

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

Catalina Mesquida García
Psicòloga

Llorenç Barceló Medina
Geògraf

Servei de Planificació i Documentació
Institut Mallorquí d'Afers Socials



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

En un context social cada vegada més complex, dinàmic i canviant, la gestió adequada de la informació i del coneixement s'ha convertit en un element fonamental per millorar l'eficàcia i la qualitat dels serveis socials. Les dades permeten entendre millor les realitats socials, identificar les necessitats emergents i orientar la presa de decisions amb més rigor i fonament.

No obstant això, el valor que tenen no es troba únicament en la recopilació o emmagatzematge, sinó en la capacitat d'interpretar-les de manera crítica, compartir-les, integrar-les en els processos de planificació i transformar-les en coneixement útil per a l'acció social.

Aquest article aprofundeix en alguns dels aspectes ja tractats en un article anterior com la responsabilitat que implica el tractament d'informació sensible en l'àmbit social, i també sobre la necessitat de garantir la transparència i la rendició de comptes en la gestió pública.

Però destaca, sobretot, la importància del treball en xarxa i de la gestió transversal del coneixement en de les institucions que gestionen serveis socials. La creació de xarxes de coneixement, basades en la col·laboració, la confiança i l'intercanvi d'experiències entre equips i professionals, esdevé una eina clau per generar aprenentatge col·lectiu i millorar la capacitat d'anàlisi i resposta davant dels reptes socials.

Finalment, a partir de l'experiència de l'Institut Mallorquí d'Afers Socials (IMAS), s'explora com l'anàlisi i la transferència del coneixement poden contribuir a millorar la presa de decisions, reforçar la coordinació entre serveis i promoure una cultura organitzativa basada en l'aprenentatge continu, amb l'objectiu d'oferir respostes més eficaces, responsables i adaptades a les necessitats reals de la població.

Paraules clau

Xarxa de coneixement, informació sensible, transparència, rendició de comptes, indicadors socials, acció social.

1. Un enfocament de col·laboració: la xarxa de coneixement

En l'article anterior¹ vàrem treballar la idea de la importància d'una interpretació i gestió correctes de les dades per millorar l'eficàcia dels serveis socials per garantir una resposta adaptada a les necessitats emergents de la societat.

En aquest article aprofundim en alguns aspectes que tractàrem en l'anterior, però, sobretot, feim referència a l'enfocament i la feina en xarxa, en la qual apareixen conceptes com *gestió transversal* i *xarxa de coneixement*.

La gestió del coneixement és, fonamentalment, una pràctica col·lectiva. En el marc d'una institució que gestiona serveis socials, la creació d'una xarxa de coneixement intern — basada en l'intercanvi d'informació, la reflexió compartida i la confiança mútua— és una condició indispensable per assolir una acció social eficaç, coherent i orientada a les necessitats reals de la població.

Vera (2014) afirma que en el segle XXI, en una societat globalitzada, les xarxes de coneixement juguen un paper important com a productors, intercanviadors i transmissors de coneixements, partint de la interacció social.

El concepte de *xarxa de coneixement* l'han treballat i desenvolupat, des de fa temps, diferents autors, citats pel propi Vera (2014), com: Saexenian (1990); Rodríguez i Yulianow (2003); Royero (2005); Lara (2006), o Anunziata i Macchiarola (2010).

D'una banda, Basaldúa (2005, citat per Vera Muñoz, 2014) defineix les xarxes de coneixement com aquells llaços, tant formals com informals, que es generen entre diferents actors, creant un vincle de confiança, per poder accedir a diferents recursos i coneixements que, d'una altra manera, no seria possible o molt difícil aconseguir-ho.

¹ «L'evidència de les dades per a la millora de l'acció social (I)». Revista *Alimara*. Col·lecció IMAS, Innovació i Metodologia en Afers Socials. Núm. 72. Desembre 2025. ISSN:2659-5273

De l'altra, Casas (2003, citat també per Vera, 2014) indica que les xarxes de coneixement es construeixen mitjançant intercanvis entre un conjunt d'actors que tenen interessos comuns en el desenvolupament o l'aplicació del coneixement científic, tecnològic o tècnic per a un propòsit específic.

Per tant, tenint en compte aquests conceptes, la diversitat d'una organització, on conviuen equips diferents i serveis específics, lluny de ser un obstacle, pot representar una gran riquesa si es gestiona adequadament, ja que es pot generar un espai de coneixement i aprenentatge mutu.

En aquest sentit, amb paraules de Moll (2025), enfocar la gestió transversal en xarxa, entesa com aquella que promou la col·laboració entre diferents àrees i sectors per assolir objectius comuns i millorar els resultats globals, és una estratègia clau per a les organitzacions o administracions modernes, ja que permet la seva integració efectiva amb l'entorn social. Aquesta gestió es basa en l'ús d'eines transformadores que faciliten la connexió entre diferents unitats, així com amb actors externs.

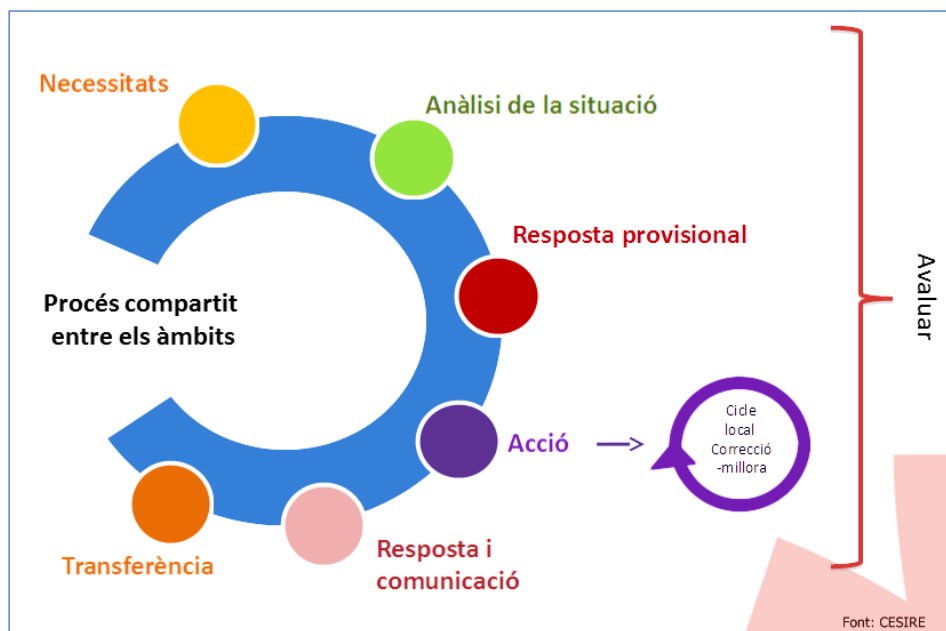
Enfocar així la gestió respon a la convicció que el coneixement es genera, sobretot, en la interacció entre el coneixement tècnic, l'experiència professional i la realitat que han viscut les persones que s'atenen. Només des d'aquesta perspectiva podem entendre els fenòmens socials i donar-los respostes adequades.

Un altre element rellevant és la necessitat de promocionar una actitud d'indagació i de millora contínua, amb la qual cosa es tracta de qüestionar la informació que s'ha obtingut, la interpretació que se n'ha fet i la metodologia que s'ha emprat per obtenir-la i analitzar-la. Aquest és, en el fons, el principi d'una organització en procés constant de creixement, d'aprenentatge i d'adaptació.

La col·laboració interna no és automàtica ni espontània i requereix temps, confiança, reconeixement mutu i lideratge compartit. Per això, s'ha d'apostar clarament per una manera de treballar inclusiva, horitzontal i respectuosa amb els ritmes i la realitat de cada equip, perquè només així es poden consolidar processos de col·laboració autèntics i sostenibles.

Entre les eines més comunes, segons Moll (2025), es troben els sistemes d'informació horitzontals, que permeten la circulació fluida de dades i informació entre els diferents nivells de l'organització, i les comissions interdepartamentals, que són fonamentals, ja que reuneixen representants de diverses àrees per treballar conjuntament en projectes o programes específics

Figura 1. Procés d'aprenentatge compartit per diferents àmbits, que seria un exemple de funcionament d'una xarxa de coneixement²



En resum, el coneixement compartit és un actiu organitzatiu de primer ordre. La capacitat de posar en comú dades, mirades i experiències no només millora la qualitat tècnica de les decisions, sinó que també enforteix el vincle entre les persones que formen part d'una institució i en reforça la identitat com a servei públic al servei de la comunitat.

En aquest context, per citar un exemple, des d'una perspectiva organitzativa, l'Institut Mallorquí d'Afers Socials (IMAS) es caracteritza per la seva gran diversitat funcional i territorial, hi conviuen equips amb especialitzacions molt diverses que operen en àmbits tan diferents com l'atenció residencial, la intervenció comunitària o els serveis per a col·lectius específics i, a més, amb una important dispersió territorial. En una institució com aquesta és veu la necessitat de desenvolupar una xarxa col·laborativa.

Un dels instruments clau per fer-ho possible són les sessions de retorn i treball conjunt que es duen a terme amb els diferents serveis, que es plantegen com espais de diàleg, on les dades serveixen com a punt de partida per fer una reflexió compartida. Es tracta de posar en comú mirades, qüestionar indicadors, revisar hipòtesis i, sovint, reformular preguntes a partir del que emergeix de la conversa. Seria el més semblant possible a les taules intersectorials, que són espais de diàleg i decisió on es poden abordar qüestions transversals i prendre decisions informades (Salvador, 2023).

² Centre de Recursos Pedagògics Específics de Suport a la Innovació i a la Recerca Educativa (CESIRE). Departament d'Educació i Formació Professional. Generalitat de Catalunya

A partir d'aquí, s'estimulen preguntes com: què ens diuen les dades o què no ens estan mostrant? Com podem interpretar de manera més encertada aquesta situació i què podríem fer de diferent? Aquestes qüestions són el motor d'una organització viva, que no es conforma amb l'operativitat, sinó que aspira a créixer, aprendre i adaptar-se constantment.

En aquesta línia s'estan consolidant espais compartits de documentació i coneixement, que permeten accedir a informes, bases de dades i instruments d'anàlisi d'una manera més oberta i estructurada. Aquesta estratègia no només millora l'eficiència, sinó que contribueix a trencar la compartimentació de la informació i a promoure una visió més global del treball que es fa a l'IMAS.

2. La responsabilitat de gestionar informació sensible

Com sabem, el coneixement es genera a partir d'una informació verídica i fiable, que s'obté mitjançant l'anàlisi d'unes dades que han de ser coherents i de qualitat. Per això, i com diu l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE, sigles en anglès) (2020), la qualitat i la veracitat de les dades són essencials per fer una bona gestió basada en el coneixement.

A més, tal i com ja vàrem comentarem en l'article anterior, en l'àmbit de l'acció social les dades que es tracten no són números freds ni estadístiques abstractes, sinó que contenen informació personal i sensible que reflecteix realitats íntimes i, sovint, vulnerables.

La confidencialitat i la protecció de la privacitat són pilars imprescindibles per garantir la dignitat de les persones ateses (European Data Protection Board, 2021). L'Agència Espanyola de Protecció de Dades (2020) afirma que aquest fet exigeix un compromís ètic i legal que va més enllà del compliment normatiu.

Per tant, la protecció de la informació de les persones que s'atenen ha de ser un principi central que condicioni les actuacions i orienti la gestió dels serveis socials per part de les institucions públiques, entre les quals es troba l'IMAS.

En un context en el qual la tecnologia facilita l'emmagatzematge i la circulació de grans volums dades, garantir la privacitat de les persones ateses és un repte complex. A la vegada, la responsabilitat ètica en el tractament de la informació exigeix també un compromís amb la qualitat i la veracitat de les dades, ja que una informació errònia,

incompleta o mal gestionada pot conduir a decisions equivocades que impacten negativament en les persones.

Per això, les dades s'han de tractar amb una finalitat social legítima i ho han de fer els professionals autoritzats que segueixen protocols estrictes, que es formen constantment i que tenen un compromís ferm amb la protecció i la qualitat de la informació.

Aquesta responsabilitat, per tant, no es limita només a complir amb la normativa vigent —com el RGPD—³ sinó que implica adoptar una actitud proactiva per evitar usos inadequats de la informació i per garantir que les dades s'utilitzen amb un propòsit clar, evitant simplificacions que puguin minimitzar la complexitat de les persones i les seves situacions.

Aquest compromís es tradueix també en tenir una cura especial per la transparència i de la comunicació. La ciutadania ha de saber que la informació que facilita a les institucions públiques es gestiona amb respecte, seguretat i un clar objectiu social. Fer-ho visible reforça la confiança i contribueix a trencar l'estigma que, de vegades, envolta els serveis socials i les dades que s'hi generen.

En síntesi, gestionar informació sensible és una tasca que exigeix professionalitat, compromís i consciència ètica, cosa que suposa assumir un repte amb la convicció que només un tractament responsable de les dades pot garantir una acció social efectiva, justa i respectuosa amb les persones a qui serveix. Per això, les institucions públiques encarregades de gestionar els serveis socials han de promoure una cultura interna basada en la formació contínua i el debat ètic, clau per garantir que la informació sigui un recurs per a la millora social i no una font de riscos o discriminació.

3. Transparència i rendició de comptes

La gestió pública, i especialment en l'àmbit de l'acció social, es fonamenta en la confiança que la societat diposita en les institucions. Aquesta confiança es construeix i es manté, en gran part, a través de la transparència i la rendició de comptes, ambdues són pilars fonamentals per una Administració pública, democràtica i responsable (Sánchez & Martínez, 2021).

³ Reglament General de Protecció de Dades 2016/679. Reglament europeu adaptat i desplegat en l'àmbit estatal per la Llei orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de protecció de dades personals i garantia dels drets digitals.

Les institucions i organitzacions que gestionen els serveis socials han d'assumir aquesta responsabilitat com un compromís irrenunciable. La transparència no es limita a la publicació d'informes o dades, sinó que implica mantenir obert un diàleg constant amb els agents implicats —equipaments, direcció, altres administracions i, en la mesura que pugui, la ciutadania— per explicar què es fa, com es fa i quins resultats s'obtenen.

Aquestes pràctiques permeten legitimar l'acció social i promoure la millora contínua (OECD, 2020), i contribueixen a fer visibles els processos i els criteris que guien les decisions que prenen les administracions, i així s'evita que puguin semblar arbitràries o opaques. En un àmbit tan sensible com l'atenció social, amb implicacions directes per a les persones, la claredat és essencial per legitimar l'acció pública i reforçar el sentit de responsabilitat compartida.

Quant a la millora contínua, estudiar els resultats que s'han obtingut permet identificar àrees que cal millorar, corregir desviacions i construir una organització més eficaç i coherent. Aquesta pràctica fomenta també una cultura d'aprenentatge i reflexió que és vital per adaptar-se a un entorn social complex i canviant.

En definitiva, és essencial que un espai de gestió sigui transversal i que tingui una caràcter vinculant i una capacitat real per obtenir i optimitzar informació transparent de l'organització. Això permet prendre decisions participades i avaluar de manera contínua si s'assoleixen els objectius plantejats, assegurant així una millora constant i una adaptació a les necessitats canviant de l'entorn (Moll, 2025).

No obstant això, cal reconèixer que mantenir una transparència real suposa també reptes i tensions. En alguns casos, la informació pot ser complexa o tècnica, la qual cosa fa complicat que un públic ampli, no especialista, l'entengui. A més, cal equilibrar la publicació de dades amb el respecte a la privacitat i la confidencialitat, això exigeix protocols estrictes i una atenció especial en la comunicació.

En aquest aspecte, a l'IMAS es treballa per oferir una transparència responsable, amb una comunicació comprensible, contextualitzada i ajustada a les necessitats dels diferents receptors fent servir instruments —informes accessibles, quadres de comandament actualitzats i sessions informatives— que faciliten que tots els agents entengui i puguin usar les dades. Aquesta feina reforça la imatge i la credibilitat de la institució davant de la societat.

En definitiva, la transparència i la rendició de comptes no són només exigències legals, sinó principis que configuren la manera com entenem i exercim la gestió de la informació a l'IMAS. Aquest compromís permet consolidar una organització més oberta,

democràtica i orientada a millorar, sempre amb l'objectiu de donar el servei més adequat a la ciutadania.

4. Impacte real i mirades cap al futur

Mirar cap al futur va més enllà de la reflexió -que ja férem en l'article anterior- sobre la incorporació de noves tecnologies i metodologies en una institució que gestiona serveis socials.

Recordem que la innovació no pot quedar-se en la mera implementació tecnològica, sinó que ha de respondre a una necessitat real i que ha millorar efectivament l'acció social (Almirall & Casadesús-Masanell, 2019). Sense aquesta perspectiva crítica, hi ha el risc que l'ús de dades esdevingui un fi en si mateix, allunyant-se de la realitat humana que s'atén (Pérez, 2019).

Parlar de dades pot semblar, en aparença, un exercici tècnic i distant. Tanmateix, quan aquestes dades s'interpreten amb rigor i s'apliquen amb sentit social, poden transformar la realitat.

Per posar una sèrie d'exemples: analitzar la demanda d'ajudes econòmiques dels darrers anys pot contribuir a revisar els criteris i agilitar els procediments; estudiar les trajectòries de les persones sense llar pot permetre millorar com s'enfoquen els dispositius d'atenció, i els indicadors dels serveis residencials poden ajudar a identificar punts crítics i a planificar els recursos amb més eficàcia.

Ara bé, aquest impacte no és automàtic. Perquè les dades siguin útils en una organització, cal que s'integrin en els circuits de presa de decisions, que es vinculin a objectius estratègics clars i que es revisin de manera periòdica. Això exigeix una articulació més fluida entre l'anàlisi i la gestió, i també un compromís institucional amb la cultura de l'avaluació.

Per augmentar aquest impacte, és clau identificar si s'ha de treballar en diversos reptes o línies de millora dins la organització.

Un dels reptes és reforçar les capacitats internes: cal ampliar, si és necessari, els recursos humans i tècnics del servei per poder donar una resposta més àmplia i especialitzada a les demandes creixents de l'organització. A més, la complexitat dels fenòmens socials requereix una mirada plural, interdisciplinària i actualitzada permanentment.

Un altre repte és consolidar sistemes d'indicadors de seguiment útils, i no amb indicadors imposats, que reflecteixin bé la qualitat i la complexitat de la intervenció

social. Cal construir-ne de propis, elaborats conjuntament amb els equips, que permetin mesurar el que realment importa i no només el que és fàcil de quantificar.

També cal avançar en la capacitat de fer una anàlisi longitudinal i predictiva. L'estudi de l'evolució de determinats perfils o situacions pot oferir claus valuoses per prevenir situacions de risc, planificar recursos amb antelació o avaluar l'impacte a llarg termini de determinades polítiques públiques. Aquesta mirada prospectiva és encara poc habitual en l'àmbit dels serveis socials, però és fonamental per anticipar escenaris i construir respostes més robustes.

Finalment, el futur passa també per obrir les dades a la ciutadania i al debat públic, en la mesura que sigui possible i acceptable èticament. Com hem vist, la transparència i la rendició de comptes són eixos fonamentals d'una administració moderna i democràtica. Compartir informació —amb context, rigor i responsabilitat— pot reforçar la confiança institucional, fomentar la participació i generar aliances socials més sòlides.

En definitiva, el treball amb dades a l'IMAS demostra ser una eina poderosa per millorar l'acció social. Però també posa en evidència que el valor de les dades no es troba només en la seva existència, sinó en fer-ne un ús conscient, contextualitzat i orientat al bé comú. El futur d'aquest servei passa per assegurar que el coneixement que es genera sigui realment útil per transformar vides.

Aquesta és, en essència, la raó de ser de la Secció de Transferència i Anàlisi de la Informació de l'IMAS: garantir que el coneixement que genera la institució tingui un impacte tangible en la vida de les persones i en el funcionament dels serveis. La secció actua com a suport tècnic i metodològic, ajuda a interpretar dades, a validar-les i monitoritzar objectius (IMAS Mallorca, 2023), per afavorir que es prenguin decisions basades en evidències.

5. Conclusió i reflexió final: dades per transformar l'acció social

En definitiva, la gestió adequada de les dades i del coneixement s'ha convertit en un element clau per al desenvolupament d'uns serveis socials més eficients, transparents i adaptats a les necessitats canviants de la societat. El valor de la informació no resideix únicament en la seva recopilació, sinó en la capacitat d'interpretar-la amb rigor, compartir-la dins de l'organització i integrar-la de manera efectiva en els processos a l'hora de prendre decisions. En aquest sentit, el treball en xarxa, la gestió transversal i la

creació d'espais de coneixement compartit esdevenen eines fonamentals per aprofitar la diversitat de perspectives, experiències i especialitzacions que conviuen en les institucions, generant així aprenentatge col·lectiu i millorant la qualitat de les intervencions socials.

Al mateix temps, aquest ús del coneixement comporta una responsabilitat important. Les dades que es gestionen en l'àmbit de l'acció social contenen informació sensible sobre situacions personals i familiars sovint complexes i vulnerables. Per això, garantir la qualitat, la veracitat i la coherència de la informació, així com protegir la confidencialitat i la privacitat de les persones, és una condició imprescindible per assegurar una acció social respectuosa i justa. El compromís ètic amb el tractament de la informació ha d'anar més enllà del simple compliment normatiu i ha de formar part de la cultura professional de les organitzacions.

D'altra banda, la transparència i la rendició de comptes reforcen aquest compromís i consoliden la confiança de la ciutadania en les institucions públiques. Explicar què es fa amb les dades, com s'utilitzen i quins resultats permeten obtenir contribueix a legitimar l'acció pública i a fomentar una cultura de millora contínua basada en l'avaluació i l'aprenentatge. En aquest marc, iniciatives com les que es desenvolupen a l'IMAS mostren com l'anàlisi i la transferència del coneixement poden ajudar a prendre decisions més informades, planificar millor els recursos i generar respostes més ajustades a les realitats socials.

Així, el repte de futur no és només disposar de més dades, sinó saber transformar-les en coneixement útil i compartit que orienti l'acció institucional. Avançar en aquesta direcció implica continuar reforçant la col·laboració entre equips, consolidar sistemes d'anàlisi i avaluació més sofisticats i mantenir sempre al centre l'objectiu principal dels serveis socials: millorar la vida de les persones i donar resposta, amb responsabilitat i sensibilitat, als reptes socials del present i del futur.

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), 85–102. <https://doi.org/10.1016/j.rpp.2019.03.005>

CASTELLS, M. (2018). *La societat en xarxa: L'era de la informació*. Edicions 62.

Centre de Recursos Pedagògics Específics de Suport a la Innovació i a la Recerca Educativa (2016). Departament d'Educació i Formació Professional. Generalitat de Catalunya. https://agora.xtec.cat/cesire_historic/projectes/integracio-de-coneixements-3-12/

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), 45–63. <https://doi.org/10.5565/rev/catss.17.3.45>

IMAS Mallorca. (2023). *Memòria anual d'activitats 2022*. Institut Mallorquí d'Afers Socials. <https://www.imasmallorca.cat/memories-activitats>

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/>

Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (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), 145–162. <https://doi.org/10.1234/rap.v55i2.5678>

SALVADOR SERNA, M. (2023). *Administració electrònica, transversalitat i gestió del canvi*. Universitat Oberta de Catalunya.

SÁNCHEZ, R., i MARTÍNEZ, F. (2021). «Transparència i rendició de comptes a l'administració pública: reptes actuals». *Estudis d'Administració Pública*, 40(1), 120–139. <https://doi.org/10.1080/02102412.2021.1898976>

VERA MUÑOZ, M. (2014). «Redes de conocimiento, un apoyo para grupos de investigación». *Revista de Comunicación de la SEECI*. (Desembre 2014). Número extraordinario, 9-17 ISSN: 1576-3420