
L'evidència de les dades per a la millora de l'acció social (I)

Catalina Mesquida García
Psicòloga

Llorenç Barceló Medina
Geògraf

Servei de Planificació i Documentació
Institut Mallorquí d'Afers Socials

Resum

La gestió dels serveis socials afronta una realitat cada vegada més complexa, marcada per la diversitat de necessitats i situacions de vulnerabilitat que afecten la població. En aquest context, les dades adquireixen un paper fonamental com a eina per entendre, planificar i millorar l'atenció social. D'aquesta manera es posa de manifest la importància de passar d'un model de gestió basat en la intuïció o l'experiència individual a un model sostingut en l'evidència, la informació fiable i l'anàlisi rigorosa.

Les dades poden ajudar a mesurar la magnitud de les necessitats socials, entendre'n la distribució territorial i anticipar possibles escenaris futurs. Aquesta mirada basada en l'evidència és essencial per garantir una distribució més equitativa dels recursos, identificar tendències emergents i millorar la presa de decisions. Es tracta de recaptar informació, saber-la analitzar, interpretar i comunicar correctament, amb criteris tècnics però també amb sensibilitat social i responsabilitat ètica.

Per això, es remarca la necessitat d'incorporar la mirada crítica i ètica en tot el procés d'anàlisi de dades, així com el coneixement qualitatiu que aporten els professionals que treballen sobre el terreny. Cal tenir en compte el context en què sorgeixen les dades, els criteris i la finalitat del per què es registren i els impactes que pot tenir-ne la interpretació.

Dins l'àmbit de l'Institut Mallorquí d'Afers Socials (IMAS), aquest enfocament es concreta a través de la tasca de la Secció de Transferència i Anàlisi de la Informació (STAI), que forma part del Servei de Planificació i Documentació. La seva funció, més enllà de la recollida de dades, és acompanyar els equips tècnics, donar suport a la direcció i promoure una cultura organitzativa basada en la millora contínua. Tot això amb l'objectiu de facilitar una intervenció social més informada, coherent i adaptada a la realitat actual.

Finalment, es posa èmfasi en la necessitat d'innovar, tant a nivell tecnològic com metodològic. L'ús d'eines noves derivades de la innovació tecnològica poden ajudar a fer més àgil, eficaç i adaptada la resposta dels serveis socials. Ara bé, aquesta innovació no es pot entendre només com una qüestió tècnica, sinó com un canvi de cultura organitzativa que aposta per l'aprenentatge continu, el treball de col·laboració i la centralitat de les persones.

En definitiva, es tracta de fer una reflexió profunda sobre com la gestió de dades, quan es fa amb rigor, sensibilitat i visió estratègica, pot esdevenir una eina de transformació social. La informació, ben utilitzada, no és només una eina administrativa, sinó un recurs al servei del benestar col·lectiu i d'una acció pública més justa, eficient i humana.

Paraules clau

Paraules clau

Serveis socials, anàlisi de dades, sistemes d'informació, transferència de la informació, planificació, gestió.

1. La importància de les dades en la gestió social

Com és ben sabut, els serveis socials atenen problemes molt heterogenis associats a la pobresa, a les situacions de vulnerabilitat, de desigualtat o d'exclusió, que afecten col·lectius molt diversos: dones, infants i adolescents, gent gran, immigrants, persones amb discapacitat, persones amb dependència, persones amb problemes d'addicció, persones immerses en situacions d'exclusió social, etc.

Com qualsevol funció de serveis, la gestió social es tracta d'una activitat mitjançant la qual els proveïdors, amb els recursos assignats, cerquen satisfer unes necessitats considerant la dimensió de l'oferta i la demanda. Una particularitat d'aquesta activitat és que, majoritàriament, la responsabilitat d'aquest tipus de serveis i prestacions recau en el sector públic i en certes organitzacions no lucratives o del tercer sector.

Com s'ha establert en algunes obres (vid. Moreno, 2008), en la provisió de serveis públics concerneixen la qualitat de vida i el benestar, la cohesió social i la sostenibilitat sociodemogràfica. Així mateix, la formulació de propostes ha de complir els principis

d'equitat i eficiència socioterritorials, tal com han postulat diversos autors mitjançant contribucions emergides de la ciència política (Lineberry, 1977; Davies i Bebbington, 1983; Bramley, 1986) o la geografia (Moreno, 2006-07 i 2007).

Els conceptes de necessitat (Alonso, 1986; Doyal i Gough, 1994) i demanda o mercat (Burkwood, 2003:48) han estat definits i examinats en profunditat des de diferents disciplines i per nombrosos autors, entre els quals cal destacar l'aportació de Bradshaw (1972) o les obres de McKillip (1987) i Rubí (1991).

Tot i així, una peculiaritat de les necessitats socials rau precisament en el fet que la seva explicació resulta una mica elusiva i el seu mesurament operatiu complicat. Això dificulta conèixer-ne la dimensió exacta i la transposició adequada al pla de les decisions polítiques o de la planificació sobre els recursos a dotar.

Les realitats que es gestionen en l'àmbit social no haurien de ser abordades només amb protocols normatius. S'esdevé que, de vegades, per a determinats serveis socials és el legislador qui defineix taxativament els destinataris, mitjançant algun criteri tècnic o normatiu que fixa el «dret» a aquests serveis, i que, no obstant, per a altres destinataris se'ls qüestiona, o fins i tot se'ls nega, la necessitat i la possibilitat de percebre un servei al qual té dret.

És per això que, en el marc de les polítiques públiques, especialment en l'àmbit dels serveis socials, la presa de decisions informades esdevé un fet clau cada vegada més evident. La complexitat creixent de les situacions socials, l'augment de la demanda d'intervencions adaptades i l'exigència d'eficiència i de transparència per part de la ciutadania fan indispensable el pas d'un model basat en la intuïció i l'experiència individual cap a un model sostingut en l'evidència i el coneixement compartit.

Segons Moreno (2015), és en aquest punt on sorgeix la conveniència de desenvolupar instruments que expressin quantitativament la magnitud de les necessitats i també la seva distribució espacial, cosa que permet proposar algun criteri a l'hora de decidir l'assignació de recursos d'una forma equilibrada. Es tracta, en definitiva, d'obtenir informació verídica i fiable sobre la realitat social, entesa com a recurs estratègic fonamental per diagnosticar realitats, identificar tendències, avaluar l'impacte de les polítiques aplicades i justificar-ne la continuïtat o la reformulació.

És en aquest context en què la dada pren una nova dimensió, ja que deixa de ser un registre passiu per convertir-se en un instrument actiu de transformació. Segons González i Muñoz (2022), la gestió i interpretació correctes de les dades és essencial per millorar l'eficàcia dels serveis socials i garantir una resposta adaptada a les necessitats emergents.

Una gestió correcta de les dades ajuda a detectar patrons, canvis de comportament o l'aparició de necessitats emergents, cosa que permet evitar situacions de risc més greus i oferir respostes proactives, més que reactives. En definitiva, permet anticipar-se i esdevé una oportunitat per avançar-se a les crisis, per planificar millor els recursos i per pensar estratègies a mitjà i llarg termini.

Tot això implica que es produeixi un canvi de paradigma que vagi acompanyat d'un enfocament nou sobre la responsabilitat institucional, en el qual les administracions públiques no només han de garantir serveis eficients i equitatius, sinó que també han de rendir comptes del seu funcionament i dels resultats obtinguts

Aquest enfocament nou ve reflectit ja a molta de la normativa actual sobre transparència de les administracions públiques. És el cas, per exemple, de la Llei 19/2013, de 9 de desembre, que assenyala que les administracions públiques, en l'àmbit de les seves competències, han de fer pública, com a mínim, la informació relativa als actes de gestió administrativa amb repercussió econòmica o pressupostària. Entre aquesta informació s'explicita «la informació estadística necessària per a valorar el grau de compliment i la qualitat dels serveis públics que siguin de la seva competència, en els termes que defineixi cada administració competent».¹

Això exigeix sistemes robusts de recollida i d'anàlisi de dades, així com una cultura organitzativa que en valori l'ús i el comparteixi de manera transversal.

Per tot això, comprendre el valor de la informació en la gestió pública és també, a part d'una qüestió tècnica, un acte de responsabilitat política i social. Implica reconèixer que les decisions que es prenen a partir de dades obtingudes tenen un impacte directe en la vida de les persones.

2. El procés de l'anàlisi i la transferència de la informació

És en aquest escenari en què l'anàlisi de la informació esdevé fonamental. Més enllà de l'estadística i la gestió documental, l'anàlisi de la informació ha d'anar clarament orientada a la millora social i a crear eines que puguin ajudar a fer realitat una acció social més precisa, més humana i més efectiva.

Dins una organització, la primera passa essencial del procés és la recollida i centralització de la informació generada pels diversos serveis i unitats que la componen. Aquesta feina

¹ Llei 19/2013, de 9 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern. «BOE» núm. 295, de 10/12/2013. Referència: [BOE-A-2013-12887](https://www.boe.es/eli/es/l/2013/12/09/19/con). Enllaç permanent ELI: <https://www.boe.es/eli/es/l/2013/12/09/19/con>

implica agrupar dades de qualitat i amb coherència, pel que és necessari establir criteris homogenis de registre, definir indicadors clau i garantir que les dades siguin comparables, fiables i actualitzades.

A l'Institut Mallorquí d'Afers Socials (IMAS), com a institució pública encarregada de proporcionar i gestionar serveis socials, aquesta tasca és especialment complexa, si es té en compte la diversitat d'àmbits que cobreix —infància i família, gent gran, persones amb discapacitat, serveis residencials, serveis comunitaris, entre d'altres—, cadascun amb necessitats, llenguatges i sistemes diferents.

No obstant això, l'IMAS disposa d'una instrucció² que regula la planificació i l'elaboració de la transferència de la informació en matèria estadística procedent de les diferents fonts d'informació corresponent a les àrees que la conformen. En aquesta instrucció «s'entén per transferència d'informació el recull del conjunt de dades registrades de manera sistemàtica i aportades pels diferents serveis i/o seccions de l'IMAS que permeten no només l'explotació, l'anàlisi, l'avaluació i la difusió de la informació sobre la realitat social, sinó també la transmissió dels coneixements adquirits i els resultats obtinguts en funció a uns objectius esperats».

Un cop recollides, les dades han de passar per un procés d'anàlisi que hauria de combinar diverses perspectives: la tècnica, la social i la humana. Aquesta anàlisi de dades, des d'una perspectiva multidimensional, permet evitar interpretacions reduccionistes, detectar necessitats reals i emergents, i millorar la qualitat de les propostes que s'elaboren. En definitiva, és clau per entendre el context social i humà que hi ha darrere les xifres (Castells, 2018).

En referència a les necessitats socials, l'anàlisi de dades permet, a la fase de diagnòstic, confrontar-les amb els recursos existents, cosa que pot ajudar a corregir problemes com ara dèficits i excedents entre llocs, desajustos entre oferta i demanda, etc. L'assimilació d'aquestes necessitats, en tant que demanda potencial, resulta d'aplicació en el moment de definir propostes, per exemple, sobre la magnitud i distribució espacial dels recursos a proveir (Moreno, 2015).

L'anàlisi de dades ha de permetre detectar tendències i anticipar escenaris. L'estudi de l'evolució temporal de determinats fenòmens socials, la identificació de canvis en la demanda o en els perfils d'atenció, i la comprensió de l'impacte de les polítiques públiques són línies de treball que tenen un gran potencial transformador i que poden ajudar l'organització a planificar el futur amb més solidesa.

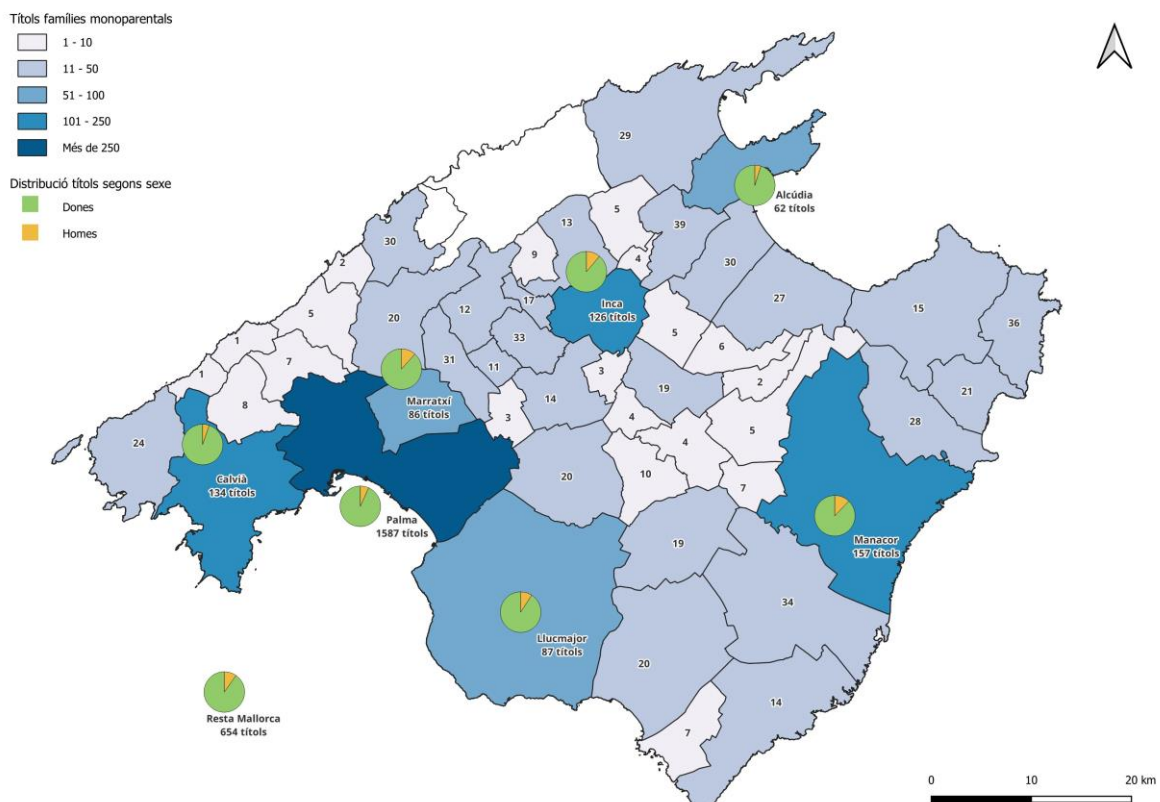
² Instrucció 1/2001, per la qual es regula el procediment de transferència de la informació estadística de l'IMAS. Resolució núm. 9097 de 29/06/2021 – SEGRA 459817.

Pel que fa a l'anàlisi de dades, els informes o quadres de comandament, que serveixen per prendre decisions ben fonamentades i per monitoritzar objectius (González & Muñoz, 2022), recullen els resultats de les activitats, els indicadors de seguiment i les línies d'acció. Aquests són eines amb una doble funció: interna, com a suport per als equips tècnics i per a la direcció de l'organització; i externa, com a instruments de transparència i rendició de comptes davant altres administracions i de la ciutadania.

Una vegada completada l'anàlisi de dades, arriba el punt de comunicar la informació disponible, de manera clara, accessible i útil. La informació no ha de quedar restringida a cercles especialitzats: ha de ser un recurs viu, compartit i alineat amb les necessitats reals de qui atén la ciutadania cada dia. Per això, s'ha d'apostar per eines i espais de formació o d'intercanvi que facilitin la comprensió i l'ús de les dades per part dels equips.

Un exemple de representació del resultat de l'anàlisi de dades obtingut i una manera clara de transferir la informació a la ciutadania, serien els mapes i gràfics elaborats que es publiquen mitjançant la memòria anual de l'IMAS. La figura següent representa el mapa de distribució territorial dels títols de família monoparental a Mallorca segons el municipi i el sexe de la persona beneficiària.

Figura 1. Mapa de representació extret de la Memòria anual de l'IMAS 2024



Dins l'estructura de l'IMAS, a banda de la Comissió Tècnica per a la Transferència d'Informació Estadística³ —que seria un exemple d'una de les eines fonamentals per a una gestió transversal correcta (Moll, 2025)—, la Secció de Transferència i Anàlisi de la Informació (STAI), que forma part del Servei de Planificació i Documentació, s'ha configurat com una peça clau per consolidar una gestió basada en dades. La seva funció, més enllà de la compilació de dades o de l'elaboració de documents tècnics, és la d'un espai de generació de coneixement, de suport a la presa de decisions i d'impuls a la millora contínua dels serveis.

Aquesta tasca fonamental s'ha de fer des d'un enfocament de col·laboració, en què tots els serveis han de treballar conjuntament per entendre millor el que es fa, com es fa i com es pot fer millor. En aquest sentit, aquesta dimensió de suport i d'acompanyament que pot oferir l'STAI és una de les més valorades per les unitats tècniques amb què es col·labora habitualment.

En un sistema d'atenció a les persones, aquesta visió global i integrada, amb la qual s'ofereix comprensió, context i orientació, pot marcar una diferència fonamental.

3. Un suport per als equips i per a la direcció

En una organització, tant els equips tècnics com els òrgans de direcció necessiten informació fiable, actual i rellevant, per poder desenvolupar la tasca amb eficàcia. Per això, un element de suport que els ajudi a obtenir aquesta informació és imprescindible.

En el cas de l'IMAS, l'STAI és la que actua com aquest element de suport i esdevé així una peça important, que enllaça la pràctica quotidiana amb la visió estratègica, oferint recursos per a la reflexió, la planificació i la presa de decisions.

En primer lloc, cal destacar el paper d'acompanyament directe als equips de treball que desenvolupa aquest element de suport. Sovint, els professionals de l'atenció social es troben immersos en dinàmiques d'urgència i en una activitat intensa que dificulta la sistematització de la informació. En aquest context, s'ofereixen eines i espais per ordenar, analitzar i interpretar les dades que els mateixos serveis generen, amb una col·laboració que s'adapta a cada realitat.

³ Òrgan creat a partir de la instrucció 1/2001 esmentada, amb la finalitat d'ajudar a articular de manera operativa la coordinació i el seguiment de la transferència de la informació estadística de manera objectiva, fiable i de qualitat. Està compost per: les persones tècniques responsables del registre i de la sistematització de les dades de cada àrea; el personal informàtic de referència; una persona tècnica i la persona responsable del Servei de Planificació i Documentació, sobre la qual recau, a més, la tasca de coordinació.

Un exemple significatiu d'aquesta tasca serien els processos de seguiment de programes i serveis, mitjançant la participació en l'elaboració d'indicadors de rendiment i d'impacte, i en la construcció de quadres de comandament que permetin visualitzar l'evolució de determinades línies d'intervenció. Aquesta informació facilita que els equips puguin detectar desviacions, ajustar metodologies i millorar la qualitat de l'atenció, tot a partir d'evidències contrastades.

El suport a la direcció d'una organització és també una de les línies de feina essencials en les quals desenvolupa l'activitat un element de suport. L'elaboració d'informes estratègics, l'anàlisi de contextos emergents o la generació de models predictius podrien ser eines que ajudin la institució a planificar amb criteri i a anticipar decisions clau.

Un altre àmbit en què treballa un element de suport és en la preparació d'informació per a convocatòries, memòries i justificacions davant d'altres administracions o institucions. Les dades aporten credibilitat i solidesa a les propostes, a més de ser una eina de transparència institucional i de rendició de comptes. Així mateix, permeten demostrar l'impacte de la intervenció social i reforçar la legitimitat de l'actuació pública.

Aquest rol de suport no s'ha de limitar a donar resposta a demandes puntuals, sinó que també ha d'incloure una dimensió proactiva i pedagògica. Es tracta de proposar línies d'anàlisi i de plantejar dubtes metodològics que puguin enriquir la mirada dels equips amb la intenció d'aportar-hi una capa d'informació que permeti reforçar el criteri tècnic i la pràctica professional.

La funció de suport s'ha de fonamentar en una relació de confiança i col·laboració entre unitat o serveis. La informació pren valor quan s'utilitza per dialogar, comprendre i actuar, i, per això, l'element de suport ha de treballar amb una actitud oberta, propera i disposada a adaptar-se a les necessitats de cada unitat, fomentant un model de treball compartit que situa les dades al servei de les persones.

L'experiència demostra que, quan les dades s'interpreten adequadament i s'integren en el dia a dia dels serveis, equips de treball, etc. es produeix una transformació subtil però poderosa, mitjançant la qual es generen preguntes noves, es revisen supòsits i es reforça la capacitat de millora contínua. En aquest sentit, dins l'organització de l'IMAS, l'STAI pot actuar no només com un recurs tècnic, sinó com un actiu en la construcció d'una cultura organitzativa basada en l'evidència, la reflexió i la qualitat.

4. Dades amb context: l'eix interpretatiu i ètic

La recopilació i l'anàlisi de dades, especialment en l'àmbit dels serveis socials, no hauria de limitar-se a una visió merament quantitativa o instrumental. Més enllà dels nombres, les xifres i els percentatges, hi ha realitats humanes complexes, trajectòries vitals, vulnerabilitats i processos de canvi que difícilment poden ser captats de manera mecànica.

Les dades moltes vegades no són neutres, sinó el resultat d'una mirada concreta, d'un sistema de registre i d'un conjunt de criteris que defineixen què és rellevant, com s'ha de mesurar i amb quin propòsit. Assumir aquest fet amb consciència crítica és imprescindible per evitar biaixos o decisions que puguin tenir conseqüències negatives. Una dada mal interpretada pot perpetuar estereotips, invisibilitzar col·lectius o justificar polítiques poc ajustades a la realitat.

Per això, és necessari que es faci una interpretació contextual i un abordatge ètic de les dades. Cal apostar per una anàlisi que no es desentengui del context, amb l'objectiu de descriure, però també de comprendre, situacions. Això implica contrastar les dades amb el coneixement dels professionals que treballen sobre el terreny, incorporar la mirada qualitativa més enllà dels nombres i fer-se preguntes sobre el significat profund de les tendències observades. Sense aquesta comprensió del context, el risc de prendre decisions simplistes o inadequades és alt.

Un exemple clar seria la lectura de les dades relacionades amb la pobresa o l'exclusió social. Una estadística pot indicar un increment en la demanda d'ajudes d'emergència, però cal entendre si aquest augment respon a una crisi econòmica general, a canvis en els criteris d'accés, a una major capacitat de detecció o, fins i tot, a factors culturals o territorials.

El component ètic, en aquest sentit, hauria d'acompanyar la feina amb dades dels serveis socials que tracten informació sensible que afecta persones reals en situacions de vulnerabilitat. Garantir la confidencialitat, la protecció de dades i el respecte als drets de les persones ateses és una obligació no només legal, sinó moral. L'ús de la informació ha de respondre sempre a finalitats legítimes, orientades al bé comú i a la millora del sistema de suport social.

En la memòria anual de l'IMAS apareixen exemples de representació d'informació sensible, que és tractada de manera ètica. La taula següent conté les dades de persones ateses a les unitats de conductes addictives (UCA) de Mallorca, segons l'addicció principal i el motiu de tancament de l'expedient.

Taula 1. Nombre de persones ateses a les UCA, segons l'addicció principal i el motiu de tancament de l'expedient

Addicció	Alta terapèutica		Abandonament		Derivació		Defunció	
	Dones	Homes	Dones	Homes	Dones	Homes	Dones	Homes
Alcohol	20	36	66	131	6	10	3	2
Al·lucinògens	0	0	0	1	0	0	0	0
Amfetamines	0	0	0	1	0	0	0	0
Cafeïna	0	0	0	0	0	0	0	0
Cànnabis	3	14	13	47	0	7	0	0
Cocaïna	5	20	27	94	1	5	0	1
Fenciclidina o PCP	0	0	0	0	0	0	0	0
Inhalants	0	0	0	0	0	0	0	0
Opioides (heroïna)	0	3	5	20	5	21	0	6
Sedants	0	0	2	4	0	0	0	0
Ludopatia (joc patològic)	0	4	5	11	0	2	0	0
Noves tecnologies	0	0	0	0	0	0	0	0
Sexe	0	0	0	1	0	0	0	0
Compres compulsives	0	0	2	0	0	0	0	0
Vàries substàncies	0	0	1	2	0	0	0	0
Altres o desconegudes*	0	0	0	1	0	2	0	0

Font: Memòria anual de l'IMAS 2024.

A més, la transparència en la manera com es tracten i s'interpreten les dades contribueix a reforçar la confiança institucional. Quan els equips i la ciutadania poden accedir a la informació, comprendre-la i veure-hi reflectida una visió rigorosa i honesta de la realitat, es genera un vincle de responsabilitat compartida. La transparència dels informes i quadres de comandament, per tant, és fonamental per promoure la confiança entre equips i direcció (Sánchez & Martínez, 2021). D'aquesta manera, es pot dir que la gestió de dades esdevé així un instrument de democràcia i corresponsabilitat.

Un fet important és reconèixer els límits de les dades, ja que no tot és mesurable quantitativament i no tot el que es mesura reflecteix fidelment la complexitat de l'experiència humana. Per això, s'ha de donar importància a la reflexió crítica, la humilitat interpretativa i el diàleg entre coneixements com a actituds essencials per treballar amb rigor i respecte.

En definitiva, les dades són una eina poderosa, però només adquireixen valor real quan es llegeixen amb profunditat, responsabilitat i sensibilitat. Perquè la gestió de dades pugui ajudar a crear un veritable motor de canvi social, i no sigui simplement una justificació administrativa, s'ha de garantir que aquestes dades contribueixin a fer visibles les realitats que sovint queden ocultes i que cada anàlisi estigui al servei de les persones, especialment de les més vulnerables.

5. Innovació metodològica i tecnològica

En un entorn on les dades es generen i es transformen a un ritme vertiginós, la capacitat d'innovació metodològica i tecnològica esdevé una condició indispensable per a qualsevol servei públic que vulgui aprofitar el potencial de la informació al servei de les persones. Per això, cal assumir la innovació com un dels seus principis rectors, en coherència amb la voluntat de millora contínua que inspira el conjunt de l'organització. Tot i així, la innovació ha de contribuir a entendre millor la realitat, a detectar necessitats emergents i a dissenyar polítiques públiques més justes i eficients. En aquest sentit, s'ha de tenir una visió de la innovació centrada en les persones i les seves necessitats reals, que prioritzi la utilitat pràctica per als equips, la comprensibilitat dels resultats i la capacitat d'influir en la presa de decisions.

La innovació en l'àmbit dels serveis socials, més enllà de la incorporació d'eines digitals sofisticades o sistemes automatitzats, ha de dur implícit que les metodologies d'anàlisi, els sistemes d'indicadors i les estratègies de visualització han d'evolucionar al mateix ritme que ho fan les realitats socials que es volen comprendre i transformar.

En aquest context, per tant, la innovació ha de ser entesa com un procés de canvi organitzatiu i cultural. Es tracta d'implantar eines noves, però també de canviar maneres de treballar, d'assumir el valor estratègic de les dades i de fomentar una cultura basada en l'evidència, l'avaluació i la millora contínua. Aquest canvi de paradigma requereix temps, lideratge i, sobretot, un compromís compartit per tots els nivells de l'organització.

A nivell tecnològic, s'ha de fer una aposta clara per plataformes de visualització interactiva que permetin explorar les dades de manera intuïtiva, dinàmica i útil per a la presa de decisions. Els equips, mitjançant quadres de comandament personalitzats, han de poder consultar en temps real informació rellevant del seu àmbit, detectar desviacions o canvis en els indicadors i adaptar la seva acció amb major agilitat. Això representaria un canvi important respecte al model tradicional d'informes estàtics i puntuals.

En paral·lel, s'ha de treballar en la millora de la interoperabilitat entre sistemes i en la consolidació d'un repertori únic de dades que permeti centralitzar la informació generada per les diferents unitats. Aquest procés no només facilita l'anàlisi transversal, sinó que també reforça la coherència i l'estandardització de les dades, elements essencials per garantir-ne la qualitat i la comparabilitat.

Pel que fa a la innovació metodològica, és completament necessari que s'incorporin enfocaments a l'anàlisi social que combinin dades quantitatives i qualitatives, ja que els relats, les entrevistes i els indicadors de percepció aporten matisos i significats que ajuden a interpretar els resultats de les dades numèriques des d'una mirada més humana.

Igualment, pot ser interessant començar a explorar el potencial de les tècniques de mineria de dades i d'anàlisi predictiva, especialment en aquells àmbits on la detecció precoç de canvis pot tenir un impacte positiu en la planificació i la prevenció. Un ús responsable d'aquestes tècniques pot obrir oportunitats noves per anticipar escenaris i orientar estratègies d'intervenció més proactives.

Amb l'objectiu de treballar per fer accessible la informació a través de llenguatges visuals clars, estructures comprensibles i canals adaptats a cada perfil d'usuari, es pot innovar en els formats de difusió i comunicació dels resultats. El repte és transformar la informació tècnica en coneixement útil i apropiable per als equips de feina, per a la direcció i, quan correspon, a la ciutadania. No obstant això, cal incidir, com s'ha comentat anteriorment, en un equilibri rigorós entre transparència i protecció de dades personals (European Data Protection Board, 2021).

A l'IMAS, s'han fet avenços significatius en la incorporació d'eines de visualització de dades, en la centralització d'informació procedent de serveis diversos i en la generació de productes analítics més adaptats a les necessitats dels equips. Amb l'impuls d'aquesta línia de treball, en la qual ha col·laborat l'STAI, s'aposta per la modernització dels sistemes i per una millora gradual de les metodologies aplicades.

Ara bé, aquesta aposta per la innovació a l'IMAS es troba encara amb limitacions estructurals que cal tenir en compte. Els seus sistemes d'informació no estan completament integrats, la interoperabilitat entre plataformes és parcial i el desenvolupament tecnològic depèn sovint de condicionants externs —com licitacions, pressupostos o restriccions tècniques— que dificulten una evolució àgil i coherent.

A nivell metodològic hi ha també reptes importants. La consolidació d'indicadors de qualitat, la incorporació sistemàtica de dades qualitatives, l'ús de tècniques avançades d'anàlisi o la creació de models predictius són línies amb un gran potencial, però que encara no s'han desplegat de manera estructurada. La manca de recursos específics, la càrrega de feina operativa i la dificultat per dedicar temps a la reflexió i l'experimentació limiten sovint l'abast real de la innovació.

Seria també interessant crear espais d'experimentació i aprenentatge dins l'organització, on els errors siguin assumits com a part del procés d'innovació i on es puguin testar propostes noves, sense por de la rigidesa del sistema. La innovació necessita flexibilitat, confiança i transversalitat i no entorns excessivament jeràrquics ni burocratitzats.

La innovació requereix efectivament capacitat d'aprenentatge i adaptació constant. Per això, és important que els professionals de l'IMAS participin en xarxes de coneixement, assisteixin a jornades tècniques i hi participin d'una formació continuada, per millorar les

competències internes i contribuir a posicionar la institució com a capdavantera en l'ús de les dades per a l'acció social.

En definitiva, la innovació metodològica i tecnològica a l'IMAS és un procés encara pendent de consolidació, que té molt de potencial, però també molts condicionants. El repte és fer-la real, sostenible i significativa, però entenent que no és un objectiu en si mateix, sinó un mitjà per fer més efectiva, més eficient i més justa l'acció social. I és en aquest horitzó on l'STAI ha d'enfocar la seva tasca diària: fer que la informació sigui una eina transformadora al servei de la comunitat.

Referències bibliogràfiques

- Agència Espanyola de Protecció de Dades (2020). Guia per al tractament responsable de dades personals en l'àmbit social. <https://www.aepd.es/sites/default/files/2020-10/guia-dades-socials.pdf>.
- Almirall, E.; Casadesús-Masanell, R. (2019). «La innovació oberta a l'administració pública: reptes i oportunitats». *Revista de Política Pública*, 45(1), p. 85–102. <https://doi.org/10.1016/j.rpp.2019.03.005>.
- Alonso, L. E. (1986). «La producción social de la necesidad», *Economistas*, núm. 18, p. 26-31.
- Bradshaw, J. (1972). «The concept of social need», *New Society*, núm. 30, p. 640-643.
- Bramley, G. (1986). «Defining equal standards in local public services», *Urban Studies*, vol. 23, núm. 5, p. 391-412.
- Burkwood, M. (2003). *El plan de marketing. Guía de referencia*, Pearson Educación, Madrid.
- Castells, M. (2018). *La societat en xarxa: La era de la informació*. Edicions 62.
- Davies, B. P.; Bebbington, A. C. (1983). «Equity and efficiency in the allocation of personal social services», *Journal of Social Policy*, vol. 12, núm. 13, p. 309-330.
- Doyal, L.; Gough I. (1994). *Teoría de las necesidades humanas*, Icaria, Barcelona.
- European Data Protection Board (2021). *Guidelines on processing personal data in the social sector*. https://edpb.europa.eu/our-work-tools/our-documents/guidelines_en.
- González, J. M.; Muñoz, P. (2022). «La gestió de dades en serveis socials: una eina per a la millora contínua». *Revista Catalana de Serveis Socials*, 17(3), p. 45–63. <https://doi.org/10.5565/rev/catss.17.3.45>.
- Lineberry, R. (1977). *Equality and urban policy. The distribution of municipal public services*, Sage, Beverly Hills.
- McKillip, J. (1987). *Need analysis for the human services and education*, Sage, Beverly Hills.

- Moll Nadal, F. (2025). «El poder innovador de la gestió transversal: estratègies clau per a la transformació de l'administració del segle XXI». Revista Alimara, núm. 71. ISSN:2659-5273. Col·lecció IMAS, Innovació i Metodologia en Afers Socials.
<https://www.revistaalimara.net/revista/el-poder-innovador-de-la-gestio-transversal-estrategies-clau-per-a-la-transformacio-de-ladministracio-del-segle-xxi/>.
- Moreno Jiménez, A. (2006-07). «En torno a los conceptos de equidad, justicia e igualdad espacial», Huellas, Revista de la Universidad Nacional de la Pampa (Argentina), núm. 11, p. 133-142 [<http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/huellas/n11a09moreno.pdf>].
- Moreno Jiménez, A. (2007). «Justicia y eficiencia espacial como principios para la planificación: aplicación en la provisión de servicios colectivos con SIG», a Buzai, G. D. (ed.), Memorias. XI Conferencia Iberoamericana de Sistemas de Información Geográfica, Dpto. de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Luján, Luján, Argentina, p. 197-230 [<http://www.gesig-proeg.com.ar/documentos/libros/XI-CONFIBSIG.rar>].
- Moreno Jiménez, A. (2008). «Los servicios colectivos y el desarrollo territorial: una reconsideración conceptual y metodológica actual», a Moreno, A.; Buzai G. D. (coord.). Análisis y planificación de servicios colectivos con sistemas de información geográfica, Universidad Autónoma de Madrid i Universidad Nacional de Luján, Madrid, p. 5-23 [<http://www.gesig-proeg.com.ar/documentos/libros/Moreno-Buzai-2008.rar>].
- Moreno J. A. (2015). «Diseño de un indicador de necesidad socio-espacial para el análisis y la formación de decisiones sobre servicios sociales urbanos. Un estudio de caso», Investigaciones Geográficas, Boletín, núm. 87, Instituto de Geografía, UNAM, México, p. 102-117, [dx.doi.org/10.14350/rig.43499](https://doi.org/10.14350/rig.43499).
- OECD. (2020). Data-driven public sector innovation: Harnessing the power of data for better services. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2617639x>.
- Pérez, L. (2019). «Innovació i dades obertes en la gestió pública». Revista d'Administració Pública, 55(2), p. 145–162. <https://doi.org/10.1234/rap.v55i2.5678>.
- Rubí i Martínez, C. (1991). «El análisis de las necesidades y recursos desde la perspectiva del trabajo social», Revista de Servicios Sociales y Política Social, 21, 1r trimestre, p. 7-18.
- Sánchez, R.; Martínez, F. (2021). «Transparència i rendició de comptes a l'administració pública: reptes actuals». Estudis d'Administració Pública, 40(1), p. 120–139. <https://doi.org/10.1080/02102412.2021.1898976>.