sufragant els costos de l'escola taller i Peridis va presentar a l'Administració pública el projecte de rehabilitació que venien desenvolupant al monestir. És així com al 1985 varen néixer els primers programes d'escoles taller i cases d'oficis d'Espanya (ETCO), amb el suport de l'INEM i del Fons Social Europeu.

Aquell any, va sortir la primera convocatòria pública de caràcter nacional de les ETCO com a part de les polítiques actives d'ocupació impulsades pel Ministeri de Treball (Conveni INEM-corporacions locals, BOE 26/11/1985). Les ETCO varen constituir un programa públic d'ocupació-formació, amb la finalitat d'inserir en el mercat laboral joves desocupats d'entre 16 i 25 anys, a través de la qualificació en alternança amb la pràctica professional i sempre en ocupacions relacionades amb la recuperació i/o promoció del patrimoni artístic, històric, cultural o natural, així com en la rehabilitació d'entorns urbans o del medi ambient, la millora de les condicions de vida de les ciutats o qualsevol altra activitat d'utilitat pública o d'interès social que permeti la inserció a través de la professionalització i l'experiència de les persones participants (BOE núm. 191, d'11 d'agost de 1994).

L'any 1992, Peridis incorpora les ET a països de Llatinoamèrica i el Carib; més tard, trasllada l'experiència fins a Austràlia, Filipines i Palestina. En alguns d'aquests països encara continuen.

A Balears, els programes es varen desenvolupar des de 1985 quasi permanent, any rere any, fins a la darrera convocatòria executada l'any 2011, amb una dimensió clarament local. Manacor va ser el primer municipi que va posar en marxa la primera ET de l'INEM, quan encara no existia la transferència de competències en matèria d'ocupació a les comunitats autònomes. L'any 2001 va ser quan es va constituir el règim jurídic del Servei d'Ocupació de les Illes Balears (SOIB) amb l'objectiu de planificar, gestionar i coordinar les polítiques d'ocupació (article 2.4 del Decret 30/2001, de 23 de febrer, de constitució i règim jurídic del Servei d'Ocupació de les Illes Balears). Cal remarcar que una vegada les competències en matèria de treball, gestió i formació varen ser transferides al SOIB, el nombre de projectes ETCO, i més tard tallers d'ocupació, es va multiplicar per quatre respecte dels gestionats per l'INEM.

1.1. Característiques de les escoles taller

Les escoles taller i les cases d'oficis podien adquirir personalitat jurídica pròpia i constituir-se com a entitat sense ànim de lucre, tot i que havien de ser patrocinades o cofinançades per un o diversos organismes, institucions o societats que les promoguessin. Algunes de les característiques més significatives eren:

- Es dirigien als col·lectius més desfavorits, com són els joves aturats.
- Actuaven en sentit preventiu, ja que, fonamentalment, es dirigien a joves menors de 25 anys.
- Combinaven la formació i el treball amb el compromís de contractació de l'alumnat treballador per les institucions que les promovien.
- Tenien el reconeixement de la comunitat, sobretot, dels organismes i de les institucions propers a la ciutadania.
- Feien efectiu el binomi teoria i pràctica.
- Prolongaven el procés formatiu més enllà del certificat, mitjançant orientació laboral i assistència tècnica.
- Proporcionaven ajudes al manteniment i a la recuperació d'entorns específics.
- La seva incidència era immediata en els entorns d'actuació i en les persones receptores.
- La durada de l'activitat en les escoles taller era d'un mínim de sis mesos i d'un màxim de dos anys; les cases d'oficis, d'un any complet.

Davant l'èxit de les escoles taller i cases d'oficis, l'any 1999 es va posar en marxa un altre programa anomenat «tallers d'ocupació» (més tard, programes mixtos d'ocupació i de formació), dirigit a persones majors de 25 anys aturades sense formació o que necessitaven reciclar-se, per tal d'adaptar-se a les noves necessitats del mercat laboral. Aquests programes també alternaven la formació amb el treball.

1.2. Alumnat, equip docent i altres professionals de les escoles taller

Abans de l'any 1992, els joves trobaven feina fàcilment i els que ingressaven en les escoles taller eren aturats, amb alguna problemàtica afegida de caire social, de manca d'estudis o de deficiències psíquiques o físiques. La dinàmica en totes aquestes era similar, per tractar-se de programes de caire nacional. No obstant això, cada escola era diferent i tenia actuacions i modus operandi diferents, en funció de l'alumnat participant. En general, les entitats promotores confiaven en els equips tècnics i els deixaven marge

d'actuació per treballar habilitats socioemocionals que no venien determinades en els continguts teoricopràctics dels mòduls formatius.

A més de l'alumnat participant, diferent pel que fa a l'edat, la classe social, els interessos, el nivell educatiu, les experiències de vida, etc., era de gran importància la disponibilitat dels docents encarregats de la formació per connectar i transferir els coneixements als al·lots, ja que pocs requisits més havien de complir, més enllà del coneixement de l'ofici. Igualment, les escoles es diferenciaven unes de les altres, segons tinguessin les instal·lacions més equipades que d'altres, si comptaven amb una aula a prop de les pràctiques o tocava fer les classes teòriques entre marges i alzines, entorn d'una foganya o a l'aire lliure, en mig de la Serra; fins i tot, sense corrent elèctric per posar un projector, però complint amb el contingut teòric que tocàs, segons el pla formatiu exigint per l'INEM i presentat en la sol·licitud del projecte. Increïblement, aquell contacte amb la natura semblava que suavitzava la rutina diària i dotava d'energia i de major concentració l'alumnat.

Molts d'aquells joves que varen començar fent feina a les primeres escoles taller es varen convertir, anys més tard, en professionals d'oficis a punt d'extinció. Em consta que alguns alumnes es varen convertir en docents. A les Balears, es varen recuperar els oficis de mestres d'aixa, margers, forestals i ferrers, entre d'altres.

Aquells projectes presentats per les entitats promotores que preveïen incloure col·lectius vulnerables eren més valorats per l'INEM, per aprovar-los o posar-los en marxa (article 15 del BOE núm. 279, de 21 de novembre de 2001, de l'Ordre de 14 de novembre de 2001 per la qual es regulen els programes d'escoles taller i de cases d'oficis). D'entre les prioritats per a la selecció, hi havia les relacionades amb la prevenció de l'abandonament escolar primerenc, la facilitació del pas de l'àmbit acadèmic al laboral i, especialment, els casos de baixa qualificació i la integració dels grups més desfavorits en el sistema d'educació formació. D'aquesta manera, en sortir la convocatòria per a la selecció d'alumnat, era fàcil que l'entitat es posàs en contacte amb els serveis socials de la zona, per donar l'oportunitat de presentar-se als joves amb aquests criteris i que complien la resta de requisits.

La majoria de joves que entrava en les escoles taller tenien manca de formació i d'estudis bàsics, però també d'habilitats bàsiques de convivència: no saber relacionar-se amb els altres, gestionar de les emocions, comunicar-se adequadament, solucionar problemes, etc.; fins i tot, no entendre la importància de ser puntual o dificultats per assumir ordres i executar la tasca demanada. El nombre de persones d'exclusió social o vulnerables o

amb alguna discapacitat física o sensorial variava en cada programa. També hi havia municipis en els quals no hi havia cap persona d'aquestes característiques.

Quan aquests joves es presentaven el dia de la selecció, a vegades venien acompanyats del pare o la mare o del seu treballador o treballadora social, però en el moment de l'entrevista entraven sols. Sobretot, valoràvem la motivació i perspectiva de futur que tenien respecte de la formació i feina que havien de desenvolupar. Era fàcil trobar-se davant una persona amb poca informació del curs, desorientada, que deia que sí a tot, com un robot, però incapaç d'entendre la dimensió del programa ni de pensar en la responsabilitat que, de ser contractada, hauria d'assumir; i molt menys, de la importància d'aquesta formació per al seu futur laboral com a persona adulta. Quan estàvem davant un jove o una jove amb aquestes característiques, sabíem que era la persona idònia a seleccionar i no dubtàvem que en aquella futura escola a punt de començar, quedava molta feina de motivació i d'entusiasme per endavant. Perquè escollir els millors aspirants que s'ajustassin al model d'alumne perfecte, podria assegurar un cent per cent d'inserció, però llavors sempre es quedarien sense programa aquells que venien d'exclusió de l'escola i que tenien més dificultats per trobar un lloc de feina. Davant d'aquells aspirants desinteressats, incapaços de mirar als ulls quan xerraven, l'equip docent havia de fer ús de totes les eines disponibles, per tal d'inculcar-los, amb afecte i fermesa, a parts iguals, competències tècniques de l'ofici, però també altres, de caire, personal i social, a vegades encara més importants, depenent de la motxilla que duia cada alumne o alumna en la seva trajectòria de vida.

Al llarg dels anys, em vaig trobar pel camí algunes persones, ja adultes, per les quals no apostàvem grans resultats, que, si bé poca cosa varen avançar en formació i, fins i tot, no es varen dedicar mai a l'ofici, sí que varen aconseguir ser persones integrades dins l'entorn i, sobretot, molt agraïdes amb tot el que varen aprendre durant aquell temps. Ho saps perquè recorden l'escola taller amb afecte i reconeixement i això sí que és un indicador de resultat positiu respecte a un dels objectius que nosaltres teníem en les escoles taller: formar persones per a la vida.

Les escoles taller des dels inicis varen tenir una clara funció social. Això no restava importància a l'objectiu darrer de l'Administració, que procurava la inserció laboral dels joves a través de la formació, per això, el rol de l'equip docent era de summa importància.

Els formadors que intervenien en aquests programes provenien d'àmbits professionals i d'oficis diferents. Fusters, ferrers, margers, mestres d'aixa, forestals, etc. (la majoria homes), aportaven l'experiència en la conservació i recuperació del patrimoni natural, cultural i urbà. Però, cap d'ells tenia experiència en formació i didàctica, ni molts menys

en habilitats socials, més enllà del propi sentit comú i l'experiència de l'edat, que no era poc; i davant el dia a dia amb alumnes amb dificultats per seguir el ritme, manca d'atenció, etc., actuaven com a bonament sabien. Per això, la figura de suport pedagògic era fonamental en cada escola. Algunes entitats promotores varen ser conscients de la necessitat de tenir docents formats, per atendre persones amb problemes de personalitat, amb dèficits personals, falta d'habilitats socials, desajustos anímics, entre d'altres. Algunes entitats varen posar en marxa un curs de formació de formadors per a aquests professionals, que els capacitàs en el coneixement bàsic de mètodes, tècniques o pautes d'actuació, per tractar amb alumnat en situació de risc d'exclusió. La formació es feia en horari diferent al de la jornada laboral, amb la qual cosa tenia molt de mèrit dels docents, per l'esforç personal que feien i la implicació amb l'alumnat de l'escola taller.

A més dels docents, l'equip tècnic estava format per la direcció de l'escola taller, que coordinava el programa, i la figura de suport pedagògic, les funcions del/de la qual eren assessorar els docents; organitzar tutories periòdiques individuals i grupals amb l'alumnat; mantenir relacions amb famílies de menors i amb els serveis socials pertinents. També hi havia altres professionals implicats en la gestió, l'execució i la liquidació en línia, amb el finançament compromès: agents de desenvolupament local que preparaven el projecte tècnic, orientadors/es laborals del SOIB, experts/es en prevenció de riscos laborals (PRL), personal administratiu i altres professionals de formació externs, com era el cas d'alumnat que, paral·lelament a l'escola taller, anava a un centre de secundària per a persones adultes (ESPA) amb l'objectiu de finalitzar els estudis.

En acabar l'ETCO rebien un diploma expedit pel SOIB on constava els mòduls formatius cursats, la durada d'hores i el nivell de formació teòrica i pràctica adquirit. El diploma es podia convalidar, totalment o parcialment, per certificats de professionalitat amb vigència en tot el territori nacional.

1.3. Metodologia i funcions a les escoles taller

«Aprendre treballant, treballar aprenent», aquest ha estat sempre el lema de Peridis i el principal mètode d'aprenentatge de les escoles taller.

En termes pedagògics, el plantejament formatiu es basava en mètodes demostratius, d'experimentació i de descobriment, amb un sistema d'avaluació personalitzada i continuada al llarg del temps; procurant la participació en tot moment de cada persona, en totes i cada una de les activitats proposades, així com en el seu itinerari personal, a

través de tutories periòdiques. No hi havia normativa metodològica específica i, per tant, cada entitat actuava de la millor manera, tenint en compte l'equip tècnic amb el qual comptava, les instal·lacions, els materials i les eines pedagògiques i, en general, els recursos de què disposava.

Pel que fa a l'organització dels mòduls formatius, l'escola els dotava de tot el necessari per fer feina: eines, uniformes, equips de protecció individual (EPI), material escolar, etc., i començaven amb el mòdul de PRL o d'informàtica. Amb l'experiència, vàrem entendre que era un error i que aquells primers dies eren essencials per inocular dosis d'entusiasme pel projecte que iniciaven, i començar amb aquelles matèries els recordava l'escola de la qual venien fugint. Així que, en els projectes següents vàrem canviar el guió, i la primera cosa que fèiem era elaborar, explicar i consensuar amb el grup les normes relatives a les classes, la feina i la convivència. Aquest manual era consensuat i signat per cada alumne o alumna com a mostra de compromís i responsabilitat adquirida. És ben cert que no sempre funcionava, però era útil a l'hora de fer retroacció individual i mostrar els límits sobrepassats, ja que, com a mínim, n'eren conscients i n'assumien les conseqüències.

Pel que fa a l'alumnat menor d'edat, es mantenia contacte periòdic amb les famílies i/o suport de serveis socials. Es programaven reunions conjuntes, amb la presència de l'alumne o alumna, o no, depenent de la circumstància. Al finalitzar el programa es procurava fer seguiment durant els sis mesos posteriors per canalitzar accions per a la inserció laboral. A vegades, els al·lots tornaven de nou al carrer i, tant l'INEM com l'escola taller, els perdien la pista de la trajectòria i no era possible fer-ne el seguiment.

L'equip tècnic valorava el nivell d'aprenentatge de cada al·lot i al·lota i convenia, quan era necessari, fer-ne adaptacions, en funció de les necessitats individuals o grupals. En una de les escoles hi havia un alumne amb sordera de naixement. L'entitat promotora va consentir posar una intèrpret de signes pagat per la Conselleria de Salut per a les classes teòriques. L'experiència va ser molt enriquidora per a tothom, ja que la resta de companys varen aprendre signes bàsics per poder comunicar-se amb ell. Aquest al·lot, no només va acabar amb èxit l'escola, fins i tot, posteriorment, va ser contractat per l'entitat promotora per continuar amb l'ofici.

No era difícil que es constituïssin grups molt heterogenis pel que fa a la diversitat cultural i/o religiosa o amb diferents tendències sexuals. En aquelles ocasions, l'equip tècnic havia de crear espais d'informació i de diàleg en hores de feina, amb l'objectiu d'evitar conflictes, superar prejudicis i donar cabuda a les diferències. Tot això era temps que

usurpaven al calendari d'accions formatives i havien de fer malabars per quadrar el calendari de formació.

En una altra ocasió, el grup d'alumnes, molt heterogeni i jovenet, tenia dificultats per conèixer les vuit hores diàries que durava la jornada laboral. Els docents estaven més temps arreglant conflictes que fent feina amb el grup. Per tal d'aprendre a compartir i treballar en equip, vàrem organitzar, un pic a la setmana i amb el vistiplau de l'INEM, un partit de futbol seguit d'un dinar de convivència. Durant la setmana, s'organitzaven en petits grups per fer llistat de compres, decidir qui anava a comprar, cuinar, escurar i recollir, etc. El resultat va ser molt positiu i varen millorar les relacions entre companys i, com a conseqüència, els conflictes es varen minimitzar, la convivència va millorar i els docents varen poder concentrar-se en els continguts i assegurar el compliment a temps de la formació prevista.

L'objectiu de les escoles taller anava més enllà de formar i capacitar l'alumnat en el coneixement d'un ofici propi del seu territori, per millorar les possibilitats d'inserir-se en el mercat laboral. Més encara, tenia molta importància la inserció social de joves amb problemàtiques específiques, que obligava, en moltes ocasions, a fer un treball important d'educació social.

1.4. Declivi

L'any 2011, després de 27 anys de trajectòria a Balears, va ser la darrera convocatòria d'escoles taller. La situació de crisi i dèficit macroeconòmic de l'economia mundial va tenir un ressò important en la distribució anual de pressupost per a polítiques actives d'ocupació. Aquesta disminució econòmica va suposar la reestructuració quantitativa dels principals àmbits i accions en matèria d'ocupació i de formació (article 25 de la Llei 56/2003, de 16 de desembre, d'ocupació).

La conjuntura econòmica difícil en la qual estaven instaurades les Illes Balears des de final de 2008 va fer que el SOIB no resolgués la convocatòria de concessió de subvencions per executar programes ETCO per primera vegada, l'any 2011.

2. Situació del mercat laboral a les albors del mil·lenni i el jovent

Entre 1996 i 2006, Balears mostrava un nombre de persones ocupades en creixement constant. L'arribada de persones immigrants va influir positivament en les xifres de

persones disponibles per a la feina, sent el sector de la construcció i el turístic els sectors més beneficiats. Aquesta situació va provocar que molts de joves, que per raons diverses no havien acabat l'ESO i no volien continuar estudiant o venien del fracàs escolar, trobessin fàcilment feina ben remunerada, fins i tot, sense tenir experiència. El 2005 la taxa d'ocupació a Balears dels joves d'entre 16 i 25 anys era quasi del 45%.

El 2006, segons l'Enquesta de Població Activa (EPA), el percentatge de persones ocupades a Balears es trobava proper al 50 %, en nivells similars a Alemanya, Suècia o Regne Unit. La renda per càpita balear estava per amunt de l'UE del moment.

A partir del 2007 i fins el 2013, durant els anys de recessió econòmica, la situació laboral de la població jove es va agreujar significativament, tant al conjunt de la nació com a les illes. Les taxes d'atur juvenil afectaven un de cada dos joves que volien fer feina i no podien. El nivell educatiu baix del jovent ajudava a reforçar les xifres d'atur.

El 2008, la crisi econòmica mundial va provocar, entre d'altres, el final de la bombolla immobiliària, l'apujada del preu del petroli o la crisi bancària, amb disminució de crèdits a famílies i petites empreses i, finalment, l'augment de l'atur. A nivell nacional, es varen perdre més d'1,7 milions de llocs de feina a la construcció, sector en el qual molts de joves havien depositat el seu futur. Aquesta crisi financera va afectar polítiques de despesa pública. La crisi es va estendre més enllà de l'economia i va afectar àmbits institucionals, polítics i socials i, com a conseqüència, la minva de diners per a subvencions públiques de programes, com eren les escoles taller.

En la gràfica següent, i desglossades per gènere, observam que les xifres de la taxa d'atur a les Balears el 2013 per a menors de 25 anys era del 45,17%.

Gràfica 1. Taxa d'atur per distints grups d'edat, sexe a les Illes Balears (INE 2013)

Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma (EPA)				
Unidades: Tasas				
		Menores de 25 años		
		2013		
Ambos sexos				
04 Balears, Illes		45,17		
Hombres				
04 Balears, Illes		40,83		
Mujeres				
04 Balears, Illes		50,30		

Per tal d'evitar que aquella població jove començàs a formar part de les elevades xifres d'atur de llarga durada, l'any 2013 el Consell d'Europa va aprovar la recomanació

d'establir una garantia juvenil, seguint la proposta de la Comissió Europea i com a resposta política als nivells, sense precedents, d'atur juvenil arreu d'Europa (19 %) i que, en el cas d'Espanya, encara eren més significatius (42 %).

La garantia juvenil és un compromís dels estats membres per assegurar-se que tots els joves en edat laboral, fins als 29 anys a Espanya, rebin una bona oferta d'aprenentatge, de formació, d'educació contínua o d'ocupació que s'adapti a les seves habilitats i a l'experiència, abans que hagin transcorregut quatre mesos d'ençà que són a l'atur o han deixat el sistema educatiu. Es tracta d'una de les polítiques de mercat laboral més innovadores dels darrers anys (Escudero i Mourelo, 2015) i ha rebut suport i reconeixement arreu del continent dels agents socials i econòmics més rellevants.

El 2017, les Illes Balears era una de les comunitats autònomes amb major grau de desenvolupament del sistema de garantia juvenil (OIT, 2017) gràcies a l'impuls decidit del Servei d'Ocupació de les Illes Balears, a través del programa «SOIB Jove», que és el que vertebrava les polítiques actives d'ocupació per als joves.

El 2023, a Balears aquestes xifres d'atur havien canviat ostensiblement millorant l'ocupació, més encara pel que fa al col·lectiu de dones (gràfica 2).

Gràfica 1. Taxa d'atur per distints grups d'edat, sexe a les Illes Balears (INE 2023)

Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma (EPA)				
Unidades: Tasas				
	Menores de 25 años			
	2023			
Ambos sexos				
04 Balears, Illes	19,67			
Hombres				
04 Balears, Illes	22,38			
Mujeres				
04 Balears, Illes	16,35			

3. Sorgiment dels certificats de professionalitat (CP) a Espanya. Característiques i funcions

Hem vist com un món canviant, submergit en una crisi econòmica mundial, deriva cap a un augment de persones aturades de llarga durada. A mesura que hi ha canvis en la composició de les ocupacions hi ha demanda de personal més qualificat i l'atur es dispara de manera substancial, sobretot, en població major de 50 anys procedent de la

construcció amb baixa qualificació i de joves sense estudis. La incorporació de les noves tecnologies als llocs de feina necessiten de mà d'obra qualificada per fer front als nous reptes industrials i tecnològics del mil·lenni i la demanda empresarial de treballadors i treballadores amb qualificació tècnica i habilitats socioeconòmiques s'imposa de manera determinant. Aquesta realitat posa de manifest la greu situació laboral de gran part de la població activa d'aquell moment que pot tenir com a conseqüència una forta desconexió del mercat de treball i l'exclusió social a llarg termini.

Davant aquesta situació, la reinserció dels grups més desfavorits requeria d'ajuts intensius dels serveis públics d'ocupació i de tots els actors implicats. Aquesta millora de l'ocupabilitat passava, indefectiblement, per crear programes de formació ben dissenyats i que s'ajustassin a les noves necessitats.

A final dels anys 90 el Govern de la nació publicà fins a 130 reials decrets que constituïen el futur repertori dels certificats de professionalitat. Va ser el 2003 quan s'establiren les primeres directrius dels CP (RD 1506/2003, de 28 de novembre) i cinc anys més tard les comunitats autònomes amb les competències transferides, tenien potestat per expedir els primers CP (RD 34/2008, de 18 de gener).

Aquests certificats acreditaven les competències professionals adquirides a través de l'experiència laboral, vies no formals de formació i accions professionals per a l'ocupació recollides en el Catàleg Nacional de Qualificacions Professionals. Servien per comprovar que la persona posseïa els coneixements i les habilitats necessàries per desenvolupar una activitat laboral.

Per tant, tota la població de joves sense el títol de l'ESO que anys enrere havien finalitzat mòduls a l'escola taller tenien ara l'oportunitat de convalidar, totalment o parcialment, un CP de nivell 1 de la seva especialitat i, fins i tot, seguir l'itinerari formatiu, ja sigui continuant per la via dels CP de nivells superiors (2 i 3) de la mateixa especialitat (i en acabar emprendre feina per compte propi o aliè) o per la via de la formació professional de grau mitjà i, posteriorment, superior.

A les Balears, les noves especialitats formatives per a persones d'entre 16 i 29 anys anaven dirigides a ocupacions forestals, jardineria, activitats administratives, fusteria i moble, electromecànica de vehicles, muntatge i manteniment de sistemes microinformàtics, promoció turística, energies renovables, atenció sociosanitària a persones dependents, operacions auxiliars de construcció i altres.

De tots és conegut que la manca d'aptituds dels treballadors amb baix nivell de formació en redueix les possibilitats de sortida en el mercat laboral. Durant els primers anys del mil·lenni, no hi havia més demanda en capacitats que les pròpies de la professió per part de les empreses. No és fins el moment de la crisi que les empreses comencen a interessar-se per contractar personal amb formació en noves capacitats i habilitats enfocades a la resolució de problemes, treball en equip o lideratge (soft skills en anglès), més enllà de les capacitats tècniques i digitals. L'aptitud a la feina, però també l'actitud, començava a tenir pes.

Els continguts dels CP estan dissenyats i dotats d'estratègies metodològiques, procediments, mètodes i recursos didàctics per desenvolupar els processos d'ensenyament-aprenentatge i avaluació amb criteris objectius, fiables i vàlids, comprovant, mitjançant una avaluació contínua i final dels mòduls i les unitats formatives, si s'aconsegueixen els resultats prevists; a més, cada un d'ells mostra les possibles sortides professionals. Per tant, assegura la formació que s'ha de fer per adquirir les competències d'aquella especialitat concreta que requereix el mercat de treball.

No obstant això, les persones que formen part dels CP de nivell 1 solen coincidir amb aquelles que més necessiten ser rescatades de l'ostracisme laboral per poder arribar amb èxit a culminar amb l'adquisició dels continguts formatius i que, en la majoria dels casos, necessiten treballar altres capacitats relacionades amb habilitats personals i socials que els permetin relacionar-se amb els altres de manera efectiva i positiva. Són fonamentals per al desenvolupament personal i professional.

3.1. Una experiència personal

La meua experiència va ser de més d'una dècada com a directora i/o suport pedagògic a diferents entitats promotores de Mallorca. El gruix de la població que comença un CP de nivell 1 són sovint persones d'entre 16 i 24 anys sense estudis, ja sigui per desmotivació o per manca d'interès per la formació i pel treball; amb dificultats per passar de l'escola a la feina, a vegades, amb dificultats de lectoescriptura i, molt sovint, amb problemes emocionals i/o malalties mentals. Generalment, tenen manca d'habilitats personals i socials, amb l'autoestima baixa i amb dificultats per gestionar la frustració.

Són joves adolescents (amb tot el que allò comporta) acostumats a què no se'ls negui res i a no lluitar per res, que es mostren artificialment contents, com si res els importés

i amb una forta dependència del mòbil; joves connectats amb el món i desconnectats de si mateixos.

Pel que fa al personal docent, els requisits per ser formador o formadora d'un certificat de professionalitat són inicialment: comptar amb titulació universitària o d'FP de grau superior relacionada amb la matèria a impartir i estar en possessió del certificat de professionalitat de formador ocupacional o el de docència de la formació professional per a l'ocupació.

Això vol dir que, efectivament, el personal docent te assolides competències per exercir la docència, és a dir, estan formats per programar, impartir, tutoritzar i avaluar, elaborar i utilitzar materials, mitjans i recursos didàctics actualitzats per desenvolupar accions formatives per a l'ocupació i, fins i tot, orientar sobre itineraris formatius i sortides professionals. Però aquestes competències no els serveixen per fer front a situacions de conflictes greus que, amb freqüència, es donen a la rutina diària. El consum d'estupefaents, les agressions físiques o verbals entre companys/es, la rebel·lia i la desobediència, la manca de puntualitat, les absències prolongades sense justificar, etc., són conductes inadmissibles, que necessiten respostes per ser superades.

Des de l'experiència, consideram necessari abordar aquestes dificultats per no caure en un nou fracàs, evitar el risc d'exclusió social i laboral i assegurar la continuació de la qualificació per inserir-se en el mercat de treball, objectiu darrer dels certificats. Un mercat cada vegada més exigent, on les empreses demanen competències que van més enllà de les purament professionals i tècniques: comunicació, capacitat de treball en equip, flexibilitat, habilitats interpersonals, actitud positiva, cortesia, sentit de la responsabilitat, etc., fins i tot, i segons experts en orientació laboral, aquestes capacitats han d'estar incloses en els currículums vitae.

L'equip tècnic a càrrec d'un certificat de professionalitat de nivell 1 està format pels docents que imparteixen els diferents mòduls i un director o directora que coordina les accions formatives. És ben cert que moltes entitats promotores seleccionen personal directiu amb titulacions relacionades amb les ciències socials: psicologia, pedagogia, educació social i similars, precisament pensant en el prototip d'alumnat. Però la tasca de coordinació diària del programa, els calendaris rígids de formació teòrica i pràctica dels certificats que no permeten sortir del guió programat, el pressupost ajustat, etc. no deixen espai per treballar l'assumpció de competències socials.

Tampoc existeix cap reglament, ni per part del SOIB ni de les entitats promotores, que ajudi els professionals a posar límits i els joves a entendre quines són les normes

bàsiques del centre, les mateixes que es trobaran en un futur en el món empresarial per al qual s'estan preparant.

Què es pot fer davant d'una persona que té signat un contracte de treball per a la formació i l'aprenentatge, però que no acudeix al lloc de feina, no justifica l'absència o incompleix les tasques encomanades pel seu docent, transgredeix els límits de respecte, consumeix en hores de feina o...? La realitat és que no es pot fer res. La persona continua cobrant un sou cada mes (inclosos els dies d'absència sense justificar). No existeixen mesures correctores de conducta i compliment. Això és, des del nostre punt de vista, un mal ensenyament de com és la vida real i el món laboral. Si l'objectiu és millorar l'ocupabilitat dels joves, permetre conductes que les empreses no accepten no és mai el camí adequat.

4. La figura de l'agent d'ocupació i desenvolupament local (AODL)

S'entén el desenvolupament local com un conjunt integrat i coherent d'actuacions per donar resposta a les necessitats locals que promoguin l'activitat econòmica. Aquestes actuacions estan orientades a solucionar els problemes de la població, crear ocupació i riquesa, i millorar la qualitat de vida de les persones, tenint present la perspectiva de gènere, la interculturalitat i la sostenibilitat (BOE núm 67, de 20 de maig de 2023).

Els AODL són treballadores o treballadors (a Balears la majoria són dones) contractades per les corporacions locals o les entitats que en depenen o que hi estan vinculades. El SOIB considera l'agent d'ocupació i desenvolupament local com el professional imprescindible per impulsar, des d'un lideratge públic, les estratègies de dinamització econòmica entre els diferents agents territorials (públics, privats i comunitaris). A més, es tracta d'un perfil professional clau per desenvolupar polítiques actives d'ocupació territorial i promoure un treball cooperatiu entre l'Administració local i l'autònoma en matèria d'ocupació.

Perquè una entitat promotora de formació per a l'ocupació decideixi quin tipus de formació és la que millor s'ajusta al context d'actuació, tenint en compte els recursos humans disponibles i les necessitats d'ocupació de les empreses, ha de fer un estudi previ que impliqui conèixer els aspectes econòmics, socials i ambientals de la realitat del territori, amb l'objectiu de millorar les condicions de les persones i les empreses que hi habiten. Aquesta funció l'exerceix la figura de l'AODL.

Els agents de desenvolupament local han de fer una anàlisi i diagnosi de la situació del territori i recollir-la en el Pla d'Ocupació Local (PEOL). Així, l'AODL ha d'analitzar la demografia, els col·lectius més vulnerables d'aquell territori, conèixer el teixit empresarial i el mercat laboral de la zona i identificar els actors que intervenen en l'àmbit de l'ocupació i el desenvolupament. L'estudi ha de poder identificar el màxim de recursos potencials per a la dinamització territorial i la generació d'ocupació: infraestructures i serveis, patrimoni natural i cultural, etc. Paral·lelament, ha de conèixer les necessitats formatives i els espais de formació acreditats i altres susceptibles d'acreditació per a la implementació dels certificats de professionalitat.

Amb tota aquesta informació, ha de dissenyar i executar un pla d'acció (PA). Aquest document concreta les actuacions que es duran a terme en matèria de desenvolupament local i promoció de l'ocupació a curt i mitjà termini en el marc del Pla Estratègic d'Ocupació Local del SOIB, entitat que té les competències per valorar favorablement o desfavorablement els plans d'actuació.

Així, la figura d'AODL és cabdal per decidir amb criteri estratègies de desenvolupament i tipus de formació ocupacional que necessita un territori. No obstant això, l'efectivitat de les estratègies de desenvolupament local necessiten la conjugació de moltes variables i depèn, en gran mesura, d'una bona articulació de l'entramat d'actors locals, de la disponibilitat de recursos, dels pressuposts i, per suposat, de la voluntat política local. Tots aquest factors són necessaris per a l'èxit de la gestió del desenvolupament local i del benestar de la ciutadania.

5. Conclusions

La qualificació i l'acreditació de competències professionals de persones d'entre 16 i 64 anys en un país amb una població amb baixos nivells acadèmics i amb manca de formació s'ha constituït com una eina eficaç per a l'aprenentatge d'ocupacions i la millora per a la inserció laboral i per al desenvolupament econòmic del teixit empresarial i de les comunitats.

Malgrat els avanços dels darrers anys i l'àmplia oferta formativa, els certificats de professionalitat tenen un alt marge de millora pel que fa a la formació d'altres capacitats, que no són les estrictament professionals, però que condicionen igualment les possibilitats d'entrar a formar part del mercat laboral actual. Consideram idoni crear un

programa de desenvolupament d'habilitats personals o tècniques de regulació personal per a la població que acudeix a aquests programes, especialment la més jove.

La figura de suport entrenada en habilitats socials i personals ha de tenir cabuda en el sistema de formació professional per poder plantejar de manera sistemàtica accions formatives, tant de prevenció com de pal·liació dels efectes negatius provocats per la carència d'habilitats socioemocionals i que poden condicionar, en gran mesura, la inserció laboral a mitjà i llarg termini.

Referències bibliogràfiques

- Artuch, R.; Sotés, A.; Ochoa, B. (2012). «La labor de las entidades con programas formativos para grupos en riesgo de exclusión social». Educación social. Revista de Intervención Socioeducativa, (50), 145-161. Consulta a:
<https://www.raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/download/255383/369133>
- Blanes Campillo M. (1997). «Les escoles taller». Materials del Baix Llobregat,(3), 57-59.
<https://www.raco.cat/index.php/Materials/article/view/200856>
- Caparrós, F. (2012). «Les Escoles Taller, Cases d'Ofici i Tallers d'Ocupació a les Illes Balears: un quart de segles de formació en alternança amb l'ocupació (1985-2011). Valoració i propostes de futur». P3T. Journal of Public Policies and Territory, 2012, vol. 1 (2), 1-33.
<https://raco.cat/index.php/P3T/article/view/258359>
- Caparrós, F.; Pou, Ll.; Vila, Juan Fco. (2018). Les polítiques laborals per als joves a Balears: avaluació intermèdia de la garantia juvenil. Anuari de la Joventut de les Illes Balears. Pàgs. 99-119.
- Colomer-Ribot, X. (1998). «Les escoles taller i les cases d'oficis». Revista de Girona (187), 22-27. <https://raco.cat/index.php/RevistaGirona/article/view/100727>
- Morgan Chasse, J. P. «El legado de la crisis: El mercado de trabajo español y las secuelas de la gran recesión (2016)». Fedea, (s/n).
<https://www.fedea.net/nsaw/descargas/NSAW01es.pdf>
- Observatori del Treball de les Illes Balears (2014). «Los jóvenes en las Islas Baleares. Los jóvenes que ni estudian ni trabajan». Colección de estudios laborales 2013. (20). Monográfico incluido en el Boletín de Coyuntura Económica de las Islas Baleares. Noviembre 2014.



COL·LECCIÓ IMAS

Innovació i Metodologia en Afers Socials

Núm. 71. Maig 2025

ISSN: 2659-5273

Gestió pública, innovació social

El poder innovador de la gestió transversal: estratègies clau per a la transformació de l'administració del segle XXI

Francesca Moll Nadal

Secció de Programes Transversals
Servei de Planificació i Documentació
Institut Mallorquí d'Afers Socials.

Resum

La gestió transversal en l'administració pública s'ha convertit en una eina clau per millorar l'eficiència i l'eficàcia i per promoure la innovació en el marc de les organitzacions de govern. A mesura que els desafiaments socials i econòmics es tornen més complexos, la necessitat d'una coordinació interdepartamental i una visió holística de la gestió pública esdevé més crucial. En aquest article, explorarem el concepte de gestió transversal, la seva rellevància en l'administració pública i la seva capacitat per a la innovació i abordatge de la feina que permetrà enfrontar els desafiaments d'avui dia i del futur. Després d'una mirada més general al concepte i a les seves característiques ens endinsarem en com es podria implementar la transversalitat eficient en una administració pública.

Paraules clau

Programes transversals, gestió transversal, administració pública, innovació.

Superant la lògica dels compartiments: la gestió transversal com a nou paradigma administratiu. Definició i concepte

La paraula transversal, fent recerca a la seva etimologia, prové del llatí medieval "*transversalis*" que, a la vegada, deriva del llatí "*transversus*", format pel prefix "*trans-*" (que significa "*a través de*") i el verb "*vertere*" (que significa "*girar*"). Si cercam el significat de "*girar*" veim que prové del llatí "*gġrāre*", o sia "*donar voltes*". Aquest terme també té arrels en el grec antic "*γῦρος*" (*gûros*), que significa "*cercle*". Per tant, com a conclusió, podríem dir que

allò que és transversal té el significat de “voltar a través de”, encerclar, “girar al voltant” o “travessar al voltant de” [1].

La gestió transversal podem dir que es refereix a un enfocament que travessa les fronteres tradicionals dels serveis, departaments i unitats organitzatives dins d'una entitat pública. Veurem, a continuació, com aquest enfocament, de per sí, promou la col·laboració i la connexió entre diferents àrees i sectors per assolir objectius comuns i millorar els resultats globals. Com a contrapunt i com a diferència de la gestió vertical, que se centra en la jerarquia i la separació de funcions, la gestió transversal cerca trencar els compartiments estancs i fomentar una cultura de treball en equip o col·laboratiu real. Els conceptes de “transversal” i “vertical” tenen relacions específiques en termes de direcció i orientació en l'espai. Mentre que “transversal” implica una intersecció o creuament de biaix, “vertical” es refereix a una orientació de dalt a baix respecte a l'horitzó¹.

Si traslladem el que hem anotat a un context administratiu o organitzacional, les estructures transversals i verticals tenen, necessàriament, característiques i funcions diferents (Casado, 2010). En una estructura vertical hi trobam una jerarquia clara, definida per una línia de comandament ben determinada, amb nivells de responsabilitat i poder que van de dalt a baix. Les decisions són centralitzades ja que es prenen principalment pels nivells superiors de l'organització, potenciant, així, el control de la gestió i facilitant el domini de l'entorn d'aplicació i la supervisió ja que cada membre té un rol concret i específic.

Els desavantatges poden ser que aquesta estructura generalment funciona lentament en la presa de decisions i la seva execució i també limita la comunicació entre els nivells baixos i alts de l'organització. Aquest aïllament pot dificultar l'avaluació contínua, l'eficiència i la innovació ja que les idees i la informació, els encerts i les errades, no flueixen lliurement entre les diferents parts de l'organització.

En canvi, en una estructura transversal es promou sobretot la col·laboració interdepartamental ja que fomenta el contacte, l'enllaç i la integració entre diferents àrees o departaments de forma àgil i fluïda. Aquesta flexibilitat facilita la comunicació i la col·laboració, trencant els *silos* tradicionals². Els *silos* serien aquelles divisions, dins d'un sistema, que operen de manera aïllada, amb poca comunicació i col·laboració amb altres divisions.

¹ La definició etimològica de gestió transversal es recull de diferents fonts: UPF, *Gran diccionari de la llengua catalana*, Enciclopèdia Catalana 1999 i www.diccionari.cat

² El Risell, (2018) *Com facilitar que es produeixi el treball transversal a l'administració pública*, edicions El Risell, www.revistaalimara.net

La transversalitat, sent plural i oberta, també promou la innovació ja que fomenta les aportacions espontànies de les persones, la seva creativitat i, en conseqüència, les noves idees poden fluir més lliurement entre els diferents nivells.

Quant a desavantatges podem dir que pot ser més difícil de gestionar i coordinar, especialment en organitzacions grans ja que necessita d'un funcionariat i personal professional molt format i empoderat, necessita persones que destaquin pel seu lideratge natural amb capacitat per tenir una visió ampla i confiada en els membres que conformen el sistema. El personal treballador, a la vegada, han de ser prou autònoms i altament responsables de sí mateix com per poder treballar amb confiança i compromís.

En resum, mentre que l'estructura vertical d'una administració se centra en la jerarquia i el control (que també té el seu sentit i funció) l'estructura transversal cercarà la col·laboració real i la sinergia entre les diferents parts de l'organització per millorar l'eficiència, l'eficàcia i la innovació.

Orígens i evolució del concepte de transversalitat en la gestió

La transversalitat en la gestió de polítiques implica un sistema organitzatiu horitzontal que fomenta el treball conjunt entre diferents serveis per assolir objectius compartits que van més enllà de les competències sectorials individuals (Doyle, 1990). Aquesta tendència organitzativa pretén la integració, la coordinació i la comunicació interdepartamental.

La transversalitat sorgeix com una resposta a la incapacitat de l'estructura organitzativa clàssica per abordar problemes complexos i demandes socials que requereixen una visió integrada i la implicació de diverses àrees de l'administració. En definitiva, és una eina organitzativa interna que permet incorporar noves dimensions i abordar problemàtiques complexes de manera continguda, implicant diferents àrees de l'administració per assolir objectius comuns que no serien possibles des d'una perspectiva estrictament sectorial o horitzontal.

El concepte de transversalitat té els seus orígens a Suècia, a principis de la dècada dels anys noranta, en el context de la política de promoció de la igualtat de gènere. Va néixer concretament en el marc de la política de promoció de la igualtat de gènere i el concepte de *gender mainstreaming* il·lustra clarament la seva metodologia on la perspectiva de gènere ha d'impregnar i condicionar totes les altres polítiques. En aquest sentit, la

transversalitat pretenia que les polítiques, en la seva implantació, no generassin discriminació i que aportassin elements de promoció d'una creixent igualtat.

Inicialment, per extensió, va néixer per dotar les organitzacions de la capacitat d'actuar en qüestions que no encaixaven en les seves estructures tradicionals. L'evolució del concepte l'ha consolidat com una eina i tendència organitzativa de caràcter horitzontal, centrada en la integració i coordinació interdepartamental per assolir finalitats comunes.

Sinergies públiques: quan la transversalitat multiplica la innovació i l'eficiència

Per intentar descriure la transversalitat amb relació a diversos principis clau que la descriuen ens centrarem en (Beckhard, R., & Harris, R. T. 1998):

- La superació de les limitacions sectorials: la transversalitat permet superar les rigideses de les estructures sectorialitzades per a implementar metodologies de treball més eficaçes i orientades a resultats.
- Els objectius transversals generals compartits: es basa en la definició de finalitats, assumides pel conjunt de l'organització, que transcendeixen els objectius generals i específics de cada departament.
- La coordinació horitzontal es prioritza entre iguals per sobre de la jerarquia i la coordinació vertical. En contrast amb les estructures verticals on els fluxos d'informació van principalment de dalt a baix, les estructures en xarxa generen dinàmiques de retroalimentació, tot i que això pot augmentar els costos d'organització i alentir els processos de decisió i implementació, encara que sia en una etapa només inicial.
- El treball multidisciplinari que fomenta la creació d'equips amb professionals de diferents disciplines que aporten perspectives complementàries. Els equips interdisciplinaris permeten una cooperació que va més enllà de la simple coordinació ja que apliquen mesures altament treballades i acordades i utilitzen recursos i visions enriquides a partir de les aportacions de totes les àrees implicades.
- La naturalesa intraorganitzativa: la transversalitat és un concepte de naturalesa organitzativa, a diferència de la multidisciplinarietat o la interdisciplinarietat, que són de base tècnica i se centren en la cooperació entre diverses disciplines sense necessàriament implicar canvis estructurals a gran escala. La dimensió transversal és subsidiària de l'estructura organitzativa bàsica i constitueix una part imprescindible de l'organització.

- La transversalitat és una estratègia de millora de les oportunitats sorgida a partir del coneixement i treball comú. No pot ser entesa com a una unitat de fiscalització o escorcoll d'errades i mancances de les unitats sectorials. En administracions molt verticals aquesta sol ser la pitjor amenaça. En estar organitzades en seccions tendents a l'aïllament i poc coordinades amb la resta, una unitat transversal que afegeixi valor a l'organització pot ser entesa com a fiscalitzadora i no ha d'esser així.

Quant a les sinergies i implicacions organitzatives i pràctiques, i si ens plantejéssim la implementació de l'excel·lència que promet la transversalitat en la gestió de programes, caldria tenir en compte que comporta diverses reflexions a nivell organitzatiu i pràctic.

Això significa que s'han de crear unitats orgàniques amb una orientació diagonal que actuen com a impulsores de polítiques i programes transversals a nivell estratègic. Aquestes unitats transversals es diferencien de les unitats de gestió operativa o de producció de serveis, situant-se en un nou nivell estratègic i col·laborant amb les unitats funcionals en el disseny, planificació i avaluació de polítiques. Actuen com a unitats o serveis de disseny i suport a les unitats sectorials, funcionant com a consultores internes especialitzades. Solen tenir dimensions reduïdes i comptar amb personal especialitzat en disseny, planificació, seguiment i avaluació. Normalment, depenen directament dels màxims nivells de decisió política sense integrar-se completament en la cadena de comandament, amb la finalitat de legitimar-se davant la resta d'unitats sectorials. La seva relació amb aquestes es basa en mecanismes de coordinació horitzontal, cooperació i adaptació mútua, representant una organització en xarxa on les unitats transversals lideren sense dirigir les unitats sectorials.

Construint ponts per a l'optimització radical: la gestió transversal com a eina d'interconnexió i recerca de l'èxit a l'administració. Els plans estratègics de millora

Després de tot el que hem anat plantejant esdevé la qüestió: però què es necessita i com procedir per a implementar la gestió transversal?

- Per començar, sobretot en grans organitzacions, es necessita un pla, podríem anomenar-lo de diferents formes, tal és ara, *Pla estratègic de la gestió transversal* o d'altres. Allò important és el contingut on recollirem l'anàlisi de les necessitats, del context de l'administració, de l'organigrama i recursos humans, les passes a seguir. Es

a dir, un pla d'acció acceptat per tothom que faci de guia per a implementar aquest procés.

- Abans també, necessitam comprendre que la gestió de les temàtiques transversals ha de conviure necessàriament i perfectament amb la gestió de temàtiques o unitats sectorials però no utilitzant les mateixes metodologies. Cadascuna ha de respondre als seus propis mètodes i mecanismes de treball. Sovint l'errada més comú és pretendre gestionar programes transversals en el sí d'una administració que obliga a ordenar inclús la transversalitat a través d'eines clàssiques i verticals. En aquest cas, lògicament se perd el sentit i l'eficàcia. La transversalitat quedarà relegada a un segon pla, entesa com a un destorb o afegitó de feina que no es compren ni respecta de forma adequada generalment per ignorància de la seva pròpia idiosincràsia i funció específica.
- Amb relació al punt anterior, en una administració pública els temes transversals serien: la recerca de la qualitat en els processos, la democratització de la participació, la divulgació i transferència de coneixement a través de l'edició de revistes científiques i publicacions, la implementació de la igualtat d'oportunitats entre dones i homes, la transparència en la gestió pública, l'avaluació anual dels programes clau, la creació de metodologies comunes fent especial esment a la identificació de les bones pràctiques, la sostenibilitat i optimització de determinats recursos a mig i llarg plaç, l'avaluació de la participació ciutadana, la creació d'espais d'interrelació i cooperació amb altres administracions i universitats (convenis de col·laboració, acords, etc.) amb temes específics i d'interès comú, etc.
- Les activitats principals de la gestió transversal inclouen la captura, producció i tractament d'informació, el disseny i identificació d'objectius estratègics i operatius i l'estructuració i gestió de xarxes relacionals internes i externes. Les eines de treball assignades als òrgans transversals són instruments de caire analítics, formatius, consultius i participatius.
- Requereix uns perfils de cabdalies amb habilitats en lideratge i capacitat relacional que entengui la lògica operativa d'allò transversal, la gestió dels recursos i l'organització. La gestió transversal exigeix un alt nivell de disponibilitat i transparència de la informació amb relació a les unitats sectorials i viceversa. La cooperació s'ha de visualitzar com una sinergia amb beneficis per a totes les unitats implicades. L'avaluació dels resultats ha de ser participativa, involucrant unitats transversals i sectorials i centrant-se en indicadors de canvi consensuats, compartits i orientats a l'excel·lència i a resultats.
- La cultura de la transversalitat implica un canvi en els valors i les pautes de relació de l'organització, fomentant molt especialment la transparència, la confiança, un sentit

compartit dels objectius, la coordinació horitzontal participativa, la interdependència i una cultura basada en el coneixement i la informació.

- Els agents de la transversalitat són els actors clau i inclouen les persones responsables a nivell polític, a nivell sectorial, funcional i territorials o de centres i els líders gerencials i tècnics. La seva tasca és decisiva i imprescindible per tal de legitimar el procés de transformació, atès que implicarà tota l'estructura organitzativa fins a la línia de contacte directa amb les persones usuàries o la ciutadania.
- Transversalitat vs. interdisciplinarietat. Únicament per distingir i comprendre conceptes cal explicar necessitat de distingir la transversalitat de conceptes tècnics com la multidisciplinarietat i la interdisciplinarietat. Mentre que aquests últims se centren en la cooperació entre diferents disciplines per preservar l'especialització tècnica, la transversalitat afecta l'organització a un nivell estructural, pretenent una visió global a través de la coordinació horitzontal i objectius compartits.

La promoció de la intel·ligència col·lectiva de l'administració: el potencial de les eines per a la gestió transversal en xarxa

La gestió transversal és una estratègia clau per a les organitzacions o administracions modernes ja que permet una integració efectiva amb el seu entorn social. Aquesta gestió es basa en l'ús d'eines transformadores que faciliten la connexió i la col·laboració entre diferents unitats i departaments, així com amb actors externs com entitats i empreses ciutadanes. Entre les eines més comunes es troben els sistemes d'informació horitzontals, que permeten la circulació fluida de dades i informació en els diferents nivells de l'organització. Les comissions interdepartamentals són també fonamentals, ja que reuneixen representants de diverses àrees per a treballar conjuntament en projectes o programes específics.

A més, les unitats frontera o d'integració actuen com a punts de contacte entre l'organització i el seu entorn, facilitant la comunicació i la col·laboració amb altres entitats. Les estructures de procés intersectorials i interdepartamentals permeten una coordinació més estreta entre diferents sectors i oficines, assegurant que els processos siguin coherents i alineats amb els objectius generals de l'organització. Finalment, les taules intersectorials són espais de diàleg i decisió on es poden abordar qüestions transversals i prendre decisions informades (Salvador, 2023).

Perquè aquests espais de gestió siguin efectius, és essencial que tinguin un caràcter vinculant i una capacitat real per a obtenir i optimitzar i transmetre informació transparent de l'organització. Això permet no només prendre decisions participades sinó també avaluar de manera contínua la consecució dels objectius plantejats, assegurant així una millora constant i una adaptació a les necessitats canviants de l'entorn.

Aprofundint en el tema, anem a concretar les eines:

- **Grups de treball interdisciplinaris:** aquests grups, a través d'una metodologia compromesa i formal de treball, reuneixen tècnics de la pròpia institució i professionals (que poden ser puntualment externs) de diferents disciplines per a abordar problemes complexos des de múltiples perspectives, fomentant la innovació i la creativitat. Han de tenir una certa independència i tenir assegurat que la tasca que realitzin tindrà ressò real en el sí de l'organització. La seva capacitat de decisió ha d'esser alta i ha d'esser susceptible de negociació perquè sia vinculant.
- **Feedback 360 graus:** és un sistema de retroalimentació on el personal reb comentaris sobre el seu rendiment de part de supervisors/es, col·legues, subordinats i, en alguns casos, podríem dir clients o usuaris i usuàries finals. Això proporciona una visió completa del rendiment i ajuda a identificar àrees de millora.
- **Plataformes de col·laboració digital en línia:** Eines com Slack, Trello o Asana permeten una comunicació fluida i una gestió de projectes eficient, facilitant la col·laboració en temps real entre membres de l'organització, independentment de la seva ubicació geogràfica.
- **Reunions de revisió periòdiques:** són sessions regulars on es revisen els progressos, es discuteixen els reptes i es planifiquen les accions futures i s'avalua, de forma real, la seva consecució. Aquestes reunions poden ser mensuals, trimestrals o anuals, depenent de les necessitats de l'organització. També es reuneixen per discutir projectes, reptes i oportunitats i arribar a consensos i compromisos que després s'han de complir.
- **Sistemes de gestió del coneixement:** són eines que permeten capturar, organitzar i compartir el coneixement dins de l'organització, com ara bases de dades, wikis o intranets. Això ajuda a preservar el coneixement i a facilitar l'accés a la informació i a les bones pràctiques.
- **Programes de formació i desenvolupament:** iniciatives que ofereixen oportunitats de formació contínua al personal, ajudant-los a adquirir noves habilitats i a mantenir-se actualitzats en les seves àrees de competència. Aquesta formació ha de respondre

realment a les necessitats dels destinataris, han de gaudir d'un sistema d'avaluació seriós del coneixement adquirit i un contingut d'aplicació pràctica ineludible i demostrable.

- **Indicadors clau de rendiment (KPI):** són mètrics que permeten mesurar el rendiment de l'organització en diferents camps, ajudant a identificar àrees de millora i a monitoritzar el progrés cap als objectius establerts amb qualitat i sostenibilitat. Han de ser públics i amb resultats visibles.
- **Auditories internes:** són processos de revisió interna que assegurin que les operacions de l'organització compleixen amb les normes establertes i que es mantenen els estàndards de qualitat. Han de ser transparents i amb capacitat de proporcionar alternatives de millora.
- **Programes de rotació on el personal** pugui treballar en diferents departaments o seccions durant un període de temps. Això ajuda a comprendre millor les funcions i els reptes d'altres àrees. Si es tractés d'una administració pública caldria implementar mecanismes més moderns i flexibles per permetre aquesta interrelació puntual i limitada en el temps que no podrà comprometre els drets i obligacions del personal.
- **Sistemes d'informació integrats** que promoguin la utilització d'aplicacions de gestió que permetin l'accés compartit a la informació i a les dades entre diferents departaments, assegurant que tothom, segons el seu nivell de capacitat i no necessàriament segons el seu poder decisor, tingui accés a la mateixa informació actualitzada.
- **Espais de treball compartits** que suposa dissenyar llocs de treball oberts i col·laboratiu que fomentin la interacció casual i informal i la col·laboració entre empleats i empleades de diferents departaments.

Impulsant el canvi des de dins: l'impacte i els beneficis de la gestió transversal en la modernització de l'administració pública

Millora de l'eficiència

Un dels principals profits de la gestió transversal és la millora de l'eficiència operativa. En fomentar la cooperació entre departaments, s'evita la duplicació d'esforços i s'optimitza l'ús de recursos (Casado, 2010). Això és especialment important en un context de restriccions pressupostàries i demandes creixents per als serveis públics. En aquest sentit,

la formació especialitzada i la capacitació del personal en habilitats transversals és essencial per a l'èxit d'aquest enfocament. Programes de desenvolupament professional que promoguin el lideratge col·laboratiu, la gestió de projectes i la comunicació efectiva són fonamentals. A més, la formació en l'ús de tecnologies digitals i anàlisi de dades és crucial per aprofitar al màxim les innovacions disponibles.

Solucions més efectives

Els problemes socials i econòmics sovint requereixen solucions que abasten múltiples disciplines. La gestió transversal permet abordar aquests problemes de manera més integral, considerant diferents perspectives i especialitats. Per exemple, un projecte de regeneració urbana pot involucrar departaments d'urbanisme, transport, medi ambient i serveis socials.

Impuls de la innovació

La innovació és un dels aspectes més importants i claus de la gestió transversal. En reunir persones de diferents àrees i amb diverses experiències es poden generar idees més creatives i novadores. Aquest enfocament també facilita la implementació de tecnologies emergents i bones pràctiques innovadores en la gestió pública.

Avanç en l'ús de les tecnologies digitals

Les plataformes de col·laboració, els sistemes de gestió de projectes i les eines d'anàlisi de dades enteses com a tecnologies digitals juguen un paper crucial en la gestió transversal ja que permeten una millor coordinació i presa de decisions. Aquestes tecnologies faciliten la comunicació en temps real i l'accés a informació actualitzada, cosa que és essencial per a la consolidació eficient de projectes complexos.

Dades obertes i transparència

La gestió transversal també es beneficia de la implementació de polítiques de dades obertes i transparència. En fer que les dades estiguin disponibles per a tots els departaments i el públic en general, es promou una major responsabilitat i col·laboració. Les dades obertes permeten als diferents actors identificar problemes, desenvolupar solucions i avaluar l'impacte de les polítiques públiques de manera més efectiva.

A quins desafiaments ens enfrontam i quines consideracions cal preveure al respecte?

La resistència al canvi

Un dels principals desafiaments de la gestió transversal és la resistència al canvi. Els empleats i caps dels serveis que acostumats a treballar de manera més individual i poc avaluada poden veure la col·laboració com a una possible dificultat o amenaça a la seva autonomia. Superar aquesta resistència requereix un lideratge fort i una comunicació clara i didàctica sobre els beneficis de la gestió transversal.

La complexitat en la coordinació

Coordinar múltiples departaments i actors pot ser complex i requereix un esforç extraordinari i significatiu. És essencial establir estructures clares de governança i processos de presa de decisions més indefugibles per gestionar aquesta complexitat.

La mesura de resultats

Mesurar l'impacte de la gestió transversal pot ser difícil a causa de la naturalesa multidimensional dels projectes. Desenvolupar indicadors i mètriques quantitatives i qualitatives que reflecteixin adequadament els beneficis d'aquest enfocament és crucial per a la seva avaluació i millora contínua.

La transversalitat que transforma: innovació i eficiència com a fruit d'una gestió connectada. L'evolució del canvi a les organitzacions

L'evolució de la gestió del canvi a les administracions públiques recentment es pot descriure a través de diversos aspectes clau. Vegem algunes de les anotacions que aporta Casado (2010), a la seva obra *Gestió del canvi en les administracions locals: manual de consulta*. En ella, explica les causes i motius cal recordar que les administracions públiques s'han plantejat projectes de canvi en els darrers anys per diversos motius que inclouen la necessitat de millorar l'eficiència en l'ús dels pressupostos públics, especialment perquè han deixat de ser constantment expansius, la millora en la prestació dels serveis públics a causa del creixent paper del sector públic com a proveïdor i l'augment de l'exigència ciutadana i la necessitat de replantejar el paper del mateix sector públic en les societats postindustrials i en evolució constant. Les transformacions globals en l'entorn (socials, ecològiques, tecnològiques, econòmiques i en les relacions públic-privades) són un factor clau que ens obliga a replantejar polítiques i redefinir l'administració de dalt a baix.

En la seva evolució històrica i progrés veim que, des de de la transició a la democràcia, les administracions públiques han evolucionat en diferents graus. Després d'una etapa

d'homologació amb l'entorn europeu, es va passar a centrar-se en el "com" es realitzaven les funcions, amb una clara orientació cap als resultats de la gestió pública. Es van incorporar conceptes manllevats del món privat com *management*, client o qualitat de servei. Posteriorment, s'hi va afegir amb força l'objectiu de l'eficiència a causa de la necessitat de reduir el dèficit públic, en especial a partir de mitjans dels 90 (Sarrión i Gualda, J., 1982).

Més recentment, s'ha afegit una reflexió més profunda sobre la missió de l'Estat i l'administració i s'han implementat diverses formes de producció d'aquest canvi per optimitzar serveis i processos com les reestructuracions internes, la creació d'agències, les externalitzacions, la racionalització de processos, la millora de l'atenció ciutadana, la simplificació i ús de l'administració electrònica pels tràmits i la creació de programes transversals que fomenten la coordinació interna per afrontar la complexitat de les realitats sobre les quals volen incidir.

L'aplicació intensiva de les tecnologies de la informació és un motor de canvi important que condueix a una administració en xarxa que intenta anar incorporant nous conceptes. A finals d'aquest primer quart del segle XXI, la situació actual és producte d'aquest recorregut.

En aquest sentit, els projectes de canvi s'han orientat cap als tres factors principals: l'ajust pressupostari (millora de l'eficiència), la millora dels serveis (sovint associada a l'eficàcia i profunditat del canvi) i l'adaptació a un entorn dinàmic i altament complex. Aquesta adaptació al medi sembla prendre cada cop més protagonisme ja que té a veure amb l'actualització i replanteig del paper del sector públic en primera instància.

La construcció d'una visió compartida s'ha utilitzat com una forma alternativa de planificació estratègica, especialment en situacions agitada i complexes. Una visió global i integrada de tots els elements dels departaments com a sistemes és essencial per a implementar mètodes coherents. Distribuir el lideratge pot ajudar a generar aquesta visió comuna i una gestió acurada de l'aspecte humà pot servir per vèncer resistències.

Per facilitar el treball transversal, es destaca la importància de les relacions professionals plurals, honestes, de qualitat, el lideratge dels agents carismàtics dinamitzadors, els recursos, la transferència del coneixement, la definició clara de la problemàtica (demostrant la pertinència de la col·laboració) i del projecte (amb estructures horitzontals i responsabilitats compartides) i la creació de microentorns d'innovació, entre d'altres. També la coherència perquè l'administració ha de treballar transversalment però inicialment a nivell intern primer per demanar-ho o exigir-ho externament després. Així aconseguix la credibilitat que tant necessita.

Cal ser conscient dels obstacles habituals com la incapacitat i/o manca d'orientació al canvi, la desconfiança per mor d'experiències prèvies frustrades, la pèrdua o mancança del lideratge carismàtic o moral, la manca de recursos (inclosa de formació), les decisions massa centralitzades, la manca de comunicació significativa, els escenaris a curt termini i la dissolució de la responsabilitat, també entre d'altres.

Els i les caps i líders transversals han d'ajudar a les persones que conformen el sistema a entendre la necessitat del canvi, escoltar, de forma activa i honesta, les seves pors i temors i anotar les seves aportacions i fortaleces per tal d'acompanyar-les en el procés psicològic de remoure, qüestionar i tancar el passat per afrontar el present i futur amb ganes de fer-ho bé.

Novetats, propostes de millora i conclusions

A mode de resum de tot el que hem anat plantejant, qüestionant i evidenciant, enunciem, a mode de recordatori, els diferents aspectes i dificultats que limiten una bona gestió de la transversalitat.

Els detalls més destacats posat a sobre la taula al llarg d'aquest petit viatge literari són la manca d'un vertader lideratge tècnic potent i legítim que impulsi i doni suport al treball transversal al llarg de tot el procés; la falta d'agents dinamitzadors amb legitimitat carismàtica que facilitin la col·laboració entre serveis; la insuficiència de recursos (econòmics i humans); la manca de prioritització i posada en valor dels objectius relacionats amb els projectes transversals; la dificultat per definir clarament problemàtiques complexes i demostrar la pertinença del treball col·laboratiu entre àmbits aparentment allunyats; les dificultats per a convèncer diferents serveis de la seva responsabilitat en problemes multifactorials; un disseny inadequat dels projectes que necessiten treballar en diagonal sense estructures horitzontals i cooperatives clares on les responsabilitats i jerarquies siguin compartides; la desconfiança generalitzada en un possible canvi real; la manca de comunicació interna clara, eficaç i efectiva sobre els projectes estratègics; la tendència a operar amb escenaris, a curt termini, incompatibles amb projectes de transformació que requereixen temps i paciència; la dispersió de la responsabilitat en els objectius claus; la dinàmica interna entre subcultures administratives amb diferents lògiques i interessos (personals, burocràtica, garantista, gerencial, tècnica) que poden generar dificultats i bloquejos si no hi ha negociació; la dificultat de gestionar la frontera tècnic-política i la rigidesa de la gestió pública derivada de les nombroses regulacions internes que requereixen una negociació constant per guanyar flexibilitat, entre d'altres.

Bé, idò, totes aquestes raons haurien de treballar-se fent esment a factors clau i indicadors que poden facilitar el contingut transversal i gestionar el canvi organitzatiu necessari per a materialitzar-lo amb èxit.

Per tant, a mode de propostes, recordem la necessitat d'identificació clara de les dificultats i de la urgència de la col·laboració real. Cal poder demostrar la pertinença de la cooperació entre departaments que semblen distants quant a competències, explicant, de forma didàctica, com diferents factors han d'intervenir en la definició i solució d'una problemàtica complexa. Per exemple, demostrar a urbanisme que el disseny de l'espai públic pot generar problemàtiques socials o que les estratègies inclusives requereixen cert disseny de l'espai públic. Definir bé els problemes, els motius i les causes és fonamental i assumir que no tothom els defineix de la mateixa manera també és important.

Hauríem de tendir a la definició clara dels objectius orientats a resultats i a la construcció d'una visió compartida ja que és crucial saber on es vol arribar. En situacions d'alta complexitat i inestabilitat, la planificació estratègica tradicional pot ser massa rígida i erma. Una alternativa és la construcció d'una visió comuna que es concretaria en la descripció d'un futur desitjable i possible. Cal implementar, sense dilació, entorns de recerca de solucions innovadores com, per exemple, programes de mentoria i d'intercanvi de coneixement significatiu. Aquesta visió permet viatjar en el temps, del present al futur, obrint nous canals creatius per sacsejar els estaments rígids i obsolets vers un vertader canvi que permeti establir línies estratègiques prou flexibles i eficaces com per adaptar-se als transformacions de l'entorn.

Dissenyar i aprovar un *Pla formal de millores estratègiques* pot servir de guia per al procés. Els objectius estratègics, derivats de l'anàlisi de l'organització i l'entorn, han de concretar-se en objectius operatius coherents. La visió unificada que proposam exigeix un exercici continu de reflexió i consideració on tots els treballadors i treballadores de tots els nivells professionals han de poder dir la seva, aportar demandes i explicar les seves necessitats així com les seves solucions i propostes.

El disseny i planificació dels projectes ha de reflectir la definició multifactorial de les casuístiques. Més important encara és el disseny de l'estructura organitzativa del projecte i el repartiment de responsabilitats. En el món d'allò transversal, cal dissenyar propostes on les jerarquies siguin compartides entre els diferents àmbits per evitar desigualtats de poder i responsabilitat. Totes les persones i àrees implicades han de tenir atribucions de rellevància similar.

És desitjable conformar equips de treball puntuals i temàtics amb persones de diferents serveis i departaments per fomentar la multidisciplinarietat i la interrelació personal,

generant xarxes horitzontals i cooperatives. Dèiem abans que un *Pla formal de millores estratègiques* que contemplàs la ruta d'acció des de la direcció serviria de guia per concretar com es podria desenvolupar l'estratègia de la transversalitat. Aquest pla implicarà definir què es farà (objectius), per què (diagnòstic) i com, concretant accions, responsables, etapes, terminis i recursos.

Un lideratge potent és fonamental que tengui la convicció ferma de fer complir les indicacions i acords a impulsar. Aquesta posició capdavantera és necessària al llarg de tot el procediment de canvi. En projectes de certa profunditat o amb objectius complexos es requereixen cabdalies potents a nivell tècnic. Això implica mantenir l'esperit del projecte, solucionar incidències amb eficàcia, decidir modificacions de forma coherent, mantenir la motivació de l'equip i donar suport professional i inclús emocional constant. Els problemes són responsabilitat dels i de les líders, mentre que els èxits són un mèrit col·lectiu.

Ens hem de començar a replantejar la forma en què les administracions públiques proveeixen els seus recursos humans, encara que així estigui disposat per llei i es compleixi exhaustivament. Les fórmules actuals de convocatòries públiques no incorporen cap tipus d'apartat o mecanisme per a la valoració de noves capacitats i competències relacionades amb la innovació i transformació que proposam. Cal apostar per complementar els processos incorporant noves vies i metodologies de selecció i provisió de llocs de treball que contemplin la valoració de les qualitats mencionades en bé de la pròpia administració. Les lleis estan, a més de per ser complides, per ser millorades en funció de l'adaptació ràpida a les circumstàncies i necessitats de les societats que governen.

Per tant, l'èxit depèn, en gran mesura, de la capacitat d'adaptar els rols i estructures a les noves missions i de posar el servei a la ciutadania com a definidor de què ha de fer responsablement cadascú. Cal entendre que és la determinació del servei desitjat la que ha de condicionar l'estructura de l'administració o corporació i no a l'inrevés. L'organització ha de ser concebuda com un sistema dinàmic on els rols rígids i antipàtics no són compatibles amb la flexibilitat i innovació. Cal fer esment a recollir les lliçons apreses com si fossin tresors.

Quan parlem d'agents dinamitzadors amb autenticitat i carisma ens referim a que, és fonamental disposar de personal tècnic que actuï com a mobilitzador de la transversalitat i del treball en xarxa. Aquestes persones, independentment de la seva posició jeràrquica, han de tenir reconeixement públic dels màxims responsables de l'organització que els hi han d'assegurar credibilitat i respecte entre el funcionariat. La seva feina és dinamitzar el treball i fer-ne seguiment. Però la seva legitimació i capacitat d'acció ha d'estar recolzada atès que sinó és com fer retxes dins l'aigua, alimentant la desmotivació i el fracàs.

Vegem, per exemple, un projecte pilot actual que s'està implementant a Finlàndia, s'anomena "*6aika*" [3] on bàsicament la gran majoria dels seus objectius proposen la recerca de solucions innovadores a grans problemàtiques ciutadanes convocant i treballant conjuntament amb grups plurals i heterogenis organitzats a les 6 ciutats més grans del país i conformatos per ciutadans i ciutadanes, administracions públiques, empreses privades i entitats socials i del tercer sector que treballen sempre en xarxa. També, dins aquest projecte, es promouen els anomenats *livinglabs* que experimenten amb la creació de plataformes interinstitucionals de recursos telemàtics compartits entre les diferents administracions i entitats del país.

Per tant, el disseny i lideratge tècnic de projectes transversals ha d'anar acompanyat de noves idees i recursos, tant econòmics com humans, per plantejar experiències similars a les d'aquests altres països avançats. La manca de previsió i possibilitat de cobertura de recursos humans amb perfils professionals heterogenis i plurals ha frustrat nombroses iniciatives. Destinar recursos a la formació del personal per adaptar-se a noves tasques i funcions és crucial, especialment en canvis profunds.

Dèiem de promoure la creació de micro-entorns per a la innovació. Com que la transversalitat és una estratègia d'innovació, cal generar micro-entorns dins l'administració que permetin la flexibilitat, l'assaig, la prova i l'error, la improvisació i certa arbitrarietat que l'estructura tradicional impedeix o obstaculitza, a vegades, fèrrimament. L'organització de jornades temàtiques que involucren diferents àrees pot ser un exemple de creació d'aquests micro-entorns, facilitant la pedagogia sobre els llocs comuns i la responsabilitat compartida i generant dinàmiques de treball concretes més satisfactòries. En aquest sentit, aportam també la proposta de treballar formalment amb *laboratoris de idees* o *d'experiències* que permetin experimentar aquestes noves formes de fer suggerides.

Quant a posar esment en la gestió de les relacions personals dins la cultura organitzativa d'una administració pública recordem que els projectes els fan persones i les actuacions transversals les promouen els grups de persones. Les relacions interpersonals poden facilitar o dificultar els objectius conjunts. Tenir en compte les afinitats personals i fomentar que els i les professionals que han de treballar junts en horitzontal tenguin bona relació i bona sinergia pot garantir l'èxit i l'entesa molt més que d'altres factors. La cultura organitzativa, amb segons quines creences i valors obsolets, pot ser un factor clau per bloquejar el canvi que plantejam.

L'acompanyament del procés de transició de les persones que treballen a una administració que vol evolucionar és cabdal. Un projecte de canvi no és neutre per a les persones. Pot generar temors i inquietuds relacionats amb la seguretat, l'estatus

sociolaboral, la identitat professional, els valors, etc. Cal ser conscient d'aquest ventall emocional i gestionar la transició de forma modulada. Això implica conèixer el que sol passar en les transicions (temor, desconcert, tristesa, inseguretat davant situacions percebudes com a incòmodes, perjudicials o incertes) i acompanyar les persones per tal que puguin evolucionar, reconeixent i comprenent aquestes reaccions, per ajudar-les a afrontar el canvi de manera satisfactòria.

Tot procés de transició té fases: aferrar-se al passat (negar-se a abandonar mètodes i objectius anteriors), treballar en el present (afrontar les noves tasques sense estar totalment implicat o implicada en el futur) i crear el futur (implicació total). Els i les caps han d'orientar al funcionariat i demás personal, ajudar-los a superar hàbits passats i guiar-los en l'aprenentatge de noves metodologies, escoltant les aportacions i afegint-les al dossier de ruta de treball.

A més del pensament analític o racional, el pensament sistèmic i el creatiu ajuden a entendre la globalitat i la complexitat de les temàtiques transversals com cap altra forma. Perquè són complementàries i útils. Cadascuna d'elles té el seu moment i no són excloents. Cal aprofitar-les, de forma intel·ligent, en bé d'un major impacte positiu en el procés.

Recordem el que hem mencionat en diferents paràgrafs sobre la coherència interna. Si, per exemple, una administració supramunicipal vol que els actors externs (entitats del tercer sector, empreses privades, entitats municipals, els ajuntaments, etc.) treballin en xarxa i de forma transversal, cal que internament hagi interioritzat i experimentat aquesta cultura i ja treballi de forma transversal en primera persona. La incoherència interna provoca desconfiança i descrèdit de cara a l'exterior i genera disfuncions en els espais compartits amb altres actors que són summament perjudicials pel procés.

En conjunt, superar les dificultats del treball transversal requereix una meta visió clara i compartida, un lideratge fort i legitimat per impulsar la col·laboració, una planificació acurada que consideri la complexitat i les interrelacions, una estructura de projecte o programa flexible i cooperativa i una gestió proactiva de la cultura organitzativa i les transicions humanes que cal acompanyar i gestionar amb eficàcia i domini del procés reconeixent que el canvi implica risc, incertesa i resistències amb determinades qüestions per a les quals l'estructura clàssica no sempre està preparada.

L'objectiu final i l'èxit de les metodologies transversals es manifestarà en la seva integració i convivència formal amb la resta, quan les dimensions horitzontals s'hagin incorporat al conjunt de l'activitat de l'organització i de la política pública respectant la seva autonomia, autoritat moral i la pròpia idiosincràsia i forma de fer. En qualsevol cas, sempre la transversalitat aspirarà a modificar i millorar permanentment els comportaments de

l'organització tot incorporant-hi noves visions i valors. Tot i ser una eina poderosa per a l'adaptació a noves realitats, també cal fer esment que la transversalitat és una dimensió complementària a l'estructura bàsica de l'organització i, com a tal, s'ha d'anar implementant, cada vegada més, amb major encert.

Referències bibliogràfiques

- Beckhard, R., & Harris, R. T. (1998). Transiciones organizacionales. Addison Wesley Iberoamericana.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1993). Estrategias para el cambio. Editorial Parramón
- Consell Insular de Mallorca, Institut Mallorquí d'Afers Socials. (2019, 18 de maig). Aprovació definitiva dels nous Estatuts de l'Institut Mallorquí d'Afers Socials (IMAS). Butlletí Oficial de les Illes Balears, Núm. 67.
- Diputació de Barcelona. (n.d.). Gestió del canvi en les administracions locals. [Manual de consulta].
- Doyle. (1990). Model per a la generació d'una visió compartida
- Echebarría, K., & Losada, C. (1993). Anàlisi de projectes de modernització.
- El Risell. (n.d.). Com facilitar que es produeixi el treball transversal en l'administració pública?
- Le Saget, M. (1993). El directivo intuitivo. Deusto.
- Longo, F. (1999). Política i gerència pública als governs locals. A L'ajuntament gerencial. Reflexions i propostes per gerencialitzar. Diputació de Barcelona.
- López, J., & Gadea, A. (1995). Servir al ciudadano. Gestión 2020.
- Losada, C. (1995). Las especificidades de la gestión pública: implicaciones en la función directiva pública. Documentación administrativa.
- Mintzberg, H. (1995). Perfeccionamiento de la labor del directivo. Harvard Deusto Business Review, 67.
- Moore, M. (1998). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Paidós.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). La reinención del gobierno. Paidós.
- Prats, J. (1989). Formación, modelos organizativos y perfiles gerenciales en las administraciones públicas españolas. A La Formación para la Administración Local. Ajuntament de Barcelona.
- Puig, T. (1998). Manual para la producción de servicios municipales. Instituto Vasco de Administración Pública.
- Sarrion i Gualda, J. (1982). Història de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (1912-1939). Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Trebesch, K. (1917). ¿Cuánta formación puede aguantar la empresa?. Perspectivas de Gestión.

- Vincent, Ch. (2020). La Formation, relais de la stratégie d'entreprise. Les Editions d'Organisation.

Bibliografia ampliada per a consulta sobre els principals conceptes mencionats

1. *El treball multidisciplinari*

- Zurro, D. (2020). Multidisciplinariedad, interdisciplinariedad, transdisciplinariedad. CSIC.
- Fortuño Bernat, C., Morote Gilabert, M. I., Villar Garrido, M., Loscos Garcia, O., Peris Jaques, M. (2025). Trabajo en equipo y colaboración multidisciplinaria. Ocronos.
- Giner Comín, I., & Sardà i Font, J. (2019). Els grups de treball multidisciplinaris (GTM) de la Generalitat de Catalunya han esdevingut una peça clau en l'impuls de l'administració digital. Escola d'Administració Pública de Catalunya.

2. *La importància del lideratge i la cultura organitzativa*

- Allán-Baño, G. M., Naranjo-Sagñay, W. C., Zavala-Ponce, C. V., Sornoza-Parrales, D. (2025). El rol del liderazgo en la creación de una cultura organizacional positiva: una revisión de la literatura. Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR.
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, I. A., Espinoza-Marchant, C. J., Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. Formación Universitaria,
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina.

3. *La superació de les limitacions sectorials*

- Gutiérrez Palomero, A. (2023). La perspectiva integrada com a nou paradigma del desenvolupament urbà sostenible. Universitat de Lleida.
- Anderson, M. (2023). L'onada de renovació energètica dels edificis: adaptabilitat i limitacions de les institucions de dret civil. Revista Catalana de Dret Públic.
- Couceiro López, M. (2023). Murs, bretxes i reptes de la digitalització a l'Administració pública. Centre d'Estudis i Recerca Sindicals (CERES) de CCOO de Catalunya.

4. *Els objectius generals compartits*

- Institut Universitari de Recerca en Ciència i Tecnologies de la Sostenibilitat. (2023). Agenda 2030: Marc Global per al Desenvolupament Sostenible. Universitat Politècnica de Catalunya.

- Ballvé Jerez, M. B. (2021). Construcció d'un sistema d'integritat pública. Govern Obert i Bon Govern.
- Cerrillo Martínez, A., Ponce Solé, J., & Villoria Mendieta, M. (2018). Ètica per a la gestió i administració pública. Universitat Oberta de Catalunya.

5. *La coordinació horitzontal*

- Turull, M., Albertí, E., Díaz, A., García, R. M., Giménez, A., González, M., Joshi, U., Moll de Alba Lacuve, C., Panero, P. (2020). Continguts i límits de la coordinació docent horitzontal entre el professorat de primer curs del Grau en Dret. Revista d'Innovació Docent Universitària.
- García Martín, A. (2015). Coordinación docente horizontal y vertical. Universidad Politécnica de Cartagena.
- López Jalle, V. (2010). Anàlisi i formalització de l'estructura organitzativa de l'Administració de la Generalitat de Catalunya. Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Garcia, N., Barres, R., & Bordera, L. (2016). L'acció intersectorial en salut: Guia per al disseny d'un mètode de treball en l'àmbit municipal. Diputació de Barcelona.

6. *La gestió del canvi*

- Manzano García, I. J. (2023). La vigencia del modelo Kotter en la gestión del cambio: un análisis empírico. Universitat Abat Oliba CEU.
- Gestió del canvi en l'Administració Pública. (2023). Govern de les Illes Balears
- Piqué, F. (2024). Gestió del Canvi, Lideratge Transformacional i Intel·ligència Emocional en l'Era de les Tecnologies Emergents. Scipedia.
- Salvador Serna, M. (2023). Administració electrònica, transversalitat i gestió del canvi. Universitat Oberta de Catalunya.



COL·LECCIÓ IMAS

Innovació i Metodologia en Afers Socials

Núm. 71. Maig 2025

ISSN: 2659-5273

Inserció social

El tractament de les persones en situació d'exclusió social per part dels mitjans de comunicació en el tram final de la pandèmia

Àgueda Mir Dols

Facultat de Filosofia i Lletres. estudis de Grau de Treball Social
Universitat de les Illes Balears



El contingut de la REVISTA *ALIMARA* de l'IMAS està subjecte a una llicència de Reconeixement No Comercial_Sense Obra Derivada 4.0 Internacional de Creative Commons

Resum

La pobresa, també anomenada exclusió social, és una xacra que continua present dins la societat i que en moments de crisi, com la pandèmia de la Covid-19, no ha fet més que augmentar.

Les persones que la sofreixen poden presentar sentiments de vergonya i patiment. Aquests es poden veure agreujats per l'aporofòbia existent en els discursos dels mitjans de comunicació i en les intervencions dels treballadors socials.

És per aquest motiu que neix l'interès d'ampliar el coneixement al respecte. I es fa a través d'una revisió de la literatura científica i responent a la següent pregunta d'investigació: *Quin ha estat el tractament que han donat els mitjans de comunicació a les situacions d'exclusió social entre el 5 de febrer i el 5 de juliol de 2023?* Aquesta investigació¹ dona resposta a la pregunta formulada a través de la metodologia qualitativa d'anàlisi del discurs, alhora que estableix un arbre de categories.

Els resultats que s'han obtingut permeten analitzar com s'ha definit el col·lectiu de persones en situació d'exclusió social, i el tractament que se li ha donat per part de dos diaris espanyols d'ideologia contraposada en el tram final de l'alerta sanitària.

Paraules clau

Aporofòbia, pobresa, persones en risc d'exclusió social, mitjans de comunicació, pandèmia,

¹Aquest article és una versió executiva del Treball de Final de Grau realitzat en el 2024, que sota el mateix títol ha rebut el Premi Extraordinari de la Facultat de Filosofia i Lletres de la UIB, tutoritzat pel professor David Abril.

1. Introducció i justificació

La pobresa, anomenada també com a exclusió social per la complexitat del fenomen que va més enllà de l'àmbit econòmic, és una xacra que no ha fet més que perdurar en els anys, accentuant-se amb la pandèmia de la Covid-19.

Però les persones en situació d'exclusió social no només han de fer front a les desigualtats generades per aquesta, sinó que també han de sofrir l'aporofòbia dels mitjans de comunicació. La qual es manifesta a través d'una sèrie de missatges que els treballadors socials interioritzen i, per tant, duen a terme intervencions discriminatòries.

És per això que el present treball d'investigació centrat en la disciplina del Treball Social, té com a objectiu conèixer quina és la relació recent i en temps de pandèmia entre el periodisme espanyol i les situacions d'exclusió social. Amb la finalitat de generar una investigació que reflecteixi aquesta realitat i que ajudi a prendre consciència al respecte.

D'aquesta manera, la pregunta d'investigació que es planteja respondre és: Quin ha estat el tractament que han donat els mitjans de comunicació a les situacions d'exclusió social entre el 5 de febrer i el 5 de juliol de 2023?, ja que aquestes dates comprenen els darrers mesos de l'alerta sanitària a Espanya, quan a través de l'Ordre SND/726/2023 es va declarar la finalització de la crisi sanitària ocasionada per la COVID-19.

La revisió de la literatura científica serà una de les eines utilitzades per donar resposta a la pregunta plantejada, permetent conèixer l'evolució del fenomen de l'exclusió social, així com el paper dels mitjans de comunicació al respecte i l'empremta que pot tenir el seu discurs en la població i, per tant, en els treballadors socials.

Posteriorment, es durà a terme una anàlisi de les notícies relacionades amb l'exclusió social dels diaris Público i El Mundo, mitjançant la metodologia qualitativa de l'anàlisi del discurs i l'establiment d'un Arbre de Categories, a través del qual es comprovarà el vocabulari emprat per parlar del col·lectiu, la visibilitat que té a les notícies, l'espai que li donen a la causalitat del fenomen i la menció de la vulneració dels drets humans que suposen aquestes situacions. Això permetrà, a més, comparar el tractament de l'exclusió social en funció de la ideologia del mitjà, ja que ambdós diaris són contraposats en aquest sentit.

2. Marc teòric

2.1. Conceptes bàsics: de la pobresa a l'exclusió social

La pobresa és un fenomen que ha estat present dins la societat al llarg de la història, essent entesa des d'un principi com la falta de recursos econòmics i situant aquesta dimensió com a resposta a les desigualtats socials. Tradicionalment, aquestes situacions afectaven

un conjunt delimitat de la societat i s'atribuïa la seva causalitat a l'origen social de les persones (Sánchez i Jiménez, 2013; Camacho, 2014; Sánchez, et al., 2020).

Amb les transformacions socials, laborals i econòmiques que s'han anat produint amb el pas dels anys hi ha hagut canvis, tant en la concepció del terme com en les actuacions realitzades per a la seva erradicació. Anant més enllà de l'àmbit econòmic i ampliant els sistemes de protecció mitjançant la inclusió de l'habitatge, l'educació i la sanitat (Sánchez i Jiménez, 2013; Caro, et al., 2016).

Aquests canvis han donat nom a una nova realitat de vulnerabilitat: l'exclusió social. Donant importància així a la complexitat del terme, a més de començar a utilitzar-se amb la intenció de fer una anàlisi més completa (Sánchez i Jiménez, 2013; Camacho, 2014).

Igualment, al present treball d'investigació s'utilitzen ambdós conceptes, ja que tant l'un com l'altre segueixen en ús i aquest fet ens permetrà ampliar la mostra d'investigació i ser més fidels a la realitat.

El concepte d'exclusió social ha estat analitzat per diversos autors, arribant a un consens sobre les seves característiques comunes, que són: la seva multidimensionalitat, que es tracta d'un procés i que té un caràcter estratègic, relatiu i estructural (Sánchez i Jiménez, 2013; Contreras, 2020).

És a dir, l'exclusió social no deriva d'una única causa. I és dinàmica, ja que no es tracta d'una situació permanent, sinó que es va transitant per diferents escenaris, deixant clar que el context en què es troben les persones és determinant i que l'exclusió social no és un estat intrínsec d'aquestes (Camacho, 2014; Contreras, 2020).

També es ressalta que trobar-se en aquestes situacions i erradicar-les no és responsabilitat individual, sinó que és abordable des de les accions col·lectives per part de la societat i poders públics.

I finalment, es determina que l'exclusió social té un caràcter relatiu i estructural, perquè es tracta d'un concepte que és una construcció social i política, i és producte del sistema establert que decideix amb la seva organització qui queda fora d'ell (Sánchez i Jiménez, 2013; Contreras, 2020).

Pel que fa a la situació recent de la pobresa i l'exclusió social a Espanya, les darreres dades oficials van ser publicades l'any 2023, en elles es reflecteix la situació del país durant la pandèmia. Deixant constància que aquesta crisi ha suposat un gran impacte no només en l'àmbit sanitari, sinó també en l'econòmic i el social, on l'atur i la precarietat laboral han estat protagonistes, afectant sobretot la part més vulnerable de la població (Caro, et al., 2020; Ayala, et al., 2022).

2.2. Aporofòbia

2.2.1. Concepte

L'aporofòbia és un terme relativament recent, encunyat per Adela Cortina i que el podem trobar a la RAE des del 2017 amb la següent definició: "Fòbia a les persones pobres o desfavorides" (Reial Acadèmia Espanyola, 2024).

Encara que Cortina amplia més aquest concepte, i enfoca aquesta aversió cap a les persones en situació de pobresa al motiu que aquestes aparentment no proporcionen res bo a canvi a la societat, essent aquest el motiu de la seva exclusió (Cortina, 2017; Sobremonte, et al., 2019).

Es va començar a parlar d'aporofòbia per diferenciar aquesta forma de discriminació de la xenofòbia, recalcant que el rebuig i l'odi cap al col·lectiu no radica en el seu país d'origen sinó en la seva situació econòmica i social (Cortina, 2017; Abella, et al., 2020).

Es tracta d'un concepte que es troba estretament lligat als tres components essencials dels discursos d'odi: als estereotips i als prejudicis, que són aquelles creences, emocions i opinions que tenim creades sobre les realitats; i a la discriminació, la qual ja és una forma de dur-les a terme. Per tant, l'aporofòbia no només és una percepció, també es pot traduir en una manera d'actuar amb relació a unes idees (Abella, et al., 2020).

Les paraules ajuden a crear les realitats amb les quals es va conformant una societat, traduint-la en inclusiva o discriminatòria en funció dels discursos que s'executen (Abella, et al., 2020).

La gran empremta que tenen els discursos d'odi dins la nostra societat es pot explicar per què les persones tenim certa tendència a acceptar aquells arguments que estan en consonància amb els nostres prejudicis, fent difícil la seva destrucció (Abella, et al., 2020).

Cal aclarir que existeixen diferents graus dins dels discursos d'odi: els discursos discriminatoris i intolerants, que no tenen conseqüències legals, ja que estan emparats en la llibertat d'expressió, i els discursos d'odi penables que són considerats delictes d'odi (Abella, et al., 2020).

Per poder determinar el grau de gravetat s'han de tenir en compte i conèixer en quin nivell es troba l'acte, el context social, econòmic i polític, la dimensió de la difusió de la manifestació i si els emissors es troben en una situació de poder, com poden ser els agents polítics o els mitjans de comunicació (Abella, et al., 2020).

2.2.2. Causes i efectes de l'aporofòbia

L'aporofòbia està arrelada a la nostra societat per diferents motius. Un d'ells són les ideologies de caràcter neoliberal, que es basen en la meritocràcia i contempen les situacions de pobresa com a resultat d'accions individuals i equivocades (Sobremonte, et al., 2019; Abella, et al., 2020).

També influeix la manca de contacte directa que es té amb les persones en situació d'exclusió social. Provocant que l'única visió que es tingui sobre aquestes estigui basada en els discursos de diferents emissors com els agents polítics, les xarxes socials i els mitjans de comunicació (Abella, et al., 2020).

Pel que respecte als mitjans de comunicació, sovint tracten aquestes situacions tan delicades i complexes amb falta de sensibilitat, ajudant a crear una visió estereotipada del col·lectiu mitjançant: la invisibilització, la individualització sense tenir en compte el caràcter estructural del problema, l'estigmatització i l'espectacularització fent un periodisme sensacionalista (Maldonado, 2016).

Per altra banda, a les xarxes socials els discursos d'odi són constants i molts d'ells estan relacionats amb l'aporofòbia, sobretot mitjançant la difusió de notícies falses (Abella, et al., 2020).

L'aporofòbia té unes causes, però també unes conseqüències sobre les persones que la pateixen. Entre elles es troben "la vulnerabilitat, la indefensió, la vergonya i la culpa" (Sobremonte, et al., 2019, p.9).

Aquest conjunt de sentiments fan que la persona visqui amb un elevat grau de patiment, afectant la seva situació psíquica i social, podent anul·lar la seva capacitat d'expressió i de defensa. Així i tot, hi ha autors que manifesten com aquesta situació de patiment pot ajudar a crear en les persones la presa de consciència sobre el problema, i motivar-los per lluitar pel seu reconeixement. Però aquesta capacitat no depèn únicament de la persona, sinó del context cultural i polític en què visqui (Sobremonte, et al., 2019).

2.2.3. Eines per fer front a l'aporofòbia

Encara que hi ha discursos d'odi que no són punibles no significa que la seva erradicació no sigui necessària (Sobremonte, et al., 2019; Abella, et al., 2020).

Una forma de lluitar contra els discursos aporofòbics està relacionada amb els mitjans de comunicació. Es tracta de la creació de discursos alternatius (Abella, et al., 2020).

Les narratives que es contin són fonamentals per desmuntar falsos relats que calen a l'imaginari col·lectiu. Per tant, és de gran importància crear narratives inclusives basades en els drets humans (Abella, et al., 2020).

Aquesta mesura és important, però sovint no és suficient si la persona ja manifesta discursos d'odi. En aquests casos, les contra narratives on s'exposin arguments que desmuntin aquesta visió estereotipada sense fonaments poden ser de gran ajuda (Abella, et al., 2020).

Pel que fa als delictes d'odi, les denúncies juguen un paper fonamental que permet donar visibilitat al problema i que aquests actes no quedin impunes (Abella, et al., 2020).

A Espanya "(...) el delicte d'odi no està tipificat en aquests termes al Codi Penal(...)" (Sobremonte, et al., 2019, p.12). Però sí que existeixen diferents articles que fan referència als delictes discriminatoris, així com lleis que tenen com a denominador comú l'odi i la discriminació (Sobremonte, et al., 2023). Com per exemple:

- Llei Orgànica 4/2015, de 30 de març, de protecció de la seguretat ciutadana.
- Llei 15/2022, de 12 de juliol, integral per a la igualtat de tracte i la no discriminació.
- Llei Orgànica 6/2022, de 12 de juliol, complementària de la Llei 15/2022, de 12 de juliol, integral per a la igualtat de tracte i la no discriminació, de modificació de la Llei Orgànica 10/1995, de 23 de novembre, del Codi Penal.

Aquesta darrera és d'especial rellevància, ja que en ella es regulen les penes que s'han d'imposar per la realització de delictes amb motius aporofòbics.

Tot plegat, cal destacar també la importància que poden tenir les campanyes de sensibilització i el paper de la ciutadania en aquesta lluita (Abella, et al., 2020).

2.2.4. Situació actual

L'aporofòbia és un terme recent i, per tant, poc estudiat. A partir de 2012 es van començar a registrar les dades d'aquells delictes motivats per l'odi (Sobremonte, et al., 2019).

El darrer Informe sobre l'evolució dels delictes d'odi a Espanya es va publicar el 2023 i en ell es plasmen les dades recollides l'any 2022.

Es mostra com els delictes d'odi han augmentat respecte a l'any anterior, arribant a un total de 1.796. Disset d'aquests delictes d'odi van ser per aporofòbia, essent el delicte que més ha augmentat respecte al 2021 amb un 70% (Muniesa, et al., 2023).

Els escenaris més freqüents on s'han produït delictes d'odi són les xarxes socials i els mitjans de comunicació (Muniesa, et al., 2023).

I pel que respecta al perfil de les víctimes de delictes motivats per l'aporofòbia, la majoria són homes, i la franja d'edat més freqüent és la de 51 a 65 anys (Muniesa, et al. 2023).

Quant al perfil de l'autor dels delictes, la majoria són homes i espanyols. Amb molta diferència amb la resta de nacionalitats (Muniesa, et al. 2023).

2.3. Prejudicis del treballador social

El treballador social és una figura clau que, dins una societat sotmesa a un sistema capitalista com és l'espanyola, ha de dur a terme un Treball Social Crític que actuï des de dos vessants per poder realitzar accions de canvi: les relacions humanes i la justícia social a nivell estructural (Ioakimidis, 2021).

Però les actuacions que realitzin els professionals es poden veure entelades pels seus prejudicis. Perquè, encara que la visió que es tingui sobre la figura del treballador social sigui d'una persona lliure de prejudicis per l'essència d'aquesta professió, oposada a la discriminació, igual que la resta de la societat els treballadors socials no queden exempts d'interioritzar idees preconcebudes (Aberbach, 2005; Álvarez, et al., 2016).

Els prejudicis es formen mitjançant la socialització de les persones en el seu context. En aquests processos, els individus van adquirint i interioritzant un seguit de valors i significats que construeixen les seves opinions, atribuint així connotacions negatives o positives sobre els altres (Aberbach, 2005).

Aquestes atribucions també estan condicionades per la influència de les xarxes socials i els mitjans de comunicació. Com ja s'ha mencionat, els mitjans de comunicació tenen un paper fonamental en l'atribució de connotacions negatives sobre certs col·lectius, com pot ser el cas de les persones en situació d'exclusió social (Aberbach, 2005; Abella, et al., 2020).

Els treballadors socials tenen interioritzades idees preconcebudes sobre diferents col·lectius amb els quals treballa. Aquestes idees es poden transformar en conducta, mitjançant intervencions discriminatòries, i això fa que no es treballi amb la persona des de les seves capacitats ni com a protagonista activa de la seva vida i de les seves decisions (Aberbach, 2005).

Aquests fets ajuden a normalitzar les desigualtats i la vulneració dels drets humans, creant una societat exclouent. I com a professionals del treball social s'hauria de treballar

precisament per erradicar els prejudicis, intervenint des del raonament i no des de l'emocionalitat que suposen aquests, amb una metodologia i una ètica que no vulnerin els drets de les persones (Aberbach, 2005).

3. Metodologia

La pobresa i l'exclusió social és una xacra que perdura dins la societat, sobretot en situacions de crisi com és el cas de la pandèmia (Canals, et al., 2023).

Davant aquestes situacions, és clar el paper tan important que juguen els mitjans de comunicació en la creació de prejudicis en l'imaginari col·lectiu entorn les persones que les viuen (Abella, et al., 2020).

Per aquest motiu, la pregunta d'investigació del present treball és: Quin ha estat el tractament que han donat els mitjans de comunicació a les situacions d'exclusió social entre el 5 de febrer i el 5 de juliol de 2023?

Per respondre-la s'ha escollit una metodologia qualitativa com és l'anàlisi del discurs, que permetrà poder llegir la realitat analitzant el significat de les paraules més enllà del que diuen (Santander, 2011).

El procés metodològic ha consistit en:

1. Seleccionar els mitjans de comunicació a analitzar. S'han escollit els diaris digitals El Mundo i Público, ja que permetrà comparar el tractament de la temàtica en funció de la ideologia del mitjà. Mentre que El Mundo té un caràcter conservador, Público destaca per la seva ideologia progressista.
2. S'ha realitzat la recerca de les notícies als repositoris oficials dels diaris, utilitzant com a paraules clau pobresa i exclusió social. Efectuant-la sobre les notícies compreses entre el 5 de febrer i el 5 de juliol de 2023. La tria d'aquestes dates es basa en l'objectiu de conèixer discursos recents i que compreguin el darrer tram de la pandèmia de la Covid-19.
3. S'han trobat 345 notícies i se n'ha fet una selecció; d'aquestes, s'han descartades les que es repeteixen o les que no tenen com a temàtica principal l'exclusió social. I com a resultat d'aquesta tria el nombre final de notícies a analitzar ha estat de 105.
4. Amb la finalitat de començar una aproximació cap a les notícies, s'ha realitzat una primera classificació d'aquestes en tres categories valoratives generals: positiva, negativa i neutre. En funció de la connotació que és assignada a les persones en situació d'exclusió social als títols de les notícies.

5. Finalment, s'ha procedit a l'anàlisi de les notícies seleccionades mitjançant la seva lectura i la constitució d'un Arbre de Categories, amb l'objectiu de poder revelar els aspectes més significatius de l'anàlisi (Santander, 2011). Les categories són:
- *Categoria del vocabulari*: recull els conceptes i el vocabulari utilitzat per parlar del col·lectiu.
 - *Categoria de la visibilitat*: en ella es reuneixen els perfils de les persones i professionals a les quals es dona veu per a parlar del fenomen.
 - *Categoria de les causes*: analitza el nombre de notícies que exposen les causes de la pobresa i l'exclusió social, i de quina manera ho fan.
 - *Categoria dels drets*: està enfocada a analitzar si consideren aquestes situacions com una vulneració dels drets humans.

A més cal destacar que, a l'anàlisi s'ha aplicat de manera transversal una visió que tingués en compte les especificitats del col·lectiu migrant i de les dones, perquè són aquests grups els que tenen un major risc de viure en situació d'exclusió social (Zugasti, 2022; Ruiz, et al., 2022; Canals, et al., 2023).

4. Anàlisi i resultats

De les 345 notícies trobades, s'han seleccionat i analitzat un total de 105 articles. 42 d'ells corresponen al diari Público (40%) i els 63 restants pertanyen al diari El Mundo (60%).

Cal destacar que s'han trobat un major nombre de notícies amb la paraula clau pobresa. Així que, encara que sigui un concepte que segons la literatura científica es redueix a l'àmbit econòmic (Sánchez i Jiménez, 2013), continua utilitzant-se més per part dels mitjans de comunicació que el terme exclusió social. La qual cosa ja deixa entreveure que queda molta feina a fer quant a la lluita contra els prejudicis sobre aquestes persones.

En la primera classificació realitzada mitjançant tres categories valoratives, s'ha pogut constatar com el 12,70% de les notícies d'El Mundo porten al seu títol algun tipus de connotació negativa referent a les persones en risc o situació de pobresa i exclusió social, enfront del 4,76% de Público.

Un exemple és "Mafias con niños que lloran o la 'técnica de la pizza': los métodos 'antidesalojo' que convierten a Barcelona en la capital de la okupación" (González, 2023).

La resta de notícies a ambdós diaris mostren un caràcter neutre i cap d'elles porten connotació positiva.

Aquests resultats poden donar a entendre que un diari d'un caràcter conservador és més propens a fomentar una imatge negativa sobre aquest col·lectiu. I, per altra banda, cal ressaltar que independentment de la ideologia del diari, no es mostra cap notícia de caràcter positiu que ressalti les capacitats de les persones.

Pel que respecta al col·lectiu de persones migrants i des d'una perspectiva de gènere, mitjançant la visió transversal de les seves especificitats dins l'anàlisi, s'ha pogut arribar a la conclusió que no tenen pràcticament protagonisme en les notícies. Només es menciona a cada col·lectiu a 14 notícies, però sense profunditzar en ells, malgrat que segons la literatura científica són les persones que tenen un major risc de patir exclusió social.

I a continuació, s'exposen els principals resultats de l'anàlisi, organitzats en categories:

1. Categoria del vocabulari

De manera general, la terminologia que s'emptra per anomenar a les persones en situació d'exclusió social és correcta, utilitzant els termes persones en risc o situació de pobresa i exclusió social.

Encara que aquesta es podria millorar, ja que tant a Público (19,04%) com a El Mundo (15,87%), s'utilitzen conceptes com els més necessitats o pobres, podent donar una imatge de què són situacions innates de la persona, obviant el caràcter dinàmic del fenomen (Contreras, 2020).

Igualment, hi ha excepcions en l'ús d'un correcte vocabulari, i les més significatives les trobem al diari El Mundo, on s'utilitzen termes deshumanitzadors com són els d'okupes, màfies o indigents. Relacionant-los moltes vegades amb el col·lectiu migrant. Per tant, essent el col·lectiu que més risc té de patir exclusió social no es representa la seva realitat a les notícies sinó que el poc que es parla està basat en discursos d'odi.

Pel que fa a Público, encara que menys, també utilitza un vocabulari que pot ser concebut com a criminalitzador, un exemple el trobem quan es diu que les persones s'han beneficiat d'ajudes en comptes d'emprar la paraula beneficiàries.

Un altre aspecte a destacar, és que mitjançant l'anàlisi s'ha pogut detectar com el vocabulari del diari El Mundo pot variar en funció del que pugui donar a canvi la persona de què es parla. Com va dir Cortina (2017), la persona exclosa és aquella que es considera que no pot aportar res a la societat.

Aquesta afirmació es pot contemplar al següent exemple: "són joves en desavantatge social, són joves marginats (...) I, no obstant això, amb la pel·lícula davant no són més que cineastes" (Martínez, 2023).

2. Categoria de la visibilitat

A les persones en risc o situació de pobresa i exclusió social tan sols se'ls hi dona veu a l'11,90% de les notícies de Público i a l'11,11% de les d'El Mundo.

A més, cal ressaltar el format d'aquest percentatge de notícies perquè mai s'inclou una entrevista íntegra, com si es fa per exemple quan es parla amb persones famoses que han viscut en situació d'exclusió social, presentant-les com històries d'èxit i superació.

Portant a terme, d'aquesta manera, un periodisme sensacionalista i invisibilitzador, on no es dona veu a les persones que es troben en l'actualitat en una situació de vulnerabilitat (Maldonado, 2016).

Quant als polítics, trobem una important diferència entre els dos diaris. El diari Público només destina el 4,76% de les notícies analitzades a donar veu als polítics, mentre que El Mundo ho fa al 22,22%.

Una altra gran diferència en aquest sentit és que Público només dona veu a partits polítics de caràcter progressista, mentre que El Mundo ho fa majoritàriament a partits de caràcter conservador i a l'extrema dreta. Donant d'aquesta manera espai a un major nombre de discursos d'odi, com per exemple "cap subvenció o ajuda social podrà ser rebuda per associacions que promoguin la immigració il·legal (...) o okupes" (González, 2023).

Mentre que a fundacions, empreses, metges o economistes se'ls hi dona veu al 19,04% de les notícies de Público i al 25,39% de les d'El Mundo.

Davant aquestes xifres, es pot comprovar com la veu de les persones en risc o situació de pobresa i exclusió social no té pràcticament presència als diaris. Són un col·lectiu que mitjançant l'estil narratiu periodístic, independentment de la ideologia del diari, està invisibilitzat i estigmatitzat (Maldonado, 2016).

3. Categoria de les causes

Al diari El Mundo el 12,69% de les notícies mencionen algunes de les causes que generen el fenomen i a Público el 35,71%.

Generalment, les causes que es mencionen són de caràcter econòmic i estan lligades a l'accés a l'habitatge o a l'ocupació.

Per altra banda, es deixa poc espai a la pandèmia, mencionant les seves conseqüències a nivell econòmic a ambdós diaris però sense profunditzar. Segurament es deu al fet que el gruix de les notícies relacionades amb aquest aspecte es troba en els anys inicials de l'alerta.

Només el diari Público mostra en algunes ocasions una postura crítica amb un sistema capitalista, que és generador i perpetuador de la pobresa. Destacant que les causes del fenomen són multidimensionals i que té un caràcter estructural (Sánchez i Jiménez, 2013).

A més, fa referència a la ideologia de la meritocràcia com un problema (Sobremonte, et al., 2019; Abella, et al., 2020), mentre que El Mundo dona veu al discurs de la cultura de l'esforç. Bona prova són aquests exemples comparatius; a Público es fan aquestes declaracions "La meritocràcia serveix per a donar una justificació a la desigualtat" (Álvarez, 2023) i a El Mundo, aquestes altres "Si jo vaig poder arribar, moltes persones ho poden fer" (UE Studio, 2023).

El tipus de discurs entorn de les causes pot ajudar a crear una idea a l'imaginari col·lectiu sobre la causalitat del fenomen, però també és rellevant el gran silenci de les notícies al respecte. Provocant, d'aquesta manera, una percepció que responsabilitzi a la persona.

L'estil periodístic que es du a terme representa a les persones com un percentatge on l'únic que sembla important són les xifres, la part econòmica. Però pràcticament mai es repara en el perquè d'aquestes situacions ni en tot el que suposa en les vides de les persones, tant materialment com emocionalment, trobar-se en escenaris de vulnerabilitat. Tot això implica que no es plasmi en els mitjans de comunicacions la realitat d'aquesta xacra i que la societat ho vegi com una cosa llunyana.

4. Categoria dels drets

Marshall va establir el concepte de ciutadà com aquella persona que té tots els seus drets consolidats dins la societat en què viu. I les persones que es troben en situació de pobresa i exclusió social les veuen vulnerats a causa de les desigualtats intrínseques del sistema (Sánchez i Jiménez, 2013; Contreras, 2020).

A pesar d'això, són escasses les notícies que tracten aquestes situacions com una vulneració dels drets i com una privació de la participació plena dins la societat.

A Público es parla dels drets humans, i com aquests es veuen vulnerats en el moment que una persona es troba en situació d'exclusió social, en un total de 6 notícies. Com per exemple: "Es pot dir que una persona és pobre quan està inhabilitada d'una manera sobreimposada a desplegar les seves capacitats i drets" (Valiente, 2023).

També és l'únic diari que parla de l'aporofòbia com a causa d'algunes actuacions institucionals que vulneren els drets de les persones. Però no s'aprofundeix al respecte en cap notícia.

També a El Mundo es mencionen els drets humans a 3 notícies. Però a dues deixa entreveure que, el que és un dret, per a ells és considerat un luxe; "El seu únic luxe, una ràpida dutxa amb aigua calenta per a vestir-se més ràpid encara" (Saiz, 2023).

Mitjançant les xifres i l'estil narratiu, es fa evident com un diari de caràcter progressista té una major tendència a difondre discursos basats en els drets humans que un diari conservador.

I com, per conseqüència, un diari d'ideologia conservadora porta a terme un periodisme més sensacionalista en aquest sentit, romantitzant els efectes de l'exclusió social (Maldonado, 2016). D'aquesta manera, mitjançant la invisibilització de les persones i del seu patiment, es propicia que els lectors només realitzin una lectura de les notícies sense poder profunditzar en les històries ni contemplar aquests escenaris com una vulneració dels drets humans.

5. Conclusions i propostes

El present treball d'investigació ha permès realitzar una aproximació al tractament que es fa sobre les situacions d'exclusió social per part dels mitjans de comunicació. Arribant a la conclusió, mitjançant l'anàlisi de les diferents categories, que l'aporofòbia és una realitat.

S'ha constatat com, encara que un diari de caràcter progressista té una major tendència a difondre una narrativa fonamentada en els drets humans, queda molt per fer independentment de la ideologia del mitjà.

Fent una revisió a la literatura científica es pot comprovar com l'exclusió social és una xacra que continua present dins la nostra societat, mentre que aquesta realitat no es manifesta als mitjans de comunicació analitzats.

A part de la poca profundització que existeix sobre la temàtica, s'utilitza un estil periodístic on les paraules diuen molt però els silencis també. És clara la invisibilització, l'estigmatització i la promoció de discursos d'odi sobre les persones en situació d'exclusió social.

Per tant, es torna fonamental canviar les pràctiques periodístiques per lluitar contra l'aporofòbia dels mitjans. Amb la finalitat que deixin de crear prejudicis sobre aquest col·lectiu, ja que potencien l'execució de discursos i delictes d'odi per part de la població.

En aquest sentit, la literatura científica també indica que els treballadors socials malgrat que facin feina amb persones en situació d'exclusió social no queden exempts

d'impregnar-se d'aquests discursos i, per tant, de tenir prejudicis sobre el col·lectiu. Traduint-se aquests en intervencions discriminatòries que vulneren els drets de la persona i ajuden a excloure-la.

Les persones que sol·liciten ajuda als professionals del treball social ho fan en situacions de vulnerabilitat. I com a professionals de l'àmbit social es té una gran responsabilitat i empremta a la vida de les persones, tant a nivell individual com col·lectiu. És precisament per aquest motiu que s'ha de treballar des de la justícia social, assolint objectius encaminats a garantir els drets de totes les persones. I sobretot allunyant la intervenció dels prejudicis que es poden tenir creats entorn del col·lectiu.

Si la intervenció va enfocada a la lluita contra els problemes estructurals en comptes de centrar-la només en les necessitats de la persona, es podran aconseguir diverses coses: per una banda, evitar intervencions assistencialistes i puntuals que no profunditzen en l'arrel del problema ni lluiten per erradicar-lo i, per l'altra, donar veu a la persona i reconèixer-la com única i vàlida, i no com a motiu de la problemàtica. De tal manera que l'usuari no haurà de viure un escenari discriminatori per part dels professionals als quals ha recorregut.

A mode propositiu, en el present treball d'investigació, es considera necessària la transició cap a unes pràctiques que donin una major veu a les persones en risc o situació d'exclusió social. No des d'una visió sensacionalista, sinó mitjançant entrevistes on puguin relatar la seva pròpia història sense tantes interferències per part del periodista.

Per altra banda, també es considera primordial oferir una informació veraç als lectors. Per aconseguir-ho, algunes passes poden ser: (1) que no es doni més cabuda a protagonistes que promoguin discursos d'odi o que utilitzin una terminologia no inclusiva i (2) que es realitzi una revisió a la literatura científica, per poder extrapolar-la a les notícies i oferir, d'aquesta manera, una informació adaptada a la realitat i contrastada.

A més, els professionals del treball social haurien de prendre consciència de la problemàtica i fer autocrítica sobre les seves actuacions per tal de, com ja s'ha exposat, treballar a través de l'essència de la professió: rebutjant la discriminació i lluitant per la justícia social.

Finalment, cal destacar que el contingut del treball d'investigació es podria completar mitjançant l'ampliació de la seva mostra, a través de l'extensió de la línia temporal i paraules clau, a més d'amb la realització de l'anàlisi dels comentaris dels internautes a les notícies per conèixer la influència que tenen sobre aquests les notícies als mitjans de comunicació al respecte.

Referències bibliogràfiques

- Abella, S., Candalija, J., Cuns, X., Tendeiro, N. i Toranzo, A. (2020). Guía de estilo sobre aporofobia y discurso del odio: comunicar sin discriminar. En J. Candalija (Coord.). Madrid: European European Anti-Poverty Network (EAPN). Recuperat de https://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/1609329076_guia-contraporofobia_4.pdf
- Aberbach, G. i Vdovsov, L. (2005). Encuentro académico nacional de la Asociación Argentina de Formación académica en Trabajo social (A.A.F.A.T.S.) ¿Prejuicios?, ¿quién, yo?. Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica. Recuperat de <https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000240.pdf>
- Álvarez, B. (2023, 9 de maig). Se trata la ocupación como un problema de orden público, pero es un problema de vivienda. Público. Recuperat de <https://www.nortes.me/2023/05/09/se-trata-la-ocupacion-como-un-problema-de-orden-publico-pero-es-un-problema-de-vivienda/>
- Álvarez-Castillo, J., Corpas-Reina, R. i Corpas-Reina, C. (2016). El prejuicio de profesionales que trabajan con personas en exclusión social en Andalucía: un enfoque de proceso dual. *Psychosocial Intervention*, 25(3), 149-158. Recuperat de <http://dx.doi.org/10.1016/j.psi.2016.02.001>
- Ayala, L., Jurado, A. i Pérez, J. (2022). El impacto de la pandemia sobre la desigualdad. En L. Ayala, M. Laparra i G. Rodríguez (Coord.), *Evolución de la cohesión social y consecuencias de la Covid-19 en España* (pp. 99-114). Fundación Foessa. Recuperat de <https://www.caritas.es/main-files/uploads/sites/31/2022/01/Informe-FOESSA-2022.pdf>
- Camacho, J. (2014). Exclusión Social. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, (7), 208-214. Recuperat de <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/2242/1178>
- Canals, L., Llano, J.C., Sanz, A. i Urbano, C. (2023). El Estado de la Pobreza. Seguimiento de los indicadores de la Agenda UE 2030, (Número de informe 13). Madrid: EAPN Recuperat de https://www.eapn.es/estadodepobreza/ARCHIVO/documentos/Informe_AROPE_2023_completo.pdf
- Caro, F., Gómez, M., Mestre, J. M., Nadal, I. i Thomàs, C. (2020). Conclusiones i escenaris probables en un context d'incertesa. En M.A. Carbonero i D. Abril (Coord.), *Primers impactes de la Covid-19 a la societat de les Illes Balears* (pp. 117-122). Edicions UIB.
- Caro, F., Mestre, J.M. i Guillén, J. (2016). El contexto sociopolítico en el que se desarrollan los Servicios Sociales. Contexto y estructura del sistema público de servicios sociales (pp. 15-76). *Los servicios sociales tras la crisis*. Edicions UIB.
- Contreras González, B. (2020). Una revisión del concepto de exclusión social y su aplicación a la sociedad española tras la crisis económica mundial. Una visión de proceso. *Trabajo social global- Global social work*, 10(19), 3-24. Recuperat de <https://dx.doi.org/10.30827/tsg-gsw.v10i19.13582>
- Cortina, A. (2017). *Aporofobia, el rechazo al pobre: un desafío para la sociedad democrática*. Barcelona: Paidós.

- González, G. (2023, 28 d'abril). Mafias con niños que lloran o la 'técnica de la pizza': los métodos 'antidesalojo' que convierten a Barcelona en la capital de la okupación. El Mundo. Recuperat de <https://www.elmundo.es/cataluna/2023/04/28/644ac1b021efa098788b45b5.html>
- Ioakimidis, V. (2021). Trabajo social en el contexto neoliberal global: solidaridad y resistencia desde una perspectiva radical. Propuestas Críticas En Trabajo Social-Critical Proposals in Social Work, 1(1), 28–42. Recuperat de <https://doi.org/10.5354/2735-6620.2021.61229>
- Llei integral per a la igualtat de tracte i la no discriminació (13, juliol de 2022). Boletín Oficial del Estado, 15/2022. Recuperat de <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/07/12/15/con>
- Llei Orgànica complementària de la Llei 15/2022, de 12 de juliol, integral per a la igualtat de tracte i la no discriminació, de modificació de la Llei Orgànica 10/1995, de 23 de novembre, del Codi Penal (13, juliol de 2022). Boletín Oficial del Estado, 6/2022. Recuperat de <https://www.boe.es/eli/es/lo/2022/07/12/6/dof/spa/pdf>
- Llei Orgànica de protecció de la seguretat ciutadana (31, març de 2015). Boletín Oficial del Estado, 4/2015. Recuperat de <https://www.boe.es/eli/es/lo/2015/03/30/4>
- Maldonado, M. (2016). La pobreza de los medios de comunicación. Más Poder Local, (30), 52-55. Recuperat de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5788526>
- Martínez, L. (2023, 8 de maig). 'La lengua rota del sueño', la resplandeciente voz frente al desarraigo de los que carecen de voz. El Mundo. Recuperat de <https://www.elmundo.es/cultura/cine/2023/05/07/6455583dfdddfcf7a8b456d.html>
- Muniesa, M.P., Fernández, T., Máñez, C.J., Herrera, D., Martínez, F., San Abelardo, M.Y., Rubio, M., Gil, V., Santiago, A.M., Gómez, M.A., Méndez, G., Gómez, J., Amado, M.P., González, M. i Matilla, A. (2023). Informe sobre la evolución de los delitos de odio en España. Ministerio del Interior. Recuperat de https://www.interior.gob.es/opencms/export/sites/default/galleries/galeria-de-prensa/documentos-y-multimedia/balances-e-informes/2022/Informe_Evolucion_delitos_odio_2022.pdf
- Ordre SND/726/2023, de 4 de juliol, per la que es publica l'Acord del Consell de Ministres de 4 de juliol de 2023, per la qual es declara la finalització de la situació de crisi sanitària ocasionada per la COVID-19. Boletín Oficial del Estado, 5/2023. Recuperat de <https://www.boe.es/eli/es/o/2023/07/04/snd726>
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., (versión 23.7 en línea). Recuperat de <https://dle.rae.es/aporofobia> (12 abril de 2024)
- Ruiz, R., Soriano, Y. i Fresno, J.M. (2022). La crisis de la COVID-19 aumenta los procesos de exclusión social. En L. Ayala, M. Laparra i G. Rodríguez (Coord.). Evolución de la cohesión social y consecuencias de la Covid-19 en España (pp. 139-163). Fundación Foessa. Recuperat de <https://www.caritas.es/main-files/uploads/sites/31/2022/01/Informe-FOESSA-2022.pdf>
- Saiz, S. (2023, 28 de febrer). Batas, mantas y pijamas 'gordos'... La lucha sin calefacción contra los días más fríos del invierno: "Tengo a mis hijos en casa con abrigo". El Mundo. Recuperat de <https://www.elmundo.es/madrid/2023/02/28/63fe3be0e4d4d8af108b45bf.html>

- Sánchez, A. i Jiménez, M. (2013). Exclusión social: fundamentos teóricos y de la intervención. Trabajo social global, 3(4), 133-156. Recuperat de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5304697>
- Sánchez, A. , Ruiz, J. i Barrera, M. (2020). La transformación del concepto de pobreza: un desafío para las ciencias sociales. Intersticios sociales, (19), 39-65. Recuperat de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ins/n19/2007-4964-ins-09-39.pdf>
- Santander, P. (2011). Por qué y cómo hacer análisis de discurso. Cinta de Moebio: Revista de Epistemología de Ciencias Sociales, (41), 207-224. Recuperat de <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2011000200006>
- Sobremonte, E., Rodríguez, A., Ferrán, A. i Beloqui, U. (2019). Aporofobia: Nuevos conceptos para viejas realidades. Fundación Foessa. Recuperat de <https://www.foessa.es/main-files/uploads/sites/16/2019/05/5.2.pdf>
- UE Studio (2023, 16 de juny). La 'Oportunidad': el cacao ecuatoriano que cambia vidas. El Mundo. Recuperat de <https://www.elmundo.es/uestudio/2023/06/16/648c24d5fdddf6c458b4582.html>
- Valiente, D. (2023, 13 de marzo). José Antonio Alonso: "Si no intervenimos, España seguirá en la lista de los países desarrollados con más pobreza infantil". Público. Recuperat de <https://librojula.publico.es/jose-antonio-alonso-si-no-intervenimos-espana-seguira-en-la-lista-de-los-paises-desarrollados-con-mas-pobreza-infantil/#:~:text=Las%20crisis%20que%20llevamos%20encadenando,ayude%20a%20replantear%20la%20estrategia.>
- Zugasti, N. (2022).El impacto de la crisis en la población extranjera. En L. Ayala, M. Laparra i G. Rodríguez (Coord.). Evolución de la cohesión social y consecuencias de la Covid-19 en España (pp.329-344). Fundación Foessa. Recuperat de <https://www.caritas.es/main-files/uploads/sites/31/2022/01/Informe-FOESSA-2022.pdf>