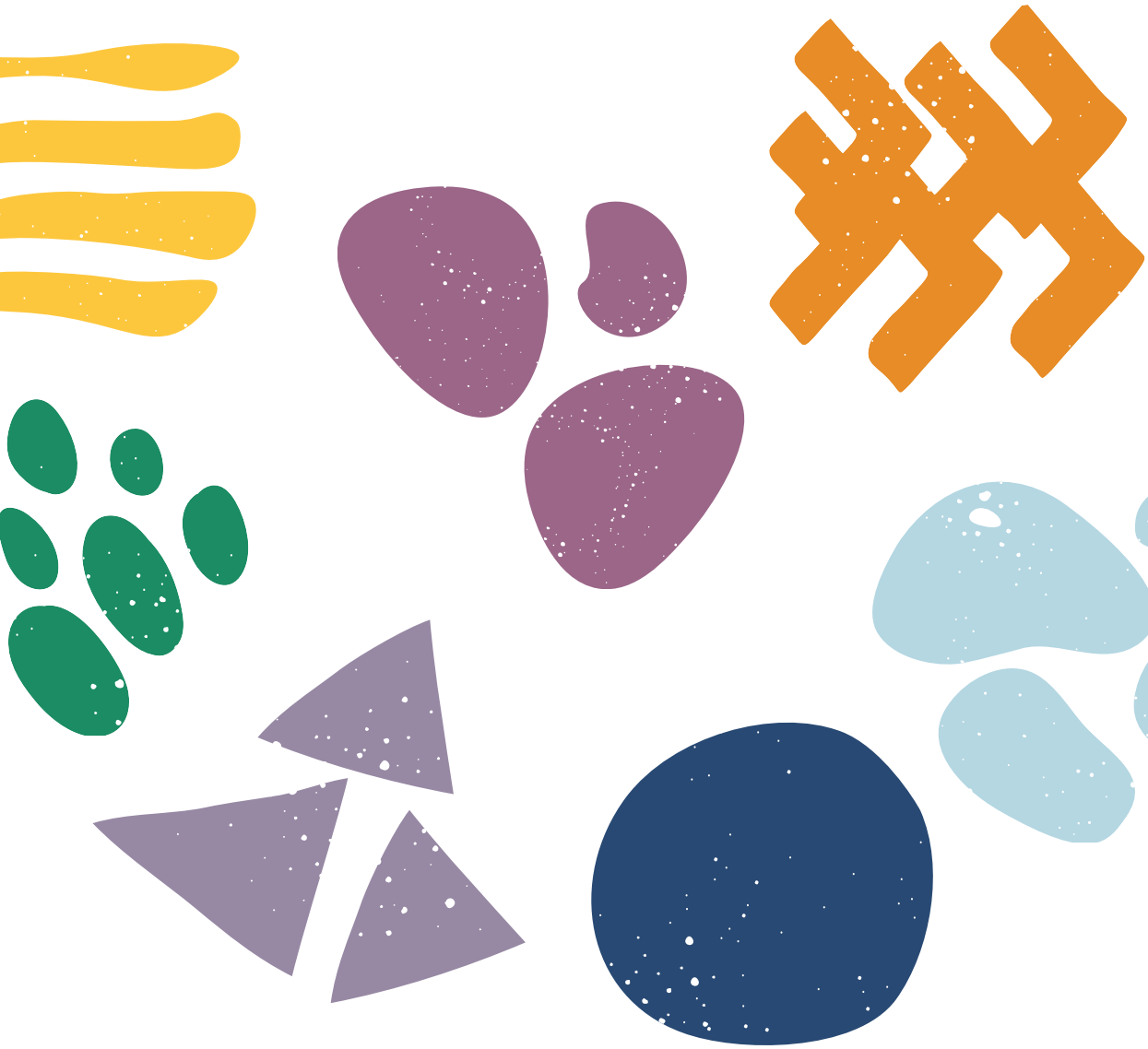
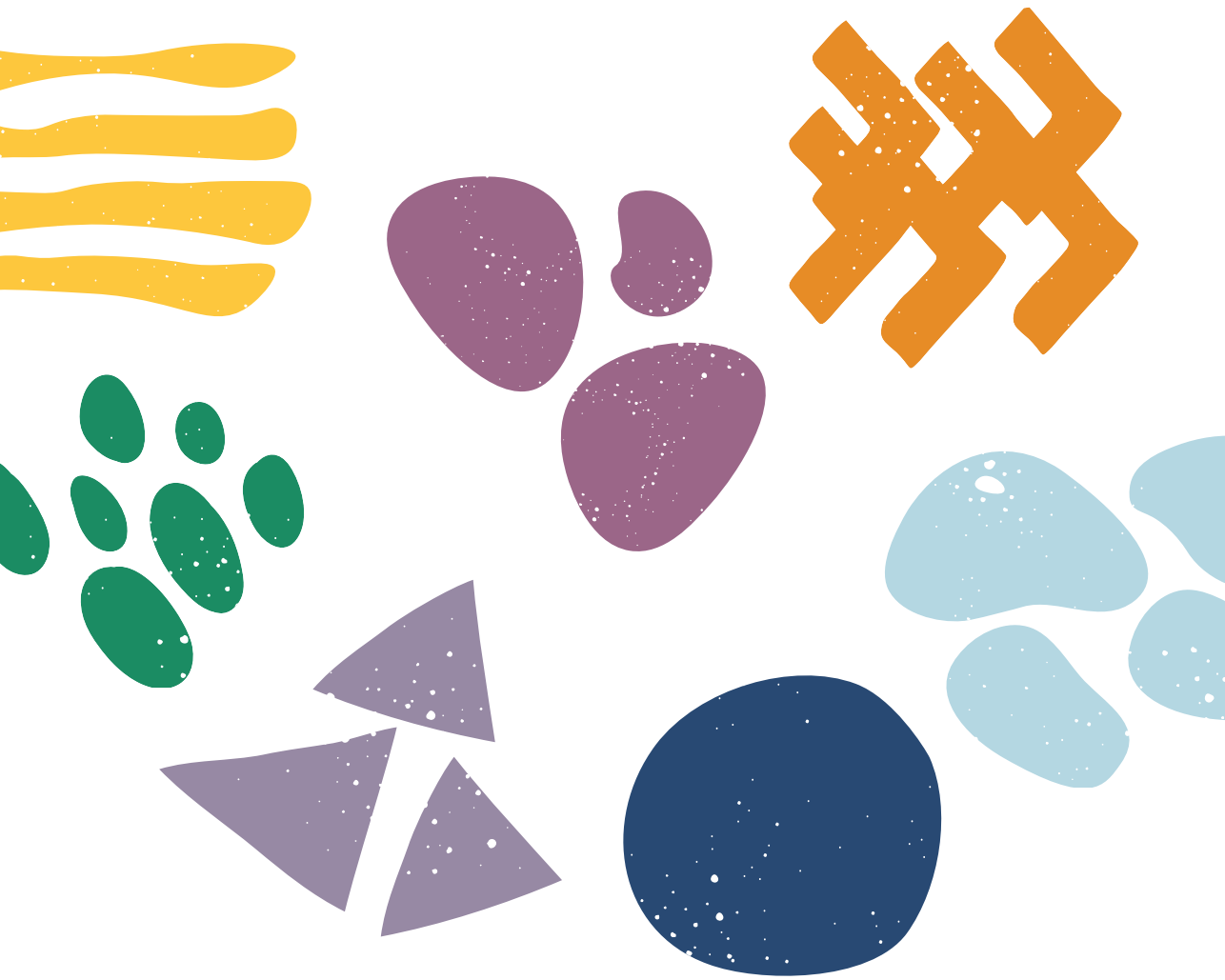
Fundació "la Caixa"



Cartografies de la vulnerabilitat social

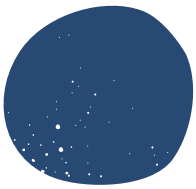
GUIA DE NAVEGACIÓ DEL TERCER SECTOR

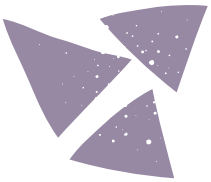
EL PORT
CARTA DEL PRESIDENT, AUTORIA, INTRODUCCIÓ I CRÈDITS



ÍNDEX

0 **EL PORT**
CARTA DEL PRESIDENT, AUTORIA, INTRODUCCIÓ I CRÈDITS

1  **EL TERRITORI**
APROXIMACIÓ AL CONCEPTE I A LES DIMENSIONS DE LA VULNERABILITAT SOCIAL

2  **ELS NAVEGANTS**
EL TERCER SECTOR D'ACCIÓ SOCIAL: ROL I REPTES

3  **EL MAPA**
ESTRATÈGIES PER A LA IDENTIFICACIÓ I EL DIAGNÒSTIC DE SITUACIONS DE VULNERABILITAT

4 
EL SENDER
PROCÉS D'INTERVENCIÓ

5
LA MAREA
IMPACTE I SOSTENIBILITAT

6 
L'HORITZÓ
TRANSFORMACIÓ SOCIAL

7 
LA BRÚIXOLA
FACTORS ESTRUCTURALS PER
A UNA ACCIÓ SOCIAL EFICIENT

ÍNDEX / 0

EL PORT
CARTA DEL PRESIDENT, AUTORIA, INTRODUCCIÓ I CRÈDITS

I.	Carta del president	6
II.	Autoria	8
III.	Introducció	12

I. Carta del president

Isidre Fainé

President de la Fundació "la Caixa"



La Fundació "la Caixa" presenta ***Cartografies de la vulnerabilitat social. Guia de navegació del tercer sector***, una publicació orientada a aprofundir en la comprensió de les realitats que afecten les persones en situació de vulnerabilitat i a oferir claus per poder-les abordar.

Vivim en un moment de transformacions socials profundes i accelerades. La vulnerabilitat adopta avui noves formes i dimensions que desafien la capacitat de resposta de les organitzacions del tercer sector i exigeixen noves eines d'anàlisi i acció.

Aquesta publicació aspira a contribuir a una comprensió més integral d'aquesta realitat complexa, es proposa generar un llenguatge comú que faciliti el treball entre entitats, professionals i institucions, i ofereix marcs d'anàlisi compartits que orienten cap a una acció més cohesionada i eficaç.

Cartografies de la vulnerabilitat, fruit d'un procés de reflexió compartida entre experts de l'àmbit acadèmic i del sector social a l'entorn del concepte de vulnerabilitat social, s'inscriu en el marc del programa Optimiza T3S, iniciativa orientada a enfortir les capacitats del tercer sector d'acció social.

Amb aquesta publicació, la Fundació "la Caixa" reafirma un compromís sostingut des que es va crear, l'any 1904: contribuir a una societat més justa i amb més oportunitats per a les persones que més ho necessiten. I ho fa generant coneixement compartit amb el tercer sector, que coneix de primera mà les necessitats específiques de cada territori.

Perquè comprendre la vulnerabilitat és un pas necessari per construir una societat que no deixi ningú enrere.

II. Autoria

1 **Carles Alsinet Mora**

Llicenciat en Filosofia i Ciències de l'Educació (secció Psicologia) per la Universitat de Barcelona i doctor en Psicologia per la Universitat de Lleida.

Actualment és professor titular de Psicologia Social i dirigeix la Càtedra d'Innovació Social de la Universitat de Lleida. Anteriorment va ser funcionari del cos de psicòlegs de la Generalitat de Catalunya i gerent d'Atenció a les Persones a l'Ajuntament de Lleida.

2 **Alfredo Azabal Arroyo**

Llicenciat en Economia per la Universidad Autónoma de Madrid.

Especialitzat en consultoria d'àmbit social, ha desenvolupat plans estratègics per a nombroses entitats i fundacions corporatives. És membre fundador de plataformes d'emprenedoria social, com la Plataforma de Empleo Verde i l'associació El Día Después, i col·labora habitualment amb la Fundació "la Caixa" en la definició i la implementació de diversos dels seus programes socials. També va ser soci de diverses consultores internacionals.

3 Carlos Ballesteros García

Llicenciat i doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials per la Universidad de Comillas. Màster en Direcció i Gestió d'Entitats sense Ànim de Lucre per la Universitat de Barcelona. Ha cursat el programa de Lideratge en Innovació Social d'ESADE i una microcredencial en Finances Sostenibles per la Universidad de Cantabria.

Compagina la seva tasca com a membre del Consell Espanyol de Finances Sostenibles, del Consell Acadèmic de la Global Alliance for Banking in Values, del Consell d'Administració de les empreses d'inserció de Cáritas Madrid, de l'Advisory Board del Social Innovation Cluster CLM i del Consell Assessor de la Fundació Caixa d'Enginyers. També és director de la Càtedra d'Impacte Social, coordinador d'aprenentatge servei d'ICADE i professor a la Universidad Pontificia Comillas d'assignatures com "Eines econòmiques per a la inclusió social", "Introducció al mesurament d'impacte" i "Economia i emprenedoria per al desenvolupament".

4 Antoni Bruel Carreras

Formació orientada a la direcció i la gestió d'organitzacions, planificació i projectes. Ha cursat el programa de Desenvolupament Directiu de l'IESE (Barcelona) i s'ha format en gestió pública a l'IESE (Madrid). Ha participat en el programa Global Civil Society de la Harvard Kennedy School.

Amb una trajectòria iniciada el 1974 a la Creu Roja, va ser-ne el coordinador general entre el 1994 i el 2023, i va liderar les àrees d'acció humanitària, inclusió social, cooperació internacional, voluntariat, innovació social i desenvolupament territorial. A més, és autor de publicacions sobre acció social, gestió humanitària i lideratge organitzatiu.

5 José Manuel Fresno García

Llicenciat en Ciències Polítiques i Sociologia per la Universidad Complutense de Madrid. Màster Internacional de Direcció d'Empreses per l'ESADE Business School.

Amb més de 30 anys d'experiència en organitzacions del tercer sector, actualment és director de la consultora Fresno The Right Link. Va ser promotor i director de la Fundación Secretariado Gitano i de la Fundación Luis Vives, i ha format part del Comitè Científic de l'Agència dels Drets Fonamentals de la Unió Europea.

6 Ana María López Jiménez

Llicenciada i doctora en Psicologia per la Universidad de Sevilla, amb premi extraordinari de doctorat. Té el títol d'experta en Investigació en Drogodependències i formació especialitzada en innovació docent.

És catedràtica de Metodologia de les Ciències del Comportament i té una àmplia trajectòria en docència, investigació i transferència. Els últims anys ha coordinat programes d'igualtat, diversitat, inclusió, voluntariat i cooperació a la Universidad de Sevilla.

7 Marga Marí Klose

Doctora en Sociologia per la Universitat de Barcelona. Màster en Social Policy Research per la London School of Economics and Political Science (LSE) i màster en Gènere i Desenvolupament per l'Instituto Complutense de Estudios Internacionales de la Universidad Complutense de Madrid.

La seva activitat investigadora se centra en l'estudi de les desigualtats socials, la pobresa i el benestar i malestar emocional al llarg del cicle vital, amb una atenció particular a la infància, l'adolescència i la joventut. Actualment és professora agregada del Departament de Sociologia de la Universitat de Barcelona i és membre del grup d'investigació Applied Research and Knowledge for Society (ARKS). Abans d'incorporar-se a la Universitat de Barcelona va ser investigadora postdoctoral Juan de la Cierva a l'Institut Infància i Adolescència, abans anomenat Consorci Institut d'Infància i Món Urbà (CIIMU).

8 **Miguel Laparra Navarro**

Llicenciat en Ciències Polítiques i Sociologia per la Universidad Complutense de Madrid i doctor en Sociologia per la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

És professor titular de política social de la Universidad Pública de Navarra i coordina el Grupo de Investigación ALTER. Dirigeix el Proyecto INVESSOC, centrat en els serveis socials, i entre el 2015 i el 2019 va ser vicepresident de Drets Socials del Govern de Navarra.

9 **Begoña Román Maestre**

Doctora en Filosofia, especialitzada en ètica aplicada.

Actualment presideix el Comitè d'Ètica dels Serveis Socials de Catalunya, és vocal del Comitè de Bioètica de Catalunya i professora d'Ètica a la Facultat de Filosofia de la Universitat de Barcelona. Entre les seves publicacions destaquen els llibres Ética de los servicios sociales (Herder, 2016) i La ética aplicada al trabajo social comunitario (Dykinson, 2025), escrit juntament amb M. Cuenca i E. Pastor.

10 **Joseba Zalakain Hernández**

Llicenciat en Ciències de la Informació per la Universidad del País Vasco. Diploma d'Estudis Avançats (DEA) en Treball Social per la Universidad de Navarra.

Forma part de l'equip de direcció del SIIS, centre de Donostia amb una àmplia trajectòria en la recerca, la planificació i l'avaluació de serveis socials. Ha participat en estudis sobre pobresa, exclusió social, dependència, envelliment, discapacitat i drogodependències, com també en el disseny de diversos observatoris de serveis socials. En l'àmbit de les cures i l'atenció a les persones grans, ha treballat en l'anàlisi comparada de sistemes de cures, finançament, copagament en residències, qualitat de vida d'usuaris i desenvolupament de marcs d'avaluació de la qualitat dels serveis. Així mateix, ha participat en investigacions i avaluacions sobre polítiques d'inclusió i garantia d'ingressos.

III. Introducció

Les cartografies de la vulnerabilitat social es presenten en un context marcat per la complexitat creixent dels fenòmens socials i per l'emergència de noves formes de vulnerabilitat que afecten les trajectòries de vida de les persones.

En aquest escenari canviant, comprendre la realitat amb més profunditat esdevé una condició necessària per orientar l'acció amb rigor, anticipació i sentit.

Aquesta publicació neix amb la voluntat d'oferir un marc de referència que permeti, des d'aquest punt de partida, facilitar una lectura compartida de les realitats socials. El seu propòsit és proporcionar eines que ajudin a interpretar el que passa, ordenar el coneixement disponible i afavorir una intervenció social més informada i coherent.

L'obra utilitza com a fil conductor dels diferents quaderns una terminologia inspirada en l'àmbit de la navegació, que serveix de metàfora per facilitar la comprensió i l'exploració de la vulnerabilitat social.

La publicació es compon d'un seguit de quaderns que aborden de manera complementària tant les diferents dimensions de la vulnerabilitat social com les claus per comprendre-la, intervenir-hi i abordar-la en el tercer sector.

1

EL TERRITORI

Aproximació al concepte i a les dimensions de la vulnerabilitat social. Ofereix un marc conceptual per delimitar i comprendre tant el fenomen com les dimensions que en possibiliten l'anàlisi.

2

ELS NAVEGANTS

El tercer sector d'acció social: el seu rol i els seus reptes. Descriu el paper del tercer sector, la seva funció en la intervenció social i els desafiaments que afronta en un context canviant.

3

EL MAPA

Estratègies per a la identificació i el diagnòstic de situacions de vulnerabilitat. Desenvolupa eines i enfocaments per reconèixer, analitzar i ordenar la informació sobre les situacions socials.

4

EL SENDER

Procés d'intervenció. Aborda la intervenció social com un procés estructurat, orientat a l'acompanyament i a la presa de decisions en contextos complexos.

5

LA MAREA

Impacte i sostenibilitat. Incorpora la mirada sobre l'impacte de l'acció social i els elements que permeten sostenir-la en el temps.

6

L'HORITZÓ

Transformació social. Situa la intervenció en una perspectiva més àmplia, vinculada als processos de canvi i transformació social**.**

7

LA BRÚIXOLA

Factors estructurals per a una acció social eficient. Identifica els elements estructurals que orienten i enforteixen l'acció social, i aporta criteris per millorar-ne l'eficàcia i la coherència.

En conjunt, aquestes cartografies es configuren com una eina al servei del tercer sector d'acció social per afavorir una millor comprensió de la realitat i reforçar la presa de decisions en la intervenció. Es tracta d'una proposta que acompanya la pràctica professional, enriqueix la reflexió i aporta marcs compartits d'anàlisi en un entorn complex.

EDICIÓ:

Fundació ”la Caixa”

AUTORIA:

Carles Alsinet Mora, Alfredo Azabal Arroyo,
Carlos Ballesteros García, Antoni Bruel Carreras,
José Manuel Fresno García, Miguel Laparra Navarro,
Ana María López Jiménez, Marga Marí Klose,
Begoña Román Maestre, Joseba Zalakain Hernández.

SUPORT EN EL PROCÉS DE CREACIÓ:

Fresno The Right Link

DISSENY GRÀFIC:

Prodigioso Volcán

IMPRESSIÓ:

Pressing

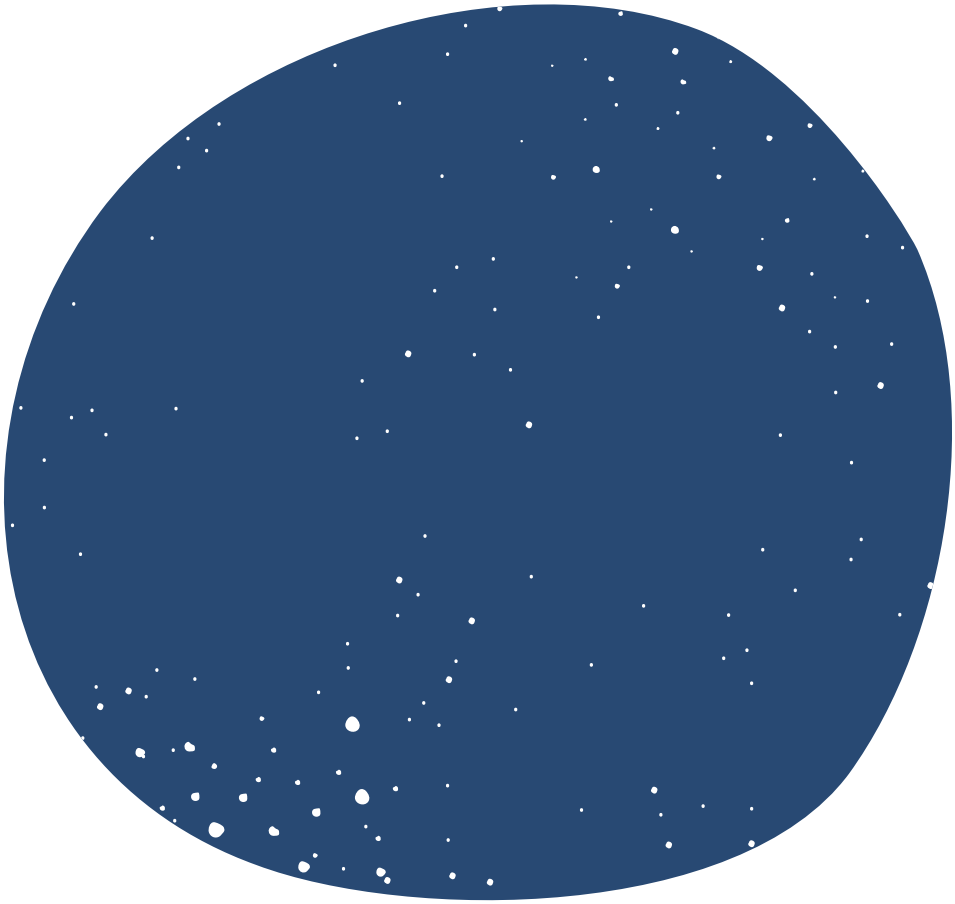
TRADUCCIÓ:

Caplletra

En la fase final, l'obra ha estat contrastada amb l'equip de la Direcció Científica del programa CaixaProinfància de la Fundació ”la Caixa”, liderat pel grup de recerca PSITIC-Blanquerna-URL, amb les aportacions del doctor Jordi Riera Romaní, la doctora Irene Cussó Parcerisas i el doctor César Francisco González.

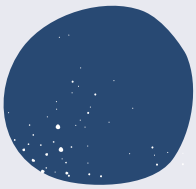
© de l'edició, Fundació ”la Caixa”, 2026
DLB: 16631-2026

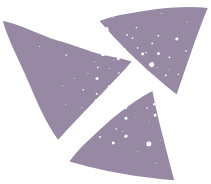
EL TERRITORI
APROXIMACIÓ AL CONCEPTE I A LES DIMENSIONS DE LA VULNERABILITAT SOCIAL



ÍNDEX

0 **EL PORT**
CARTA DEL PRESIDENT, AUTORIA, INTRODUCCIÓ I CRÈDITS

1  **EL TERRITORI**
APROXIMACIÓ AL CONCEPTE I A LES DIMENSIONS DE LA VULNERABILITAT SOCIAL

2  **ELS NAVEGANTS**
EL TERCER SECTOR D'ACCIÓ SOCIAL: ROL I REPTES

3  **EL MAPA**
ESTRATÈGIES PER A LA IDENTIFICACIÓ I EL DIAGNÒSTIC DE SITUACIONS DE VULNERABILITAT

4 
EL SENDER
PROCÉS D'INTERVENCIÓ

5
LA MAREA
IMPACTE I SOSTENIBILITAT

6 
L'HORITZÓ
TRANSFORMACIÓ SOCIAL

7 
LA BRÚIXOLA
FACTORS ESTRUCTURALS PER
A UNA ACCIÓ SOCIAL EFICIENT

ÍNDEX

EL TERRITORI
APROXIMACIÓ AL CONCEPTE I A LES DIMENSIONS DE LA VULNERABILITAT SOCIAL

I.	Què és la vulnerabilitat social?	21
II.	Factors que incideixen en la vulnerabilitat social	24
III.	Processos dinàmics de la vulnerabilitat	31
IV.	Grups i contextos en situació de vulnerabilitat	40

Introducció



La finalitat de *Cartografies de la vulnerabilitat social* és oferir aportacions útils a les entitats que actuen en l'àmbit social i a la resta d'actors que participen en el procés. Per això, és fonamental **delimitar amb precisió l'objecte d'intervenció de les entitats**: abordar la vulnerabilitat des de la perspectiva social.

La vulnerabilitat social és un **concepte complex i multifacètic** amb diverses dimensions i manifestacions. Comprendre'l en profunditat i establir-ne una comprensió comuna permetrà abordar amb més rigor les unitats següents de *Cartografies de la vulnerabilitat social.*

Aquests continguts proporcionaran coneixements i estratègies per **reforçar l'aportació del tercer sector d'acció social (TSAS)** en la intervenció social a partir de principis, valors i enfocaments compartits. Les pròximes unitats abordaran tres dimensions que configuren el cicle de les intervencions:

1. **Identificació i diagnòstic.**
2. **Intervenció: suport i acompanyament.**
3. **Impacte i sostenibilitat.**

Aquesta primera unitat planteja una aproximació al concepte i a les dimensions de la vulnerabilitat. Per això se centra en els factors que la configuren, en el seu caràcter dinàmic i en els grups i els contextos en què es dona. S'estructura en **quatre àrees clau**: definició operativa de la vulnerabilitat, factors que hi incideixen, processos dinàmics que la condicionen i grups i contextos especialment vulnerables.

El TSAS és un actor molt rellevant a l'hora d'afrontar reptes relacionats amb els riscos socials de la vulnerabilitat, especialment quan les respostes requereixen intervencions personalitzades. Actua en àmbits crítics com les cures, la discapacitat,

la infància, l'exclusió o la marginació, entre d'altres. Promou els drets de les persones i desplega serveis que prevenen i redueixen la vulnerabilitat de les persones, i que a la vegada en fomenten la inclusió social plena.

Aquest marc no pretén oferir un model tancat ni uniforme d'intervenció, sinó aportar un llenguatge comú, criteris compartits i orientacions pràctiques que les entitats del tercer sector puguin adaptar a la diversitat de contextos, recursos i realitats territorials en les quals duen a terme la seva acció.

I. Què és la vulnerabilitat social?

No s'ha establert una definició encunyada i comunament acceptada de *vulnerabilitat*, tot i que sí que hi ha consens sobre els elements que la constitueixen. La vulnerabilitat social s'ha descrit en la literatura acadèmica com la interacció de processos socials, econòmics, polítics i culturals que donen lloc a **desigualtats tant en l'exposició a riscos com en la capacitat de les persones de recuperar-se'n**.

No es tracta només de la presència d'amenaces externes, sinó també del fet que determinades comunitats, col·lectius o persones, a causa de les condicions estructurals o de la situació en què viuen, tenen més dificultats per sobreposar-s'hi. Per tant, la vulnerabilitat es compon de **dos elements principals**:

1. **Els riscos**, que posen barreres al benestar social.
2. **Les estratègies d'afrontament** que les persones adopten per gestionar aquestes situacions, de manera individual o col·lectiva.

Els riscos poden ser diversos i canvien entre les diferents persones i grups de població. En són alguns exemples:

- Perdre la feina.
- Contraure una malaltia crònica o sobrevinguda.
- Afrontar un procés migratori.
- Experimentar dificultats per accedir a l'habitatge
- Patir desigualtats per raó de gènere o edat.
- Pertànyer a una minoria ètnica.
- No tenir relacions socials, cosa que pot conduir a la soledat.

La vulnerabilitat s'ha d'entendre des de la perspectiva de la complexitat social. Això implica que no sols està determinada per la pobresa o l'exclusió, sinó també per **múltiples factors personals, socials, econòmics i del mateix context** en què habiten les persones. Així, les vulnerabilitats sorgeixen per diversos factors de risc interrelacionats i, en conseqüència, s'han d'abordar de manera multidisciplinària i interseccional. Diferents condicions, com el gènere, l'edat, la discapacitat o la pertinença a determinats grups de població, la poden intensificar.

Per tant, la vulnerabilitat social implica constatar:

- Una situació objectiva de **mancança en la cobertura de les necessitats**.
- Una **manca de protecció** davant de situacions adverses, no sols econòmiques sinó també vinculades a les relacions personals i socials, l'àmbit laboral, l'accés a l'habitatge, etc.

Les persones es poden trobar en situació de vulnerabilitat quan afronten un risc o circumstàncies vitals com una malaltia, una discapacitat, la pèrdua d'éssers estimats, una tragèdia, etc. La capacitat de donar resposta a aquests riscos varia entre persones i grups, i per això són cabdals el **context**, els **recursos** personals i institucionals i les **circumstàncies** en què té

lloc aquesta situació. La vulnerabilitat és més severa quan hi ha més mancances o dificultats i, en conseqüència, presenta més exposició al risc i menys recursos o suports per afrontar-lo.

A més, **la protecció, la prevenció i la participació democràtica** tenen un paper clau en la reducció de les vulnerabilitats socials. L'accés equitatiu a recursos i oportunitats enforteix la capacitat d'afrontament i resiliència dels individus i les comunitats. Per tant, la vulnerabilitat social només es pot abordar des d'una perspectiva de drets que guiï les accions de les entitats del TSAS.

Com que és un procés dinàmic, la vulnerabilitat es transforma amb el temps en funció dels canvis socials, culturals i econòmics. Els nous riscos socials introdueixen **noves formes de vulnerabilitat** o agreugen les ja existents: factors com la precarització laboral derivada de l'automatització i la digitalització, la crisi habitacional, l'envelliment de la població o els efectes del canvi climàtic generen noves formes de vulnerabilitat que requereixen respostes adaptades. Des d'aquesta perspectiva, la vulnerabilitat social no implica necessàriament una mancança material, sinó que va més enllà i està associada a la fragilitat davant de situacions canviants i esdeveniments adversos.

En aquest context, cal:

- Identificar els **factors de risc**.
- Desenvolupar **suports personals i estratègies col·lectives** que permetin prevenir que la vulnerabilitat social que pateixen algunes persones o col·lectius s'agreugi, cosa que moltes vegades condueix a situacions de pobresa (pel fet d'haver entrat en una situació de manca de recursos) o d'exclusió social.

També és important desenvolupar eines que permetin avaluar les situacions de vulnerabilitat social, tenint en compte que la seva intensitat i les seves característiques incideixen en la qualitat de vida.

El TSAS es pot convertir en el canalitzador dels suports personals i de la participació social, gràcies a la seva presència en xarxes comunitàries i a la seva capacitat d'activar recursos humans per a la intervenció. **Articular les comunitats perquè siguin xarxes efectives de solidaritat i resiliència** també és un rol que pot assumir el TSAS, atesa la seva capil·laritat i capacitat d'acció conjunta amb les administracions i amb altres actors de la societat civil, de manera que promocioni les persones i les situï al centre.

El TSAS té la capacitat d'influir políticament en les administracions públiques i en la resta d'actors de l'ecosistema. També pot impactar, a través de la comunicació, en les creences i les opinions socials per defensar drets, millorar la protecció social i promoure la igualtat i l'equitat.

II. Factors que incideixen en la vulnerabilitat social

La vulnerabilitat social és un **procés dinàmic** que depèn de les persones i del seu entorn. Hi intervenen factors individuals i factors estructurals, i també la capacitat per afrontar els riscos o l'estigmatització i el reconeixement social.

Tot i que les vulnerabilitats són una qüestió intrínseca a l'ésser humà, el moment i les circumstàncies en què una persona s'hi veu exposada poden arribar a condicionar tot el cicle de la seva vida.

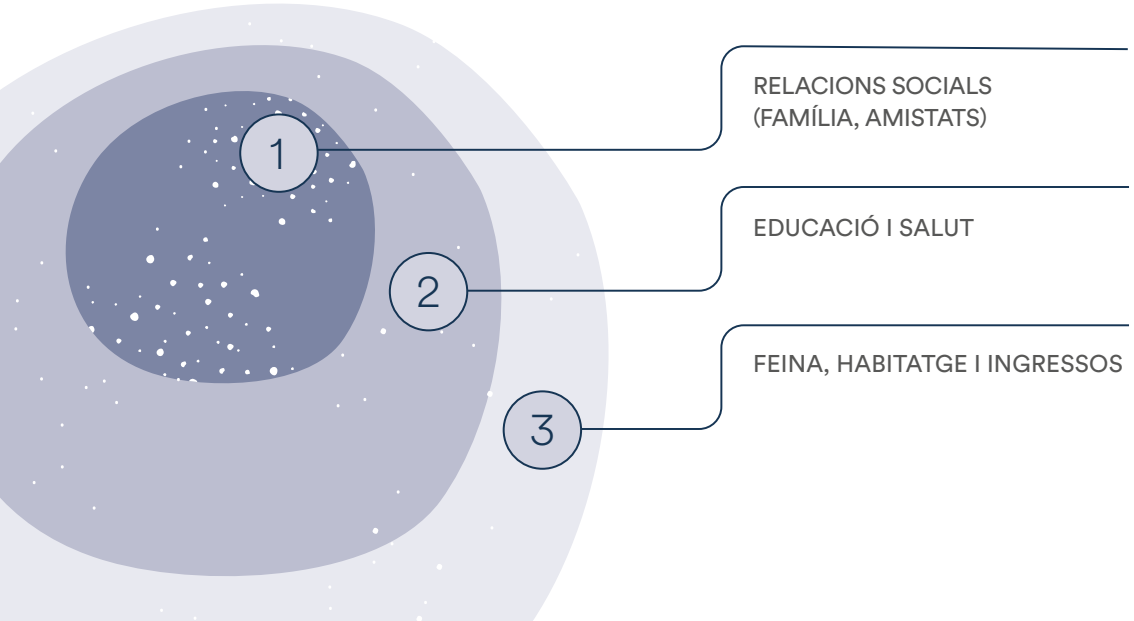
Una manera visual de comprendre com operen les vulnerabilitats és la de les dimensions concèntriques:

1

El primer anell, al centre, és el de **les relacions socials**. Remet a la dimensió interrelacional de la vulnerabilitat. Els suports de la família, les amistats i les persones que ens envolten són un element bàsic d'ajuda i protecció per evitar certs riscos de vulnerabilitat (sense oblidar que aquestes persones de l'entorn també podrien estar en situació de vulnerabilitat). Les relacions socials, l'existència de xarxes, la connexió amb la comunitat, les relacions de solidaritat i el bon veïnatge formen un teixit social que sosté individus i comunitats, i actua com a factor protector del benestar. Quan hi ha mancances en aquest àmbit, es produeixen bretxes socials que deriven en una absència de vincles i de recursos relacionals que són fonamentals, especialment en moments de necessitat. L'aïllament social té un impacte negatiu en la salut i el benestar. La pèrdua d'ancoratges socials produeix "desafiliació". Tot això intensifica l'impacte dels altres factors de vulnerabilitat.

2

Un segon anell és el de **l'educació i la salut**. Aquests factors influeixen en la vulnerabilitat quan són inexistents o es troben en situació de precarietat. Poden cronificar la vulnerabilitat social al llarg de la vida.



3

El tercer anell el formen elements com **l'habitatge, la feina i els ingressos**. Aquests factors incideixen directament en la vulnerabilitat social i poden ser elements diferencials en les trajectòries cap a la pobresa i l'exclusió. Les dificultats per obtenir ingressos suficients i estables poden condicionar l'accés a recursos bàsics per a la vida quotidiana i la capacitat de sostenir un habitatge adequat. La precarietat en el mercat laboral, les desigualtats en el repartiment de la renda i la desproporció creixent entre els costos de l'habitatge i els ingressos disponibles incideixen de manera directa en l'exposició a situacions d'exclusió residencial i econòmica. Aquestes dinàmiques no sols reflecteixen trajectòries individuals, sinó que a més remeten a estructures més àmplies de distribució de la riquesa i accés desigual a oportunitats, que perpetuen bretxes significatives en termes d'equitat i justícia social.

Aquestes tres dimensions tenen un **impacte en el cicle de la vida de les persones** que a la vegada està condicionat pel context sociocultural i per elements institucionals i normatius. Més enllà del paper de l'individu, és rellevant la posició que ocupa en l'estructura social i com aquesta estructura afecta les persones i com, alhora, les persones afecten aquesta estructura.

A continuació, fem referència als **factors educatius, de salut, econòmics i residencials**, atesa la rellevància que tenen. Aquests factors no esgoten la totalitat de situacions, processos o fenòmens socials, culturals o naturals que poden provocar riscos de vulnerabilitat, però són els que les entitats del tercer sector d'acció social han d'afrontar més habitualment.

FACTORS EDUCATIUS

L'educació és un factor determinant en la reproducció de la vulnerabilitat social. L'accés desigual a una educació de qualitat condiciona les oportunitats de desenvolupament personal i professional, i les oportunitats d'ocupació. Les baixes taxes

d'escolarització i l'abandonament educatiu primerenc, especialment en els col·lectius en risc, limiten l'accés a l'educació no obligatòria i al mercat laboral, i també la capacitat d'adaptació a sectors emergents. Això perpetua cicles d'exclusió.

En la infància i l'adolescència, la vulnerabilitat social adquireix una rellevància especial perquè els seus efectes no es limiten al present, sinó que es poden acumular al llarg de la trajectòria vital. La pobresa infantil pot afectar el desenvolupament educatiu, emocional, relacional i comunitari, cosa que pot condicionar oportunitats futures. Per això, una intervenció socioeducativa primerenca, integral i sostinguda constitueix una estratègia clau per ampliar oportunitats i contribuir a interrompre la transmissió intergeneracional de la pobresa.

A banda de l'educació formal, la manca de formació en noves competències restringeix la mobilitat social i la capacitat d'adaptació a les transformacions del mercat laboral. L'educació digital és una àrea especialment crucial que pot afectar la vulnerabilitat: uns coneixements baixos en l'ús de les eines digitals dificulten la participació i l'exercici dels drets bàsics, més encara amb l'aposta de les administracions públiques per l'accés digital als seus serveis. La formació al llarg de la vida és cada vegada més necessària per accedir a l'ocupació i mantenir-la, com també per adquirir les competències imprescindibles per desenvolupar-se amb autonomia en la vida diària.

FACTORS DE SALUT

L'accés desigual als serveis de salut incrementa el risc de malalties i deteriora la qualitat de vida. Els hàbits alimentaris inadequats, la manca d'entorns propicis per a l'activitat física i l'absència de xarxes comunitàries de suport també influeixen negativament en el benestar i es converteixen en factors potencials de vulnerabilitat. El desavantatge en qualsevol dels condicionants socials de la salut condueix a un pitjor estat de salut. Això genera un impacte tant individual com col·lectiu: reforça desigualtats preexistents i crea noves barreres per als grups més vulnerables.

El factor socioeconòmic és un element central en la qualitat de vida i la mortalitat. Les persones amb malalties cròniques i les persones dependents s'exposen a situacions de vulnerabilitat quan conflueixen una sèrie de factors sociodemogràfics, educatius i econòmics.

FACTORS ECONÒMICS

La precarietat laboral obstaculitza tant la possibilitat de tenir un projecte de vida a mitjà termini com l'accés a drets fonamentals. El fet que hi hagi persones que treballen i que es troben en situació de pobresa evidencia que la vulnerabilitat va més enllà de la simple manca d'ocupació: inclou també la qualitat i l'estabilitat de la feina. L'absència de protecció social intensifica la incertesa i el risc de caure en la pobresa. Això s'agreuja especialment en determinades professions exercides per les dones, entre d'altres, les relacionades amb el servei domèstic i les cures.

Els factors econòmics han influït tradicionalment en els riscos de vulnerabilitat social. Afecten principalment persones amb baixa qualificació i grups històricament marginats. Tenir ocupacions de més qualitat està molt relacionat amb l'èxit educatiu. A més, la inversió requerida per mantenir-se actualitzat en el mercat laboral i conservar la feina és un factor d'empobriment que augmenta la vulnerabilitat social i impedeix en part dur a terme altres projectes de vida.

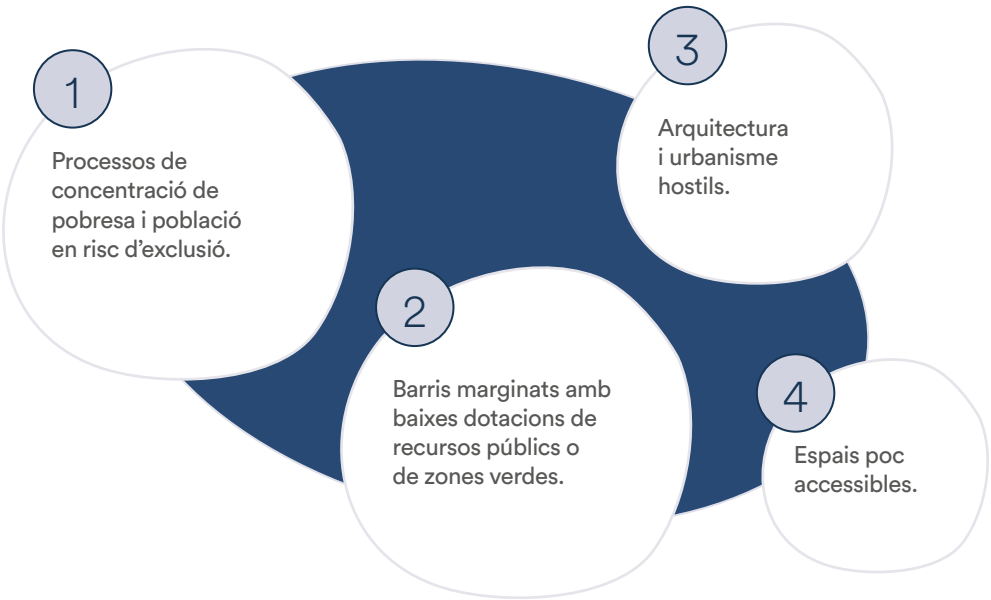
FACTORS RESIDENCIALS

L'habitatge és un element de seguretat en la vida de les persones que els permet un ple desenvolupament. El problema de l'accés a l'habitatge ha afectat tradicionalment persones amb rendes baixes, i especialment grups de població en situació de vulnerabilitat social. Aquests col·lectius protagonitzen itineraris que aboquen directament a l'exclusió, com el sensellarisme, o que els obliguen a sobreviure en assentaments informals en processos de barraquisme i infrahabitatge.

Per a moltes persones que han accedit a un habitatge, la qüestió de l'habitabilitat continua sent un factor de vulnerabilitat social. L'infrahabitatge incideix en altres aspectes, com l'educació, la salut o les relacions socials. Si s'hi afegeix la manca o la precarietat d'ingressos, el factor residencial pot esdevenir un element que condueixi de la vulnerabilitat a situacions de pobresa i exclusió social.

D'altra banda, l'entorn habitacional també és clau per entendre com impacta el factor residencial en les vulnerabilitats. A les zones rurals o perifèriques, amb accés limitat a infraestructures i serveis bàsics, hi ha més dificultats en termes d'ocupació, educació i salut. En paral·lel, residir en àrees urbanes degradades, caracteritzades per serveis saturats i problemes d'habitabilitat, incrementa els riscos de vulnerabilitat.

A més dels riscos que sorgeixen en l'àmbit rural, a l'altra cara de la moneda, els processos urbans que es van desenvolupar durant el segle XX van transformar les realitats socials i les configuracions cartogràfiques de les ciutats. Això també ha donat lloc a riscos de vulnerabilitat a causa de:



La crisi del sistema de provisió d'habitatge adquireix noves dimensions en l'era digital. L'augment de lloguers turístics impulsats per plataformes digitals expulsa poblacions vulnerables dels seus barris tradicionals. Diferents formes d'especulació sobre el sòl i els habitatges incrementen els preus i redueixen l'oferta assequible, la qual cosa agreuja la precarietat habitacional.

Un fenomen emergent és el nomadisme digital, en què professionals remots procedents de països amb més recursos encareixen els costos de vida de ciutats en desenvolupament. Això genera processos de gentrificació accelerada que afecten principalment els sectors més vulnerables de la població local.

Abordar la vulnerabilitat exigeix un enfocament interseccional: aquestes dimensions no s'han d'entendre aïlladament perquè la vulnerabilitat es configura per mitjà de múltiples factors que interactuen entre ells. No es tracta d'una simple acumulació de riscos, sinó de com s'entrellacen i interaccionen per generar situacions de més complexitat i qualitativament diferents per a determinats col·lectius. La multidimensionalitat de la vulnerabilitat exigeix un enfocament interseccional que permeti **comprendre com els diversos eixos de la desigualtat se superposen** i endureixen les condicions de vida de les persones que es troben en situacions de més fragilitat social.

III. Processos dinàmics de la vulnerabilitat

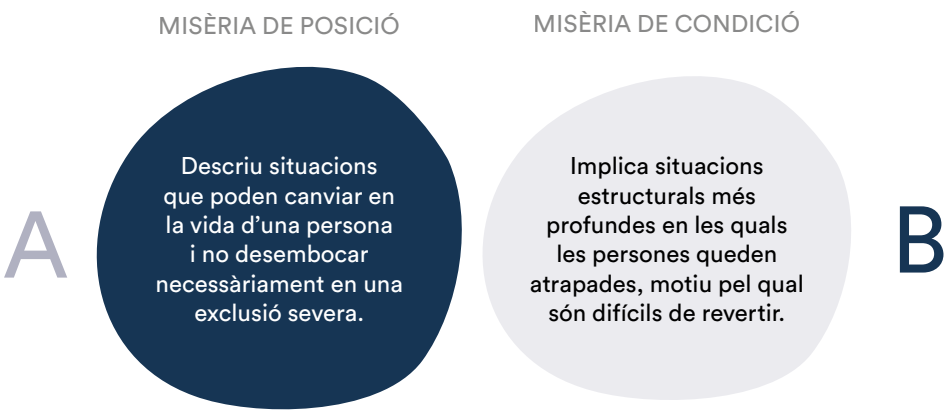
Les característiques de la vulnerabilitat i les mateixes situacions que la generen o l'agreugen són dinàmiques. Les transformacions socials els determinen i tenen efectes tant positius com negatius, moltes vegades desiguals en termes de desenvolupament humà. Fenòmens com la digitalització, el canvi climàtic, la restricció de certes llibertats i drets cívics, el clima social, els canvis demogràfics que comporten l'envelliment de les poblacions, la diversificació de noves formes familiars, els conflictes bèl·lics i els desplaçaments consegüents de persones, l'auge dels extremismes o les pandèmies, per esmentar-ne alguns, reconfiguren els riscos i la vulnerabilitat, com també les estratègies per afrontar-los. En aquest apartat ens fixarem també en la **intersecció d'algunes d'aquestes dinàmiques amb els factors tradicionals** de la vulnerabilitat, perquè tenen una importància específica.

Les dinàmiques de participació en la producció i en el consum social afecten les trajectòries vitals. Les situacions de precarietat i la insuficiència dels ingressos transformen els cicles de vida. En certs casos, dificulten planificar a mitjà i llarg termini, la qual cosa dona lloc a un **efecte psicosocial** que alguns analistes han anomenat *lenta cancel·lació del futur*. Aquests factors

"Fenòmens com el canvi climàtic, la restricció de drets, el clima social o l'auge dels extremismes reconfiguren els riscos i la vulnerabilitat"

clàssics que incideixen en la vulnerabilitat es transformen o es potencien davant dels nous reptes com el canvi climàtic i la digitalització, com ja va passar amb l'automatització.

Els nous processos que repercuteixen en les vulnerabilitats de diferent manera afecten persones que experimenten aquests canvis de manera quotidiana, en el seu entorn immediat, sense una alteració greu en el seu dia a dia. Pierre Bourdieu va definir aquesta situació el 1993 com a *misèria de posició*, davant la *misèria de condició*. La distinció entre totes dues mostra la pobresa, la vulnerabilitat i l'exclusió social com a processos:



En aquest sentit, els nous processos de la vulnerabilitat es poden entendre com els que van minant a poc a poc la normalització social i generant el risc que persones que inicialment estan en una situació de posició puguin lliscar cap a una situació de condició, amb una vulnerabilitat social que s'acabi cronificant. La recuperació d'aquest tipus de situacions exigeix **intervencions complexes que n'abordin tant les causes com els efectes**. Per això, en aquest apartat, juntament amb les dimensions clàssiques que influeixen en la vulnerabilitat, ens referirem a alguns dels nous factors de risc que generen o incrementen les situacions de vulnerabilitat.

EL CANVI CLIMÀTIC COM A MULTIPLICADOR DE VULNERABILITATS

El canvi climàtic ha esdevingut un factor determinant de noves vulnerabilitats. Les zones afectades per fenòmens climàtics extrems com ara onades de calor, inundacions i incendis experimenten un deteriorament accelerat de les seves condicions de vida. Això repercuteix en la salut i incrementa els pics de defuncions en determinats grups de població, tant en àrees rurals com urbanes.

Aquests canvis no afecten només països en desenvolupament; també tenen lloc a Espanya. Els episodis de temperatures extremes tenen correlació amb augments de mortalitat, especialment entre les persones amb pitjors condicions econòmiques, que no es poden permetre millores de climatització dels seus habitatges. A més, s'ha constatat l'impacte de la pol·lució en la salut, i, d'altra banda, els efectes beneficiosos que les polítiques de reorganització de l'espai públic tenen sobre la ciutadania.

El més crític del canvi climàtic és que provoca desplaçaments forçats de persones. L'Organització Internacional per a les Migracions reconeix aquests moviments com a migracions climàtiques: persones que es veuen obligades a abandonar els seus habitatges en àrees rurals per manca de recursos hídrics o per desastres naturals.

POBRESA ENERGÈTICA I TRANSICIÓ DESIGUAL COM A AGREUJANTS DE LA VULNERABILITAT SOCIAL

La vulnerabilitat energètica representa un altre repte cabdal. La pobresa energètica afecta nombrosos habitatges que tenen dificultats per accedir a fonts d'energia assequibles. Aquestes llars esdevenen vulnerables quan experimenten situacions de dificultat d'accés a l'energia: la pujada o baixada de les temperatures condiciona la seva capacitat de consum a causa de la baixa qualitat dels edificis, que a la llarga provoca vulnerabilitat energètica. A més, aquestes situacions

no sols les provoca el canvi climàtic, sinó que s'intensifiquen per factors com el grau d'autonomia energètica dels països i l'impacte de conflictes bèl·lics.

La situació s'agreuja amb la transició energètica desigual que impacta especialment en comunitats dependents d'indústries tradicionals. La reducció desitjada de la utilització de combustibles fòssils i el desenvolupament de nous models de mobilitat basats en tecnologies emergents generen un accés dispar a aquestes innovacions. La Unió Europea ha implementat el Fons de Transició Justa, que ha d'ajudar a compassar els canvis que s'han de generar en les societats per no provocar noves vulnerabilitats ni agreujar les existents. Aquest fons busca donar suport a regions i sectors especialment afectats per la descarbonització i proporcionar recursos per a la reconversió laboral i el desenvolupament de noves activitats econòmiques sostenibles.

TRANSFORMACIÓ DIGITAL I IMPACTE EN L'OCUPABILITAT

La revolució digital ha comportat **noves formes de precarització laboral** que intensifiquen factors de vulnerabilitat considerats tradicionals. Crea un panorama complex que afecta moltes dimensions de l'ocupació.

Paral·lelament a l'aparició de les noves ocupacions en desapareixen moltes d'altres que generalment eren intensives en mà d'obra, principalment per **l'automatització i l'ús creixent de la intel·ligència artificial**. Aquesta substitució té lloc a tots els nivells de la cadena productiva, però principalment en les feines de menys valor afegit i menys qualificades. Les últimes dècades, aquestes tendències s'han agreujat amb els processos de deslocalització de l'economia espanyola i europea, que han portat a la desaparició d'algunes professions vinculades a una economia més tradicional. Les noves tendències d'economia

de proximitat generen noves oportunitats, però no sembla que hagin de contrapesar els efectes prèviament descrits.

AÏLLAMENT I SOLEDAT

Els canvis socials i les noves formes de vida afecten les situacions d'aïllament de les persones. La soledat és el sentiment subjectiu o experiència que té una persona d'estar mancada de les relacions desitjades amb altres persones. Té a veure amb les expectatives sobre el nombre de vincles socials i la profunditat de les relacions personals. Es produeix per:

- Raons demogràfiques.
- Canvis en el model de família, que tendeix a famílies nuclears i menys extenses.
- La configuració urbana, que redueix el teixit social.
- Les noves formes de convivència i relació.
- L'efecte de les tecnologies, especialment entre joves i adolescents.

La pandèmia global de COVID-19 va posar de manifest les diferències en l'impacte de les crisis sanitàries. Ha deixat seqüeles socioeconòmiques que continuen presents a diferents àmbits de la societat i que han afectat greument l'evolució de la pobresa i de la cohesió social. A més de les conseqüències immediates en la salut pública, les mesures de distanciament social van propiciar noves formes d'aïllament i soledat, que van agreujar aquestes tendències i, en conseqüència, la vulnerabilitat de moltes persones.

LA BRETXA DIGITAL COM A NOVA FRONTERA D'EXCLUSIÓ

La bretxa digital suposa en molts casos un **tracte discriminatori en l'accés a serveis d'interès general** prestats per institucions públiques i privades per a la gent gran que no està preparada per dur a terme gestions digitals en el seu dia a dia i que no té un suport presencial per poder-ho fer. De la mateixa manera, aquest fenomen es dona en altres grups amb escasses competències digitals.

La intel·ligència artificial pot transformar els serveis socials i el treball social, ja que pot millorar la gestió i predir situacions de vulnerabilitat, entre altres possibilitats. **Les eines d'anàlisi de dades poden identificar patrons de risc social**, optimitzar l'assignació de recursos i facilitar el seguiment de casos complexos. Tanmateix, el seu ús comporta riscos ètics i deshumanització, que afecten tant els professionals com els usuaris.

En un àmbit basat en l'empatia i les relacions interpersonals, una dependència excessiva de la tecnologia podria augmentar l'exclusió social. La intervenció social es construeix a partir de l'escolta activa, la comprensió del context vital de cada persona i la construcció de vincles de confiança. L'automatització de l'avaluació de necessitats i la substitució de les entrevistes presencials per formularis digitals poden deshumanitzar la intervenció i generar desconfiança entre les persones usuàries, especialment les més vulnerables. Per minimitzar aquests riscos, és essencial disposar d'una regulació adequada i d'una supervisió ètica.

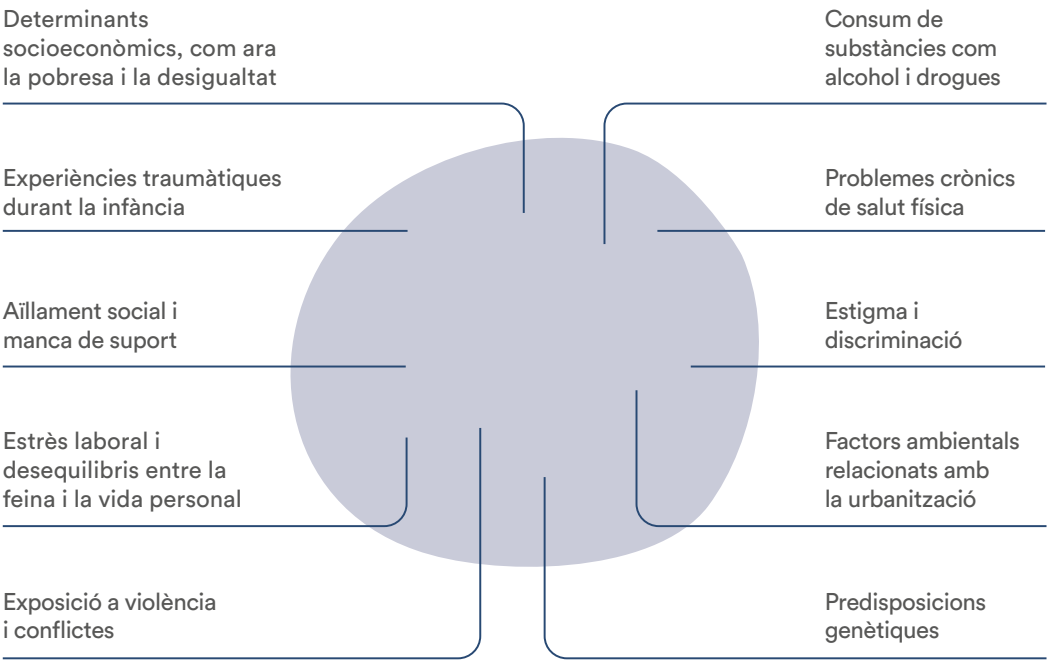
Els professionals de la intervenció social enfronten el repte d'integrar eines tecnològiques **sense perdre de vista que treballen amb persones, no amb dades**. La tecnologia ha de ser una aliada que alliberi temps per a la intervenció directa, no un substitut de la relació professional. Hi ha el risc

que la pressió per l'eficiència i per reduir costos derivi en una tecnificació que prioritzi indicadors quantitatius sobre la qualitat de l'atenció.

SALUT MENTAL I DIGITALITZACIÓ

La relació entre digitalització i salut mental adquireix una rellevància especial en entorns de vulnerabilitat. L'accés desigual a recursos digitals, les competències tecnològiques limitades i l'exposició a continguts no regulats poden tenir un impacte negatiu en el benestar emocional, tot i que també emergeixen oportunitats d'intervenció de les eines digitals accessibles.

L'OMS identifica diversos factors que agreugen la salut mental:



Aquests elements interactuen sovint entre ells, la qual cosa crea un **efecte acumulatiu** que incrementa significativament el risc de desenvolupar o empitjorar problemes de salut mental en les persones vulnerables. A més, diversos estudis han demostrat els greus efectes que la pandèmia de la COVID-19 va tenir sobre la població, amb taxes d'ansietat, depressió i estrès molt elevades.

El deteriorament de la salut mental associat a la digitalització representa un altre desafiament significatiu. L'exposició constant a xarxes socials i notícies negatives **afecta l'estabilitat emocional**, especialment en joves. La soledat i l'aïllament s'intensifiquen en persones adultes grans que no aconsegueixen adaptar-se a les noves formes de comunicació digital, però també agreuja la soledat dels joves i la seva salut mental.

La digitalització dels estàndards de bellesa té un impacte considerable en els trastorns de la conducta alimentària, ja que algoritmes i filtres poden distorsionar la imatge corporal. Les xarxes socials reforcen cànons irreals mitjançant filtres, edicions i contingut viral que afecten negativament la percepció del propi cos. Aquesta dinàmica afavoreix l'exclusió social i la discriminació per aparença, que es manifesta cada vegada més en entorns laborals i contribueix a fenòmens com la dismòrfia en entorns virtuals. L'impacte sobre la salut mental és sever, amb un augment dels casos d'ansietat, depressió i trastorns de la conducta alimentària, mentre que l'accés a l'atenció especialitzada continua sent insuficient.

POLARITZACIÓ SOCIAL

La polarització social deriva en un fenomen complex amb repercussions en múltiples àmbits. La desigualtat global evidencia que la distància creixent entre grups socials no sols reflecteix disparitats econòmiques, sinó que també pot afectar la cohesió social i el funcionament democràtic. Aquests processos influeixen en la formulació i la implementació de polítiques públiques, amb ajustos o reestructuracions en alguns

programes de protecció adreçats a col·lectius en situació de vulnerabilitat, com ara persones migrants i dones. En un entorn en què el debat públic tendeix a fragmentar-se, **les polítiques socials es poden veure condicionades per la percepció social**, la qual cosa dificulta construir consensos amplis sobre la necessitat de preservar certes mesures de protecció bàsiques per garantir la igualtat d'oportunitats. Les diferències culturals i econòmiques poden generar "barreres morals" que influeixen en la disposició de les societats a prioritzar la protecció i l'atenció a determinats grups en situació de vulnerabilitat.

Així mateix, la polarització afecta l'empatia social i la capacitat de mobilització a l'entorn de les causes comunes. Les organitzacions del tercer sector s'enfronten a reptes creixents per accedir a finançament, mentre que algunes problemàtiques socials reben una atenció pública fluctuant. **La fragmentació social pot dificultar la mobilització ciutadana transversal**, necessària per sostenir el suport a polítiques inclusives. En l'entorn digital, la personalització de la informació pot limitar l'exposició a perspectives diverses, cosa que dificulta la comprensió d'altres realitats. En aquest context, les entitats d'intervenció social no sols han de fer front a limitacions econòmiques, sinó que també han de redoblar esforços per fer visibles les necessitats dels col·lectius en situació de més vulnerabilitat i promoure la solidaritat social en un context menys reflexiu.

IV. Grups i contextos en situació de vulnerabilitat

En línia amb el que s'ha dit més amunt, es pot fer una aproximació als grups vulnerables en la qual els "clàssics" i els "nous" riscos socials conflueixen.

Grups vulnerables

GRUP 1: Persones que no estan majoritàriament en situació de vulnerabilitat, però que tenen més probabilitats d'estar-hi depenent de les circumstàncies.

GRUP 2: Persones que estan majoritàriament en situacions de vulnerabilitat social, moltes vegades agreujades per situacions de pobresa o exclusió social.

GRUP 3: Grups socials i persones que es poden veure especialment afectats per les noves tendències, en particular per les relacionades amb el canvi climàtic, la digitalització o els nous patrons del mercat laboral.

Aquests grups no són compartiments estancs: s'estableixen relacions entre ells i les persones i situacions que els constitueixen. Per exemple, persones que es troben en el grup 1 poden ser les que es vegin afectades per les noves tendències que defineixen el grup 3. A més, no totes les persones que componen aquests grups es troben en les mateixes situacions. Per això, també hi ha diferents estats en aquestes situacions (cròniques, emergents, agudes o sobrevingudes), que s'emfatitzen segons els grups de persones. Abordarem aquest aspecte amb més profunditat a les unitats dedicades a la intervenció.

1 GRUP 1: POBLACIONS EN RISC POTENCIAL DE VULNERABILITAT

Persones que no estan majoritàriament en situació de vulnerabilitat, però que tenen més probabilitats d'estar-hi si es donen determinades circumstàncies:

- **Infància, adolescència i persones joves.** La infància i la joventut afronten barreres que poden marcar el seu futur, com ara l'accés desigual a l'educació o la inestabilitat econòmica a les seves llars. Les intervencions socials adreçades a la infància i la joventut tenen més reptes associats i poden incidir d'una manera molt més directa en les situacions de vulnerabilitat, atès el risc de desprotecció que presenten aquests col·lectius.
- **Gent gran.** Moltes persones grans viuen en soledat, amb dificultats per accedir a serveis essencials o sense xarxes de suport que els aportin acompanyament i benestar. El creixement de l'esperança de vida en el cas espanyol suposa que cada vegada hi hagi un pes demogràfic més gran de segments d'edat molt avançada (80 anys o més)

que requereixen un acompanyament específic per evitar situacions de vulnerabilitat social derivades d'aquest sobreenvelliment de la població.

- **Persones en el context rural.** Viure en un entorn rural se sol associar a la tranquil·litat i a les relacions de proximitat, però també pot implicar menys oportunitats laborals, un accés limitat a serveis bàsics i un risc creixent de despoblació, la qual cosa deixa moltes persones en una situació d'aïllament i vulnerabilitat. Els ajustos pressupostaris han dut els últims anys a suprimir serveis bàsics essencials per als seus habitants. D'altra banda, a mesura que disminueix la població per processos de migració de les persones joves i per la mort de persones grans, s'agreugen l'aïllament, la dificultat d'accedir a serveis bàsics i, moltes vegades, les experiències de soledat.
- **Persones amb problemes de salut mental.** La soledat, la inestabilitat laboral, la manca de suport i els limitats recursos sanitaris i d'atenció social agreugen la situació d'aquestes persones, que senten que no tenen un espai segur on expressar-se i rebre ajuda.
- **Persones amb discapacitat o malalties rares.** Aquest grup es pot haver d'enfrontar a una vulnerabilitat més gran a causa de barreres físiques, socials i econòmiques que els limiten l'accés a drets bàsics com l'educació, l'ocupació, l'atenció mèdica i la participació social. Aquesta vulnerabilitat es pot agreujar a causa de la discriminació, la falta d'accessibilitat a entorns i serveis, i la dependència de xarxes de suport que no sempre són suficients o estables. A més, les condicions de salut cròniques poden generar costos addicionals i dificultar l'autonomia, cosa que augmenta el risc de pobresa i exclusió.

2

GRUP 2: COL·LECTIUS EN SITUACIÓ DE VULNERABILITAT ESTRUCTURAL

Persones que estan majoritàriament en situacions de vulnerabilitat social, moltes vegades agreujades per situacions de pobresa o exclusió social.

- **Persones en situació administrativa irregular.** La falta de documentació no sols limita les oportunitats laborals, sinó que també col·loca aquestes persones en situacions de precarietat i desprotecció a l'hora d'accedir a la sanitat, al sistema educatiu, als serveis socials o a un habitatge digne.
- **Minories històricament discriminades.** Per a moltes persones, el seu origen, orientació, identitat o cultura han estat motiu de discriminació al llarg de la vida. Afrontar barreres constants en l'educació, l'ocupació o l'accés a drets genera una càrrega emocional i social que els limita les oportunitats i els reforça la posició vulnerable. En el cas espanyol, la població gitana presenta els índexs de discriminació més alts de què hi ha registre, cosa que la converteix en un dels col·lectius amb més vulnerabilitat social quan es compleixen 600 anys de la seva presència a la península Ibèrica.
- **Persones en situació de sensellarisme.** El paper de l'habitatge, com s'ha vist, és crucial. Les persones que no tenen una llar, que viuen en situació d'infrahabitatge o directament al carrer, no sols afronten una situació greu de vulnerabilitat social, sinó que també es troben en exclusió social severa.

Aquesta llista no és exhaustiva i pot incloure molts altres col·lectius en situació de vulnerabilitat, com ara les dones víctimes de violència de gènere, la població migrant, les persones en situació d'asil, les persones refugiades a causa de conflictes bèl·lics als seus països d'origen o els infants migrants no acompanyats, entre d'altres.

3

GRUP 3: COL·LECTIUS AFECTATS PER NOVES DINÀMIQUES SOCIOECONÒMIQUES

Grups socials i persones que es poden veure especialment afectats per les noves tendències, en particular per les relacionades amb el canvi climàtic, la digitalització o els nous patrons del mercat laboral.

- **Persones amb baixa qualificació.** Moltes persones veuen com se'ls redueixen les oportunitats laborals perquè no han pogut accedir a una formació o capacitació adequades, especialment si han abandonat prematurament el sistema educatiu. Aquesta manca d'oportunitats no sols els limita el present, sinó que també els dificulta trencar el cicle de precarietat que afecta tant aquestes persones com el seu entorn familiar.
- **Treballadors afectats per la digitalització.** A mesura que la tecnologia avança, moltes ocupacions tradicionals es transformen o desapareixen. Per a les persones que no han pogut accedir a noves oportunitats de formació, la digitalització esdevé més un obstacle que no pas una eina. Aquesta situació genera una sensació d'exclusió en un món cada cop més automatitzat.
- **Persones afectades pel canvi climàtic.** Sigui perquè els seus oficis estan amenaçats pel canvi climàtic o bé perquè resideixen en àrees on es produeixen catàstrofes naturals provocades per aquest fenomen, com ara incendis, inundacions o sequeres, aquestes persones es troben en una situació de més vulnerabilitat. A més de les pèrdues materials, aquests desastres colpegen l'estabilitat emocional i econòmica de les famílies.

De la vulnerabilitat unidimensional a la interseccionalitat. Tradicionalment les polítiques socials han abordat la vulnerabilitat des d'una perspectiva fragmentada que tractava cada problemàtica de manera aïllada. Tanmateix, la recerca contemporània i la pràctica del treball social demostren que aquesta aproximació és insuficient per atendre la complexitat de les situacions d'exclusió actuals.

El paradigma de la interseccionalitat ens permet **entendre com diferents sistemes d'opressió i desigualtat s'entrellacen i reforcen mútuament**. Una persona no experimenta la seva vulnerabilitat com una suma de factors aïllats, sinó com una experiència única resultat de la interacció entre múltiples dimensions: gènere, edat, origen, classe social, situació administrativa, territori, capacitats funcionals i, ara també, competències digitals i exposició al canvi climàtic.

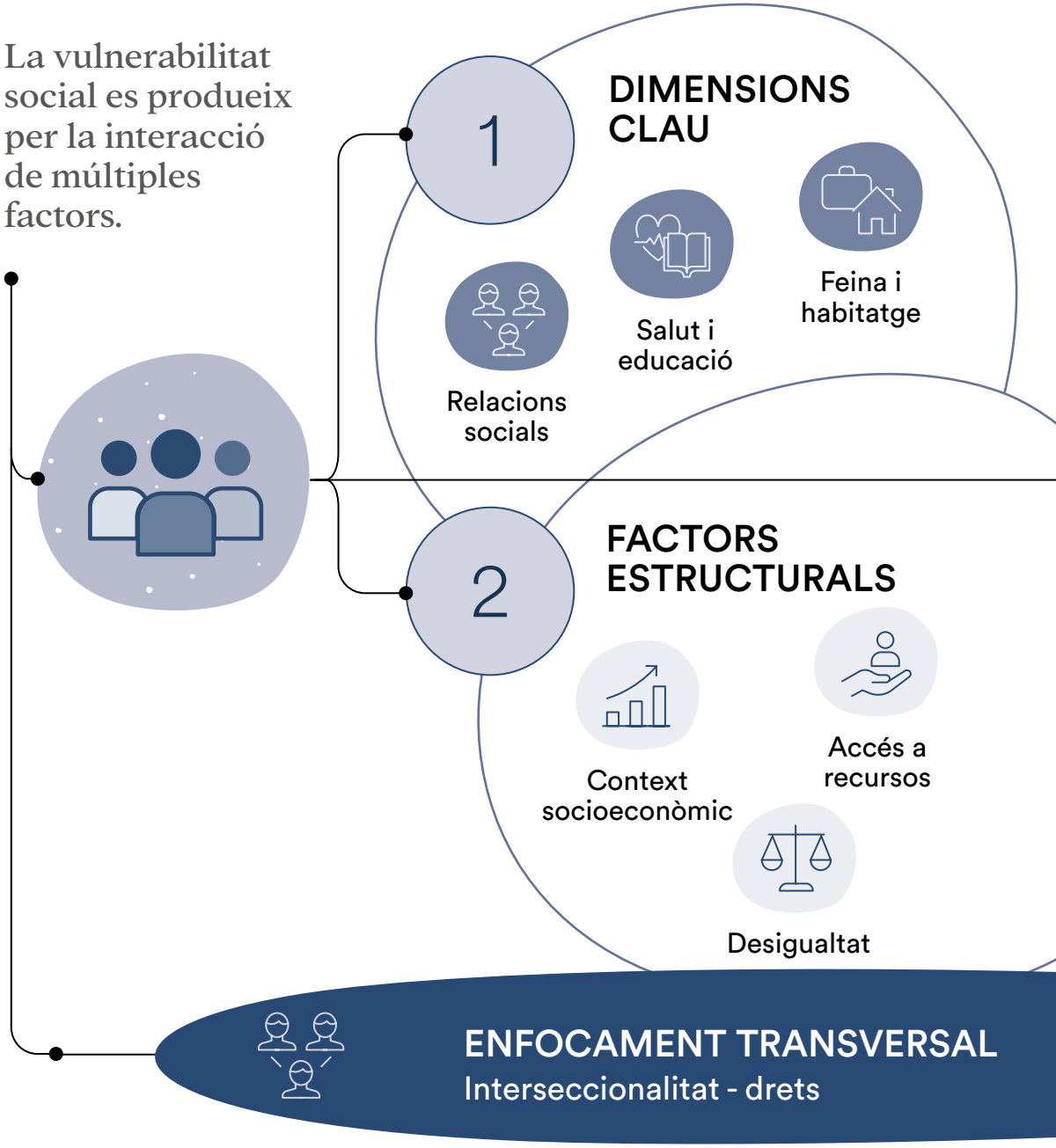
L'anàlisi dels contextos en situació de vulnerabilitat evidencia una realitat social complexa en la qual ja no és possible separar els vells riscos socials de les noves amenaces globals. La classificació presentada en tres grups demostra que la vulnerabilitat no és estàtica, sinó un procés dinàmic influït per factors demogràfics, estructurals i ambientals. Ho podem resumir en **tres eixos de tensió**: la fragilitat associada al cicle vital i l'entorn, l'exclusió estructural i de drets, i l'impacte de les macrotendències.

"Les desigualtats s'entrellacen i creen realitats cada cop més complexes"

Reconèixer aquests nivells de risc és fonamental per **transcendir les etiquetes i dissenyar intervencions integrals**. No n'hi ha prou amb atendre les conseqüències visibles de l'exclusió; cal anticipar-se als efectes de nous factors com la transformació digital i climàtica per protegir tant les persones que ja pateixen exclusió severa com les que es poden incorporar a grups de risc.

EL TERRITORI
DE LA VULNERABILITAT SOCIAL

La vulnerabilitat social es produeix per la interacció de múltiples factors.



La vulnerabilitat social es produeix quan es combinen mancances i una capacitat insuficient per afrontar riscos, en interacció amb factors personals, socials i estructurals.

3

NOVES VULNERABILITATS

- Digitalització
- Canvi climàtic
- Soledat
- Salut mental

La vulnerabilitat és el resultat de múltiples factors interrelacionats.

Fundació "la Caixa"

Cartografies de la vulnerabilitat social
GUIA DE NAVEGACIÓ DEL TERCER SECTOR / 2

ELS NAVEGANTS
EL TERCER SECTOR D'ACCIÓ SOCIAL: ROL I REPTES

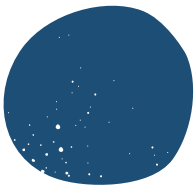


ÍNDEX

0

EL PORT
CARTA DEL PRESIDENT, AUTORIA,
INTRODUCCIÓ I CRÈDITS

1



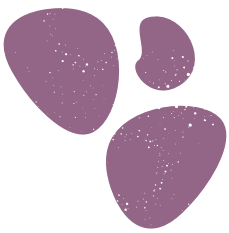
EL TERRITORI
APROXIMACIÓ AL CONCEPTE
I A LES DIMENSIONS DE LA
VULNERABILITAT SOCIAL

2



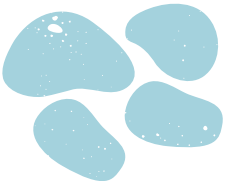
ELS NAVEGANTS
EL TERCER SECTOR D'ACCIÓ SOCIAL:
ROL I REPTES

3



EL MAPA
ESTRATÈGIES PER A LA IDENTIFICACIÓ
I EL DIAGNÒSTIC DE SITUACIONS
DE VULNERABILITAT

4
EL SENDER
PROCÉS D'INTERVENCIÓ

5 
LA MAREA
IMPACTE I SOSTENIBILITAT

6 
L'HORITZÓ
TRANSFORMACIÓ SOCIAL

7 
LA BRÚIXOLA
FACTORS ESTRUCTURALS PER
A UNA ACCIÓ SOCIAL EFICIENT

ÍNDEX

ELS NAVEGANTS
EL TERCER SECTOR D'ACCIÓ SOCIAL: ROL I REPTES

I. Definició i abast del tercer sector d'acció social 54

1.1. El tercer sector (TS) 55
1.2. El tercer sector d'acció social (TSAS) 58

II. Valors del TSAS 61

III. El rol i l'actuació del TSAS 64

3.1. Rol 64
3.2. Actuació 66

IV. Reptes del TSAS en l'abordatge de la vulnerabilitat 68

4.1. Abordar els factors que incideixen en la vulnerabilitat 69

4.2. Introduir noves orientacions de treball 71

4.3. Reforçar les aliances i el treball en xarxa 75

4.3.1. Aliances entre entitats del TSAS 76

4.3.2. Aliances amb el teixit empresarial 78

4.3.3. Aliances amb les administracions públiques 80

4.3.4. Aliances amb la societat civil organitzada i les xarxes comunitàries 81

4.3.5. Aliances amb universitats 82

4.4. Transformar l'organització interna 83

I. Definició i abast del tercer sector d'acció social

Davant dels profunds canvis socials, tecnològics, econòmics i ecològics que viuen les nostres societats, el tercer sector d'acció social (TSAS) s'ha consolidat com un **actor imprescindible per donar resposta a la vulnerabilitat social**. El paper que té va més enllà de l'acció assistencial o complementària: esdevé un **agent vertebrador del benestar social i de la promoció dels drets** en un context de desigualtat creixent, transformacions del mercat laboral, transició demogràfica i emergència climàtica.

Com a actor clau de la solidaritat i la participació ciutadana, exerceix un paper imprescindible en **la identificació de necessitats, la provisió de suports personalitzats, la creació de teixit social, la innovació metodològica i la incidència política**. La capil·laritat territorial, l'experiència en el treball amb col·lectius històricament exclosos, la col·laboració amb altres actors —especialment amb l'Administració pública— i la legitimitat social li permeten fer un acompanyament que combina la proximitat amb l'eficiència i l'empatia amb l'evidència i el coneixement basat en l'experiència.

El TSAS demostra un compromís inqüestionable amb **la protecció de les persones en situació de vulnerabilitat, la promoció de la inclusió social i el desenvolupament d'actuacions preventives**. Tanmateix, el moment actual exigeix una capacitat de reflexió més elevada, que permeti que el sector reafirmi els seus principis fundacionals i es renovi per respondre de manera efectiva a una realitat canviant. Aquest procés de reflexió no s'ha de veure com un judici negatiu, sinó com una revisió i una millora contínues que en reforcin la legitimitat social i l'eficàcia operativa.

La coherència entre el discurs i la pràctica, la connexió entre la missió i l'acció i la capacitat de retre comptes són aspectes fonamentals als quals el sector ha de parar una atenció més profunda. En definitiva, **"ser el que diem que som" i "fer el que diem que fem"**, fet que implica situar l'honestedat i la coherència al centre de l'actuació. D'aquesta manera, sobre la base de la reflexió interna, el TSAS continuarà exercint la seva vocació transformadora i alhora serà més àgil, inclusiu i eficient. En un entorn cada vegada més incert i exigent, l'obertura al canvi, la humilitat institucional i la voluntat de millora contínua són claus perquè el TSAS continuï complint la seva missió de garantir drets, oferir oportunitats, teixir comunitat i construir una societat més justa i equitativa. Així pot **respondre amb més eficàcia als nous reptes de les vulnerabilitats**.

1.1. El tercer sector (TS)

Els textos acadèmics acostumen a parlar indistintament del sector sense ànim de lucre (*non-profit sector*) o del tercer sector (*third sector*) quan es refereixen a les **organitzacions que neixen de la societat civil i que persegueixen finalitats d'interès públic en àmbits tan variats com el social, el cultural, l'esportiu, el mediambiental, l'artístic**, etc. Tradicionalment també se les defineix com a entitats caritatives (*charities*), entitats voluntàries (*voluntary organizations*), ONG (*NGO*) o, de vegades, grups comunitaris (*community groups*).

Les diferents maneres de denominar aquestes entitats posen el focus d'atenció en els elements substancials de la seva identitat. Qui parla del *non-profit* sector en destaca **l'absència d'ànim de lucre**, cosa que no vol dir que no puguin tenir beneficis o resultats econòmics positius, sinó que aquests, si n'hi ha, es reinverteixen en la finalitat per a la qual ha estat creada l'entitat. Qui es refereix al *third sector* remarca que aquestes entitats ocupen un **espai social** que no és ni públic ni privat lucratiu. D'altra banda,

qui les denomina *voluntary organizations* n'emfatitza la dimensió altruista o el **treball voluntari**. Qui les anomena *charities* en destaca la dimensió **solidària**. I altres insisteixen en la dimensió **comunitària**, *community*. Totes aquestes denominacions ja apunten cap a les característiques d'aquestes entitats i de la seva posició i el seu rol social.

Alhora, aquest entramat de definicions ofereix una idea de **la pluralitat i l'heterogeneïtat de les entitats del tercer sector**, tan divers tant en els camps d'actuació com en les funcions, la composició, les opcions estratègiques i les formes de funcionament. Del que no hi ha dubte és que aquestes entitats duen a terme un paper fonamental en les nostres societats i són un actor indispensable en la promoció del bé comú.

En un estudi global, la Universitat Johns Hopkins va definir **cinc elements o característiques comunes** d'aquestes entitats:

1. **Estan organitzades formalment.** Tenen una estructura interna, una realitat institucionalitzada i uns objectius clars. Aquest criteri exclou els grups informals de solidaritat i ajuda.

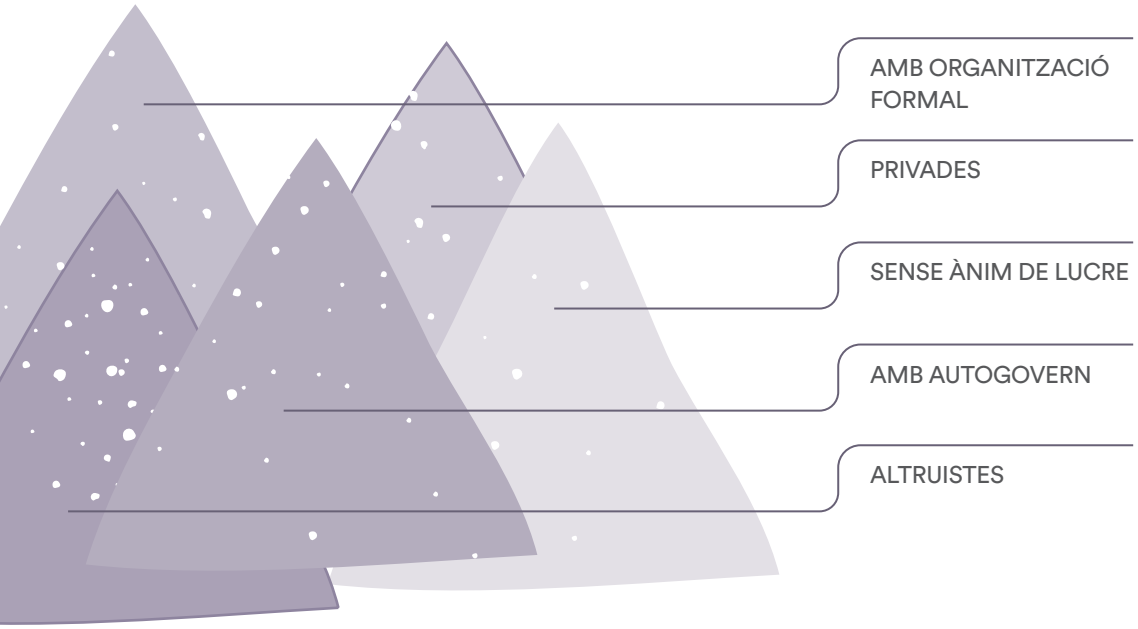
2. **Són privades.** Estan separades formalment del Govern, no formen part del sector públic ni aquest les controla.

3. **No tenen ànim de lucre.** La finalitat principal no és generar beneficis, ni les activitats estan guiades per fins comercials. Si hi ha beneficis, es reinverteixen en la finalitat social de l'entitat, no es reparteixen entre administradors o directius.

4. **Tenen capacitat d'autocontrol i autogovern institucional de les activitats.** Disposen d'instruments propis per garantir el seu autogovern i un grau significatiu d'autonomia.

5

Són altruistes. Tenen algun grau de participació voluntària. Això vol dir, d'una banda, que la participació o no dels seus membres depèn de la lliure voluntat i no pas d'imposicions externes, i de l'altra, que hi ha un grau significatiu de participació de voluntaris; és a dir, de persones que aporten temps no remunerat a les seves activitats.



A partir d'aquestes característiques comunes, els enfocaments, les característiques o els elements que defineixen el tercer sector varien segons els contextos i els països. Així, per exemple, en moltes entitats que treballen en l'àmbit assistencial destaca l'orientació al suport mutu, i les entitats que se centren en temes o en col·lectius sovint destaquen per la defensa d'interessos particulars dels grups o àmbits que representen.

1.2. El tercer sector d'acció social (TSAS)

El tercer sector d'acció social (TSAS) és una part del conjunt del TS. Engloba les entitats que actuen sobretot en l'àmbit social i majoritàriament en **accions que prevenen, redueixen o atenen la vulnerabilitat i l'exclusió social**. Per tant, es distingeix principalment per la finalitat que persegueixen les organitzacions i pel camp d'actuació.

La **Llei 43/2015**, de 9 d'octubre, del tercer sector d'acció social, a l'article 2.1 defineix les entitats del TSAS com "les organitzacions de caràcter privat, sorgides de la iniciativa ciutadana o social, sota diferents modalitats, que responen a criteris de solidaritat i de participació social, amb finalitats d'interès general i absència d'ànim de lucre, que impulsen el reconeixement i l'exercici dels drets civils, així com dels drets econòmics, socials o culturals de les persones i grups que pateixen condicions de vulnerabilitat o que estan en risc d'exclusió social".

Les entitats del TSAS comparteixen amb les entitats del TS la defensa de **causes orientades al bé comú**. El bé comú pot anar des de la particularitat d'un interès específic o una motivació concreta relacionada amb la situació de determinats grups concrets als quals es dona suport fins a la defensa d'actuacions o demandes universalistes. Alhora, persegueixen objectius específics diferenciats, entre els quals destaquen:

- **Promoure i reconèixer** drets individuals i col·lectius.
- **Ajudar** a accedir a aquests drets i a exercir-los.
- **Estudiar o denunciar** necessitats i problemàtiques socials.
- **Sensibilitzar** la societat sobre les problemàtiques socials.
- **Prestar atenció** directa a aquestes necessitats socials.
- **Fomentar** la participació ciutadana i la cohesió social.
- **Evitar i prevenir** la vulnerabilitat de determinats grups.

El tercer sector d'acció social (TSAS):

47 milions d'intervencions amb persones en situació de vulnerabilitat, pobresa o exclusió social.

27.000 entitats socials constitueixen el tercer sector d'acció social a Espanya.

1,44 % del PIB espanyol correspon al pes econòmic del TSAS.

48,1 % del finançament del sector procedeix de fonts públiques.

Fonts: *Directori del tercer sector d'acció social elaborat* (2019) / Baròmetre del tercer sector d'acció social publicat per la Plataforma d'ONG (2024).

Dimensió del TSAS a Espanya

- **47 milions d'intervencions** amb persones en situació de vulnerabilitat, pobresa o exclusió social.
- **+ 600.000** persones assalariades (609.761) i **+ 1 M (1.472.657)** de persones voluntàries.
- **+ 27.000 entitats socials.**

Tipus d'entitats segons la naturalesa

- **Entitats del primer nivell:** organitzacions de base. Representen el 92,3 % del total d'entitats (75,6 % associacions i 16,7 % fundacions).
- **Entitats del segon nivell:** les que agrupen entitats del primer nivell.
- **Entitats del tercer nivell:** les que agrupen entitats del segon nivell (plataformes, confederacions, etc.).

A més, hi ha tres grans entitats singulars amb un règim jurídic propi: Càritas, la Creu Roja i l'ONCE.

Distribució d'entitats segons els ingressos

- El 48,7 % d'entitats tenen ingressos inferiors a 30.000 euros anuals.
- El 16,5 % d'entitats tenen ingressos entre 30.000 i 150.000 euros.
- El 12,7 % d'entitats tenen ingressos entre 150.000 i 300.000 euros.
- L'11,4 % d'entitats tenen ingressos entre 300.000 i 1 milió d'euros.
- El 10,7 % d'entitats tenen ingressos de més d'1 milió d'euros.
- Pes del TSAS en relació amb el PIB d'Espanya: 1,44 %.

Entitats segons fonts de finançament

- El 48,1 %, del finançament total de les entitats correspon a finançament públic.
- El 21,7 %, a finançament privat.
- El 30,2 %, a finançament propi.

Distribució per àmbits d'actuació

- El 49,8 % actua en acció social.
- El 17 %, en atenció sociosanitària.
- El 6,3 %, en cooperació internacional.
- L'11,8 %, en integració i inserció.
- El 4,6 %, en participació.

Aquests cinc camps d'actuació aglutinen més del 88 % de les entitats del TSAS.

Distribució per serveis i programes

- El 33,3 % ofereix informació i orientació sobre recursos i intermediació.
- El 28,3 %, intervenció psicosocial.
- El 25,8 %, formació i educació.

A més del treball directe amb els grups i contextos vulnerables, la majoria de les entitats duen a terme actuacions de sensibilització (80,4 %) i moltes fan promoció del voluntariat i foment de l'associacionisme (48,9 %) i, en menor mesura, denúncia i promoció de drets (32,9 %).

80,4 %
de les entitats realitza actuacions de sensibilització.

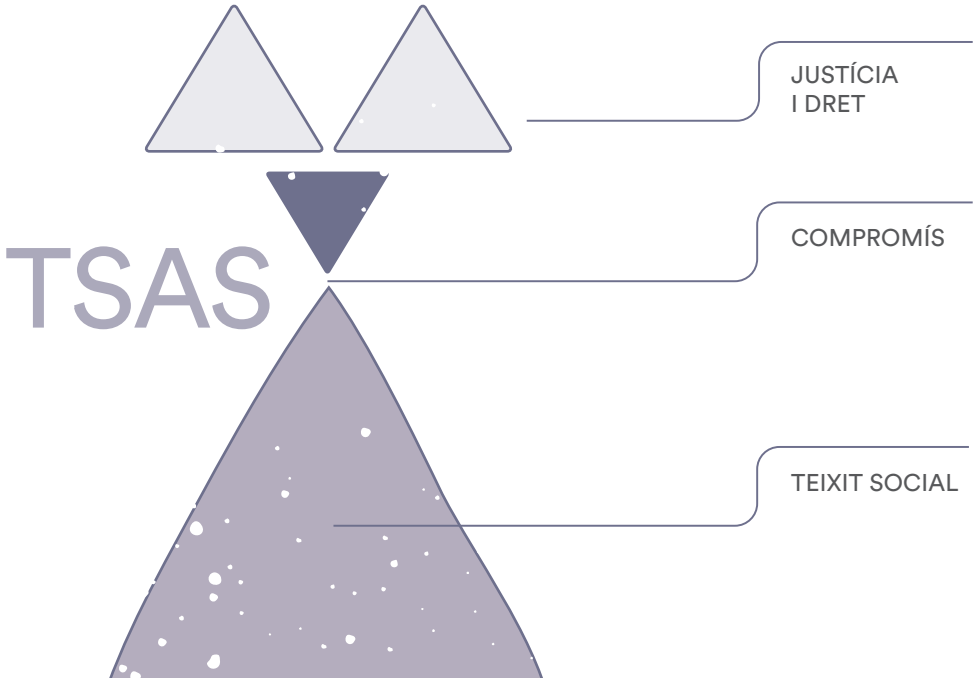
48,9 %
de les entitats promouen el voluntariat i l'associacionisme.

32,9 %
de les entitats desenvolupen accions de denúncia i promoció de drets.

II. Valors del TSAS

A més de la distinció respecte del sector públic i del sector mercantil, normalment les entitats del TSAS comparteixen un seguit de valors que guien les seves actuacions i que acostumen a ser diferencials. Tot i que cada entitat té una missió, un propòsit o una raó de ser particular, totes comparteixen una vocació transformadora que n'orienta les accions. Com que aspiren a una societat millor (més justa, més solidària, més equitativa), tenen en definitiva una vocació de **transformació social** que es concreta tant en accions de sensibilització social, denúncia i reivindicació, com en la intervenció quotidiana amb les persones i als territoris. Aquesta vocació transformadora s'articula en tres nuclis de valors, entesos com a característiques aspiracionals: **justícia i dret, compromís** i **teixit social**.

Els trets aspiracionals del TSAS són justícia i dret, compromís i teixit social.



D'altra banda, de manera general, les entitats es guien per tres principis fonamentals que les impulsen: el **principi de redistribució** (una societat més justa), el **principi de protecció** (garantia dels drets socials) i el **principi de solidaritat** (una societat més compromesa). Aquests tres principis, són essencials en la protecció davant dels factors que incideixen en la vulnerabilitat, es tradueixen en una sèrie d'aspiracions que acostumen a ser comunes i que, en definitiva, inspiren l'actuació de les entitats, independentment del camp d'actuació en què se centrin:

- La defensa d'una **societat més justa**.
- La defensa dels **drets socials** individuals i col·lectius.
- El foment del **compromís cívic**.
- La promoció i la canalització de la **solidaritat**.
- El compromís amb els **béns públics**.
- El foment del **bé comú**.
- L'ètica de la **corresponsabilitat**.
- La promoció de la **dignitat de les persones**.
- La creació de **teixit social i capital relacional**.

En relació amb això, destaca la importància dels **codis ètics** en l'àmbit del TSAS. Constitueixen un instrument estructural per **garantir la coherència, la legitimitat i la qualitat de les actuacions** que duen a terme les organitzacions que l'integren. Aquests codis es configuren com a marcs normatius interns que orienten la conducta institucional, professional i voluntària. Asseguren l'alineació amb els principis fundacionals del sector, com ara la justícia social, l'equitat, la solidaritat i el respecte pels drets humans. La finalitat és afavorir la transparència organitzativa, la rendició de comptes, la participació democràtica i la corresponsabilitat social.

Lluny de representar documents merament declaratius, els codis ètics s'han de concebre com a referents dinàmics, subjectes a revisió contínua i a processos deliberatius col·lectius, que reforcin el compromís ètic de les entitats amb els entorns en què

operen. És molt important impulsar-los, fer-ne el seguiment i renovar-los, ja que contribueixen a la consolidació d'una cultura institucional centrada en la integritat, la diversitat, la inclusió i el servei al bé comú.

Finalment, aquests valors es concreten en el paper de la **governança** en les entitats que componen el TSAS. Aquesta es configura com un element clau per assegurar la coherència estratègica, la sostenibilitat institucional i l'eficàcia de les intervencions socials. Aquest model de governança s'ha de fonamentar en la **participació activa i representativa** de les seves bases socials, incloent-hi persones usuàries, professionals, voluntariat, òrgans de govern i altres actors de l'ecosistema social. Ha de garantir **processos transparents, inclusius i orientats al compliment de l'interès general**.

La pluralitat organitzativa i la diversitat de nivells territorials i funcionals del TSAS exigeixen **estructures de governança flexibles**, amb capacitat de coordinació interinstitucional, generació de consensos i articulació de respostes integrals davant de la vulnerabilitat social. Així mateix, cal una **alineació constant entre missió, valors i pràctiques**, amb marcs de corresponsabilitat, ètica pública i rendició de comptes que enforteixin la legitimitat social de les entitats. La millora contínua dels processos de presa de decisions, el reforç de la base social i l'enfortiment dels lideratges democràtics són components estratègics per consolidar un model de governança que respongui amb eficàcia als reptes socials contemporanis.

III. El rol i l'actuació del TSAS

El TSAS és un **actor clau en la provisió de benestar** tant a la Unió Europea com a l'Estat espanyol. La seva actuació es duu a terme habitualment en col·laboració amb les administracions públiques, sota la premissa que per millorar el benestar col·lectiu són necessaris no sols uns serveis públics robustos, sinó també un teixit associatiu que actuï de manera continuada. Tots dos han de treballar en cooperació i de manera complementària. L'àmbit operatiu del TSAS se centra prioritàriament en **la promoció de la inclusió social i l'atenció i l'acompanyament a grups vulnerables**.

3.1. Rol

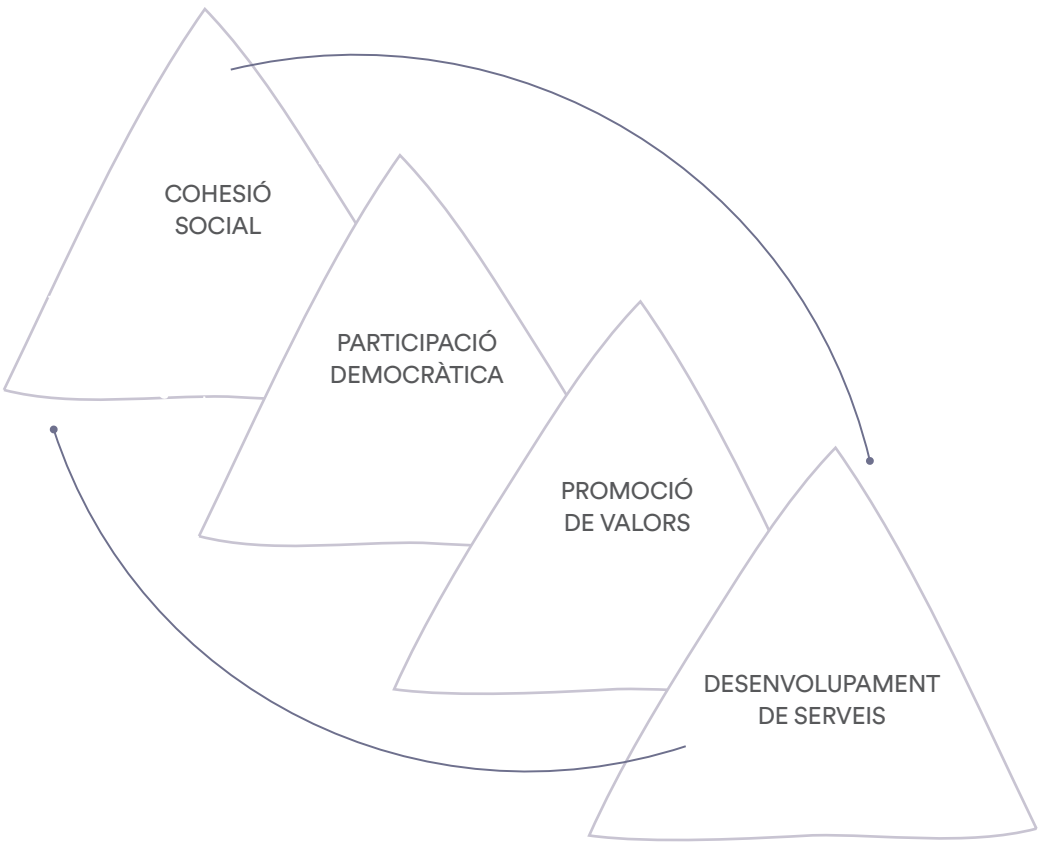
L'activitat del TSAS se centra especialment en **el teixit social i en la protecció davant de la vulnerabilitat**. Les entitats socials tenen coneixements especialitzats en aquestes qüestions gràcies al treball continuat sobre el terreny i a la seva acció institucional. La proximitat, l'arrelament territorial, la relació propera amb les persones, la continuïtat i l'activació del teixit social i del capital local són, entre molts altres, els elements principals que fan que el treball del TSAS tingui un paper indispensable i aporti un valor afegit als serveis personals adreçats a grups i col·lectius en situació de vulnerabilitat.

De fet, el TSAS és especialment present en els àmbits en què ni el sector públic —per les característiques en què s'han de dur a terme els serveis i les seves particularitats— ni el mercat —per la baixa rendibilitat econòmica— són capaços d'arribar amb impacte i continuïtat. En aquest sentit, cal entendre el paper del

TSAS com un **bé públic complementari i no pas subsidiari de les responsabilitats públiques** en la construcció del benestar i el desenvolupament del bé comú.

En les darreres dècades, el TSAS s'ha convertit en un **actor indispensable en la defensa dels drets i en l'atenció dels grups en situació de vulnerabilitat**. No sols per la proximitat i la implicació, sinó també per la capacitat d'identificar, detectar, atendre i fins i tot prevenir necessitats. Actua davant dels factors que incideixen en la vulnerabilitat activant recursos propis i generant respostes de manera ràpida, flexible i eficaç.

En resum, les entitats del TSAS duen a terme **quatre funcions socials** complementàries:



Aquestes funcions es materialitzen en un seguit de **rols específics** que són complementaris entre si, estan interrelacionats i donen legitimitat social a les entitats:

- Creador d'opinió.
- Facilitador de cohesió social.
- Canalitzador de la participació social.
- Defensor de les persones en situació de més vulnerabilitat.
- Identificador de necessitats.
- Portaveu dels qui, tot i tenir veu, necessiten altaveus.
- Dissenyador i desenvolupador de polítiques públiques.
- Col·laborador amb els béns públics.
- Difusor de visibilitat dels col·lectius invisibilitzats.

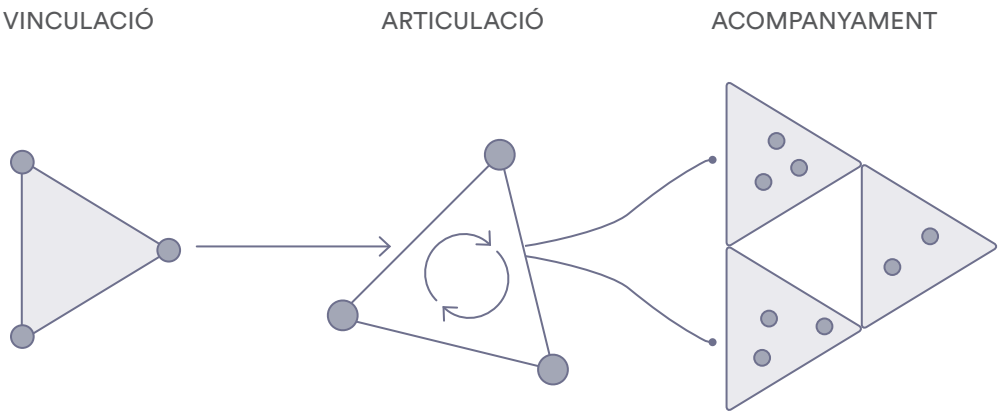
3.2. Actuació

Les entitats del TSAS són com una moneda amb dues cares inseparables: la **defensa de drets** i el **desenvolupament de programes i intervencions**. Per tant, el TSAS duu a terme un doble rol essencial. D'una banda, defensa drets per **sensibilitzar la societat i promoure la igualtat, la justícia social i l'equitat**. D'altra banda, desenvolupa serveis a través d'iniciatives, projectes i suports, sovint en aliança amb altres actors. Aquestes accions faciliten **l'accés de les persones en situació de vulnerabilitat a béns públics que en milloren el benestar**. Aborden els factors que incideixen en la vulnerabilitat, com ara la manca de vincles, l'establiment de xarxes, els suports i les cures, entre d'altres. Totes dues dimensions són inseparables i formen un cercle virtuós que en retroalimenta l'actuació. Les entitats estan més legitimades per reivindicar i defensar drets si amb els seus programes demostren que milloren la vida de les persones, i aquest compromís amb les persones les legitima per defensar drets.

Aquesta doble funció **es duu a terme a través d'un seguit d'accions**:

DEFENSA DE DRETS	• Denúncia i consciència crítica • Reivindicació • Sensibilització social	• Incidència en les polítiques públiques • Transmissió de valors
DESENVOLUPAMENT DE PROGRAMES I INTERVENCIONS	• Promoció de la igualtat d'oportunitats i l'equitat • Accés a drets individuals i col·lectius	• Foment del desenvolupament integral de les persones i l'autonomia personal • Activació i organització de la ciutadania

D'altra banda, en relació amb l'activitat i amb la manera com es duu a terme, el model d'intervenció del TSAS es basa en tres elements que el defineixen i el distingeixen:



La vinculació de les organitzacions a un territori, una comunitat o un col·lectiu

L'articulació de la participació de les persones en l'acció i en la vida interna de les entitats

L'acompanyament a les persones, famílies, comunitats, etc., amb una perspectiva integral, personalitzat i continuat en el temps

IV. Reptes del TSAS en l'abordatge de la vulnerabilitat

Tal com s'ha desenvolupat en els apartats anteriors, el treball amb els grups i contextos vulnerables constitueix una dimensió estructural i permanent de l'activitat del TSAS. En aquest apartat s'aborden alguns dels **reptes principals** que afronta actualment davant dels problemes socials emergents i les formes contemporànies de vulnerabilitat que han sorgit en els darrers anys. L'anàlisi se centra específicament en els reptes vinculats a les expressions actuals de la vulnerabilitat social.

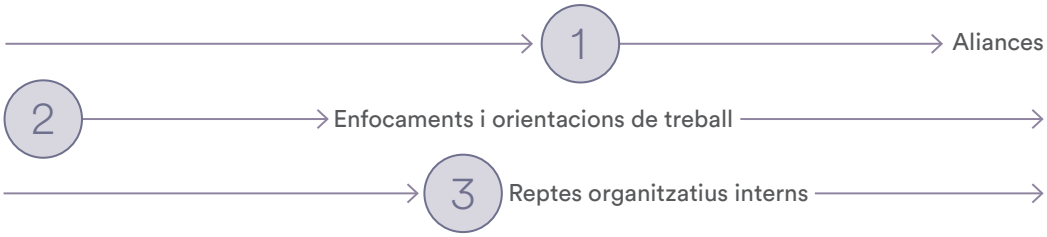
Aquesta aproximació es fa des d'una perspectiva de continuïtat i ampliació: **reconeix la vigència de les pràctiques i els enfocaments que s'han dut a terme fins a l'actualitat** i, alhora, **obre línies de reflexió** que permetin enfortir la capacitat de resposta davant un context social en transformació.

És important que les entitats s'adaptin a la realitat dinàmica que genera nous contextos i canvis, per donar una **resposta més eficaç a la vulnerabilitat i intervenir en les seves dinàmiques**. Això exigeix pensar en noves claus sense oblidar els principis i valors que són consubstancials a les entitats (la justícia, la reducció de les desigualtats, la solidaritat, l'erradicació de la pobresa i l'exclusió, l'orientació centrada en les persones...). Tanmateix, la realització pràctica d'aquests valors requereix trobar avui noves fórmules adaptades als temps moderns per aconseguir impactes socials que repercuteixin en el desenvolupament i el benestar de les persones, com ara:

- Aprofitar les oportunitats que ofereixen la societat de la informació i les TIC.
- Establir aliances més robustes amb diferents actors.
- Treballar de manera cohesionada.
- Millorar les eines, els mètodes i les tècniques d'actuació.

Això implica treballar en tots els processos dinàmics de la vulnerabilitat (antics i nous), introduir nous enfocaments de treball, establir noves aliances i afrontar els reptes organitzatius interns.

Nous processos dinàmics de la vulnerabilitat



4.1. Abordar els factors que incideixen en la vulnerabilitat

El treball de les entitats del TSAS amb població vulnerable ha abordat factors com ara l'exclusió residencial, els desequilibris territorials, la discapacitat, la salut mental o la desigualtat escolar, entre d'altres. Aquests factors continuen sent fonamentals en moltes de les intervencions del sector. De tota manera, l'evolució del context social, el caràcter dinàmic d'aquestes vulnerabilitats i la seva interacció amb altres processos emergents fan necessari **enriquir els marcs d'anàlisi i d'intervenció**.

Això no vol dir reemplaçar enfocaments previs, sinó fer-los evolucionar amb perspectives més complexes i transversals, que permetin una **comprensió més ajustada de les noves configuracions de la vulnerabilitat social**. És pertinent incorporar-hi metodologies contrastades i enfocaments innovadors alineats amb una comprensió actualitzada dels fenòmens socials i amb els canvis en els consensos col·lectius sobre aspectes com ara l'estigma, el reconeixement i la diversitat de trajectòries vitals.

Aquests canvis en els consensos socials afecten la manera com es nomena, es percep i s'aborda la vulnerabilitat, i condicionen tant el disseny de les intervencions com la seva acceptació per

part de les persones destinatàries. A aquests factors consolidats se sumen **nous riscos emergents**, que s'analitzen amb detall a la unitat 1 d'aquest document.

Les entitats del TSAS estan cridades a exercir un rol fonamental en la mitigació d'aquestes vulnerabilitats mitjançant un **enfocament holístic** que integri formació, acompanyament, incidència política, sensibilització, generació de coneixement i participació. La construcció de comunitats resilients, solidàries i adaptades als reptes contemporanis depèn en bona mesura de la capacitat de resposta i de l'articulació amb diversos actors socials.

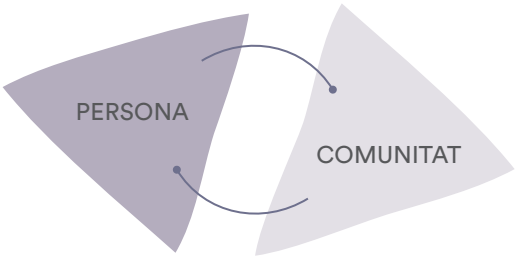
Per abordar de manera efectiva els processos de vulnerabilitat social, és imprescindible reconèixer que aquesta no és només una qüestió individual, sinó que respon a dinàmiques estructurals i contextuals. En aquest sentit, cal prestar una atenció especial als grups de població que, per les seves circumstàncies vitals, es troben en una posició de més exposició al risc de vulnerabilitat. Això implica reforçar la capacitat de detecció precoç per prevenir processos **en què la vulnerabilitat s'agreugi de manera contínua i condueixi a una situació de pobresa o exclusió que es pugui cronificar**. Per fer-ho, cal complementar **l'enfocament assistencial amb un enfocament preventiu** orientat a crear mecanismes d'intervenció per evitar la caiguda en processos de vulnerabilitat social de les persones que es troben en risc.

"Les entitats del TSAS estan cridades a exercir un rol fonamental en la mitigació d'aquestes vulnerabilitats mitjançant un enfocament holístic"

4.2. Introduir noves orientacions de treball

Amb la finalitat de millorar l'eficiència, obtenir més bons resultats i, en definitiva, complir millor la seva missió, les entitats han d'adequar els enfocaments i la manera de treballar a aquest context d'emergència de noves formes i dinàmiques de vulnerabilitat.

D'una banda, hi ha els reptes referits a l'enfocament de treball o de la intervenció, és a dir, a les maneres d'abordar el treball amb els grups i contextos especialment vulnerables. Per fer-ho, les entitats treballen principalment amb dos enfocaments:



Aquests enfocaments no són excloents entre ells, ni exhaureixen totes les perspectives possibles —com l'enfocament de gènere o l'enfocament de drets. A la pràctica, sovint es combinen i s'articulen en un model comunitari centrat en la persona.

- **Enfocament centrat en les persones.** Aquesta aproximació situa cada persona com a protagonista del seu procés de desenvolupament social. Se'n reconeix l'autodeterminació i l'autocontrol. Se'n promou **l'autonomia** i el disseny d'**intervencions personalitzades** que responguin a les preferències, els desitjos i les expectatives de cada persona. S'entén el desenvolupament humà com la llibertat d'escollir i expandir les seves pròpies possibilitats.
- **Enfocament comunitari.** Aquesta perspectiva concep la intervenció social com un **procés col·lectiu de transformació**. La comunitat —entesa operativament, en paraules de Marco Marchioni, com "un territori en el qual viu una determinada

població i que disposa d'uns recursos determinats"— és el marc i el subjecte de la intervenció. Es prioritza generar **xarxes de solidaritat**, enfortir els **vincles socials** i mobilitzar els **recursos comunitaris**. Entre altres qüestions, es promou la **desinstitucionalització de l'atenció**, entesa no tan sols com la sortida dels centres, sinó també com el conjunt d'enfocaments que situen al centre les persones i les seves comunitats.

D'altra banda, les entitats socials adopten perspectives o orientacions relacionades amb la manera d'abordar la intervenció. La llista següent no exhaureix totes les possibles orientacions que es poden adoptar. Es presenten creuades amb els enfocaments anteriors.

→ **Orientació transformadora:**

- El TSAS ha d'impulsar **canvis estructurals que redueixin les desigualtats i promoguin el canvi social incidint en les creences i els valors**, amb un enfocament centrat en les persones que inclogui les seves necessitats individuals i promogui la seva autonomia.
- Alhora, l'enfocament comunitari és fonamental per **construir xarxes de col·laboració que generin transformacions sostenibles**. La intervenció social exigeix equilibrar l'atenció a les trajectòries personals amb la mobilització de recursos col·lectius per construir un ecosistema de canvi que integri i articuli el que és individual i el que és col·lectiu de manera coherent.

→ **Orientació innovadora:**

- La innovació es converteix en una eina estratègica per abordar els reptes socials. Des d'un enfocament centrat en les persones, **la innovació ha de ser pertinent i útil per millorar la seva qualitat de vida**.
- L'enfocament comunitari complementa aquesta perspectiva. Promou **l'adaptació de les solucions als contextos locals i garanteix la participació** de la comunitat en el desenvolupament d'iniciatives transformadores.

→ **Orientació preventiva:**

- La prevenció de problemàtiques socials requereix una estratègia multidimensional. L'enfocament centrat en les persones prioritza la **identificació precoç de necessitats individuals**, cosa que evita l'escalada de situacions de vulnerabilitat.
- En paral·lel, l'enfocament comunitari consolida **estructures de suport col·lectiu que enforteixen la resiliència**. Crea una xarxa de protecció que va més enllà de la intervenció individual.

→ **Orientació a la dada i a l'evidència:**

- La recollida i l'anàlisi d'informació són cabdals per desenvolupar intervencions efectives. L'enfocament centrat en les persones garanteix que **les dades reflecteixin realitats individuals**, la qual cosa permet intervencions personalitzades.
- L'enfocament comunitari, d'altra banda, **contextualitza aquesta informació i genera respostes ajustades** a les dinàmiques territorials específiques.

→ **Orientació interseccional:**

- La comprensió de la diversitat social exigeix un abordatge complex. L'enfocament centrat en les persones permet respostes adaptades a situacions particulars que reconeguin la **singularitat de cada experiència**.
- L'enfocament comunitari articula estratègies que integren diferents recursos i actors. Aborda les desigualtats des d'una **perspectiva més àmplia i col·laborativa**.

→ **Orientació integral:**

- Les problemàtiques socials demanen respostes multidimensionals. Un enfocament centrat en les persones assegura intervencions que consideren **totes les necessitats individuals**.
- L'enfocament comunitari facilita la **interacció entre diversos àmbits d'actuació**. Construeix solucions integrades que connecten el que és personal amb el que és col·lectiu.

- Les solucions integrades requereixen, d'altra banda, avançar cap a una integració de serveis en la qual l'actuació de les entitats en diferents àmbits no suposi una segmentació de respostes en compartiments estancs per a les persones.

→ **Orientació a la sensibilització social:**

- La conscienciació ciutadana és un procés que requereix múltiples mirades. L'enfocament centrat en les persones **dona veu a les persones que experimenten vulnerabilitat** i en visibilitza les realitats.
- L'enfocament comunitari impulsa una implicació social més àmplia. Genera condicions perquè la ciutadania es comprometi activament amb solucions col·lectives, i això enforteix el teixit de solidaritat i de corresponsabilitat social.

→ **Orientació a la incidència política:**

- La transformació social exigeix influir en els espais de decisió. L'enfocament centrat en les persones garanteix que **les polítiques responguin a necessitats reals individuals**.
- L'enfocament comunitari fomenta **l'organització de la societat civil**, de manera que potencia la seva capacitat d'incidir en marcs normatius i programes d'acció.

→ **Orientació participativa:**

- La participació activa és fonamental en l'acció social. L'enfocament centrat en les persones promou **l'autonomia individual i el protagonisme en les decisions personals**.
- L'enfocament comunitari reforça la **cohesió social**. Crea **espais de diàleg i acció conjunta** que van més enllà de les experiències individuals.

→ **Orientació basada en drets:**

- Els drets humans constitueixen l'eix central de tota intervenció. L'enfocament centrat en les persones **reconeix cada persona com a subjecte de drets** i en promou l'empoderament.

- L'enfocament comunitari genera **entorns inclusius** que faciliten l'exercici efectiu d'aquests drets i transforma les condicions estructurals que en limiten la realització plena.
- Aquesta orientació és **transversal** a la resta: impregna tots els enfocaments i les orientacions que es descriuen, i constitueix el marc ètic i polític en el qual el TSAS articula la seva missió.

4.3. Reforçar les aliances i el treball en xarxa

En aquest context de canvis dinàmics i accelerats calen **respostes adaptades i coordinades davant la vulnerabilitat** en què és necessària la **participació de tots els actors socials**. Les situacions de vulnerabilitat són cada vegada més complexes perquè afecten múltiples factors i s'entrecreuen. Aquesta complexitat creixent implica que les estratègies clàssiques no es poden abordar de manera aïllada. El principi que orienta la resposta a aquesta complexitat és el de l'impacte compartit: les solucions més eficaces requereixen esforços coordinats, articulació de sabers i posada en comú de recursos entre actors de diferent naturalesa.

Aquesta situació exigeix un **canvi de perspectiva que fomenti sinergies**, eviti el treball en paral·lel i concentri els esforços en la intervenció directa sobre la població vulnerable. Les lògiques de la cooperació i la complementarietat han de prevaler sobre la competència.

D'una banda, cal abordar el repte de millorar les relacions entre els diversos actors que configuren la intervenció social: entitats socials, Administració pública, societat civil organitzada i teixit empresarial. Aquestes aliances, enteses com a mecanismes estructurals de cooperació, han de partir d'una lògica d'**impacte compartit i de com-**

"El TSAS actua com un agent clau en l'articulació de respostes davant les desigualtats socials"

plementarietat que implica que les solucions més eficaces per a les vulnerabilitats actuals requereixen esforços coordinats, l'articulació de coneixements i la posada en comú de recursos. Sigui entre entitats socials o bé amb empreses, administracions o xarxes ciutadanes, l'impacte de cada actor queda potenciat quan s'articula amb d'altres a l'entorn d'objectius comuns respectant les diferències de rol, identitat i funció. Aquest principi transversal ha d'orientar totes les formes d'aliança que es desenvolupen a continuació, com a condició imprescindible per augmentar l'impacte social de les actuacions, optimitzar recursos i afrontar reptes que cap entitat no pot abordar de manera aïllada.

El treball en xarxa no s'ha d'entendre únicament com una coordinació entre recursos, sinó també com una manera de construir intel·ligència compartida sobre les necessitats, les capacitats i les trajectòries de les persones i les famílies acompanyades. La cooperació territorial permet enriquir el diagnòstic, evitar duplicitats, sostenir itineraris personalitzats i articular l'acció social amb l'educativa, la sanitària, la comunitària i la cultural.

Les lògiques de competència entre organitzacions, els marcs normatius restrictius o la segmentació per col·lectius d'intervenció dificulten el treball conjunt. Malgrat els avenços en l'articulació de xarxes i plataformes, aquestes estructures continuen centrades majoritàriament en la incidència política i no tant en el desenvolupament de projectes col·laboratius orientats a resoldre problemes concrets. Superar aquesta fragmentació exigeix una aposta decidida per **estructures operatives compartides, orientades a l'acció i la cocreació de solucions, i basades en la confiança, la transparència i el propòsit comú**.

4.3.1. Aliances entre entitats del TSAS

La complexitat creixent que es deriva de les multivulnerabilitats socials aconsella un treball en **cooperació entre les diferents entitats socials** que permeti abordar de manera eficient aquests reptes. Això **facilita una actuació més holística** que abordi els diferents elements que formen aquesta multivulnerabilitat.

En les últimes dècades, les entitats socials han creat un ecosistema de xarxes de segon nivell, plataformes i associacions en les quals uneixen esforços principalment de cara a la incidència política. Però cal fer un pas més. La coordinació, la cooperació, la complementarietat i el treball conjunt s'han de traduir en el desenvolupament de **projectes comuns que permetin fer un ús més eficient dels recursos, aconseguir més impacte i desenvolupar estratègies de treball en xarxa i respostes conjuntes**.

Aquest enfocament de treball va més enllà dels intercanvis puntuals d'informació entre entitats sobre persones, situacions o normatives, dels suports esporàdics entre entitats en el desenvolupament de programes o de les accions d'incidència a través de xarxes i plataformes. Requereix **superar el context de competència freqüent** per recursos de diferent tipus (humans, econòmics, etc.) i avançar en el consens metodològic sobre l'enfocament dels problemes, com també en el treball en paral·lel en un mateix territori o amb els mateixos grups. La cooperació i el treball en xarxa entre entitats del TSAS impliquen optimitzar recursos per reduir costos, compartir coneixements, infraestructures i eines, i desenvolupar projectes conjunts per evitar la duplicació d'esforços, alhora que es fomenta l'especialització de cada entitat.

Una barrera important és la reticència de moltes organitzacions a "perdre la seva identitat" en integrar-se en processos col·laboratius. Aquesta percepció s'ha d'abordar mitjançant mecanismes de governança compartida, visibilitat equitativa i garanties d'autonomia funcional dins de les aliances. A més, articular **instruments de finançament que premiïn el treball en xarxa i que no generin competència directa entre entitats** és una condició clau per enfortir aquestes sinergies.

"La seva intervenció va més enllà de l'atenció directa, integrant acompanyament, prevenció i transformació social"

4.3.2. Aliances amb el teixit empresarial

Els problemes socials avui no es poden resoldre únicament amb l'acció de l'Administració pública i del TSAS. En la nostra societat hi ha un gran potencial de finançament privat disponible per invertir en programes, serveis i solucions que lluitin contra la vulnerabilitat, sempre que hi hagi un retorn social de la inversió. Això obre noves possibilitats i representa un potencial per al TSAS: pot proposar i sumar-se a iniciatives desenvolupades o finançades conjuntament amb el sector mercantil que **afrontin les vulnerabilitats i contribueixin al desenvolupament de societats més cohesionades i resilients**.

En els darrers anys i arran de l'evolució dels dos sectors, tant en la percepció com en el seu rol respecte de l'abordatge de la vulnerabilitat, el tercer sector i el sector mercantil es van situant com a agents complementaris i mútuament necessaris davant dels nous factors i processos de la vulnerabilitat. Això genera condicions més adequades per aconseguir transformacions de més impacte. La relació amb les empreses mercantils ha de superar l'orientació a la cerca de finançament per treballar de manera conjunta en **la solució de problemes complexos que ni les entitats poden resoldre de manera satisfactòria per si soles ni tampoc les empreses**, però sí entre tots dos actors quan actuen de manera complementària.

Darrerament estan sorgint múltiples iniciatives de col·laboració entre empreses i entitats del TSAS, que posen en marxa accions conjuntes o atrauen capital privat que s'inverteix en projectes i respostes sostenibles. Per exemple, algunes iniciatives que promouen la col·laboració mitjançant auditories ètiques, o experiències amb promotors d'habitatge social en projectes conjunts, mostren que és possible **una aliança que generi solucions amb impacte estructural**. Són particularment interessants els casos d'empreses amb propòsit social o les procedents de l'àmbit de l'economia social que permeten diàlegs més simètrics, ja que prioritzen el fi social per sobre del lucre.

D'altra banda, estratègies com la **inversió d'impacte** que duen a terme diferents empreses, de vegades amb la col·laboració d'entitats del TSAS, poden suposar una forma de col·laboració que permet a les entitats socials no solament obtenir recursos econòmics, sinó també col·laborar en el disseny d'estratègies d'impacte amb el teixit empresarial. Això afavoreix la transferència de coneixement de cara a la intervenció.

La clau és identificar projectes en els quals hi hagi complementarietat de capacitats i en què s'alineïn els valors i les missions del teixit empresarial i el TSAS: per exemple, iniciatives tecnològiques que requereixen una aplicació comunitària que només el TSAS pot desenvolupar amb **legitimitat i coneixement del territori**. També és prometedor explorar diferents formats de col·laboració, entre els quals destaquen:

- Les **SOCIMI** (societats cotitzades d'inversió immobiliària) amb finalitats socials, que canalitzen capital privat cap a projectes d'habitatge assequible i habitabilitat digna amb criteris d'impacte social.
- Els **esquemes de filantropia participativa**, que permeten codissenyar les intervencions des del principi, amb la qual cosa impliquen els finançadors en el procés i no sols en el resultat.

La col·laboració entre el TSAS i el teixit empresarial requereix marcs de relació clars, respectuosos amb la identitat de tots dos sectors i orientats a la resolució de problemes complexos que cap dels dos no pot afrontar de manera aïllada. **L'eficiència empresarial i el propòsit transformador** del TSAS són complementaris quan s'articulen des del respecte mutu i la claredat de rols.

4.3.3. Aliances amb les administracions públiques

La relació entre el TSAS i l'Administració pública és una de les més determinants per al compliment de la missió social de les entitats: en condiciona el finançament, la capacitat d'incidència i la posició en el disseny i la implementació de les polítiques socials.

La tendència general a escala europea és avançar cap a un nou marc de col·laboració en què s'incrementa la provisió privada de serveis públics. En aquest context, especialment en determinats àmbits, el TSAS té una presència molt important. No obstant això, les relacions entre l'Administració i el TSAS **van més enllà del finançament de les seves activitats** o de la provisió de serveis de garantia pública quan aquests es concerten o es contracten amb les entitats socials especialitzades.

La relació i la col·laboració del TSAS amb l'Administració pública requereixen espais permanents de treball i han de tenir el suport de bases legals sòlides en el marc del diàleg civil. Les entitats tenen un paper fonamental en **la consulta dins el cicle de les polítiques públiques, la planificació, l'execució, el seguiment i l'avaluació**. Poden fer aportacions i propostes, i fer-ne el seguiment des d'una posició sincera i transparent que no ha d'estar condicionada pel finançament.

Un àmbit clau de cooperació entre el TSAS i l'Administració és l'**intercanvi d'informació**. Les entitats socials disposen de dades privilegiades sobre les seves intervencions que, respectant les normes de protecció de dades, són molt útils

"El coneixement directe de la realitat social reforça la capacitat del sector per adaptar les intervencions"

per a la detecció de necessitats i per al disseny i seguiment de les polítiques públiques. Això és especialment rellevant en l'era de la informació i en el context actual dels serveis socials, en el qual s'estan impulsant els sistemes d'informació mitjançant la implantació de la història social única.

50 %
dels recursos provenen de fonts públiques, mentre que la resta correspon a fonts privades o a autofinançament

Les entitats del TSAS utilitzen diferents fonts de finançament. Tot sovint, els recursos procedeixen majoritàriament de l'Administració pública, però en molts casos el finançament és privat o hi ha autofinançament. Com a mitjana, el 50 % dels recursos provenen de fonts públiques, mentre que la resta correspon a fonts privades o a autofinançament. Cal evolucionar des dels sistemes de finançament que ha fet servir tradicionalment l'Administració pública cap a **noves fórmules de cooperació publicosocial, que introdueixin innovacions i s'ajustin a les formes cada vegada més complexes que requereix la intervenció social davant de les noves vulnerabilitats**.

4.3.4. Aliances amb la societat civil organitzada i les xarxes comunitàries

L'articulació entre el TSAS i la societat civil organitzada continua sent una assignatura pendent. Hi ha **xarxes informals, moviments veïnals, plataformes cíviques i xarxes de solidaritat espontània** que sorgeixen davant de crisis o necessitats específiques (com les organitzades després de la pandèmia o la dana), que actuen amb gran eficàcia local, però que estan desconnectades del treball estructurat del TSAS.

Les entitats socials poden tenir un paper clau com a facilitadores d'aquestes xarxes, no tan sols **canalitzant suports**, sinó també **aprenent de les metodologies, adaptant les seves innovacions i ajudant en la seva continuïtat i extensió**. Hi ha experiències d'"apadrinament" de bones pràctiques per part d'entitats més grans que en permeten l'extensió territorial. A més, els processos de laboratoris socials, els espais de cocreació o les estratègies d'intel·ligència territorial compartida són instruments per dur-ho a terme.

4.3.5. Aliances amb universitats

Les universitats són un soci estratègic per al TSAS en el seu procés de transformació i enfortiment. No obstant això, la seva implicació ha estat fins ara fragmentada i escassament sistemàtica. Malgrat el potencial que tenen per contribuir a la innovació i a la producció de coneixement aplicat, la col·laboració entre universitats i entitats del tercer sector no disposa d'una estructura estable.

Les universitats tenen la capacitat de **generar coneixement rigorós i eines per mesurar l'impacte, avaluar l'eficàcia de les intervencions socials, sistematitzar aprenentatges i oferir formacions especialitzades**. Tanmateix, moltes vegades aquestes aportacions no s'alineen amb les necessitats reals de les entitats o no es tradueixen en resultats útils per a la seva pràctica quotidiana. A més, hi ha una distància cultural entre els temps i els llenguatges de l'àmbit acadèmic i els del treball social pràctic, cosa que dificulta una col·laboració fluida.

Per superar aquestes limitacions cal fomentar espais **estables de cocreació entre l'àmbit acadèmic i el tercer sector**. Per exemple, es podrien impulsar observatoris mixtos, projectes de recerca-acció, programes de formació dissenyats conjuntament o microcredencials. La figura de les plataformes col·laboratives amb reptes socials definits també pot ser útil per canalitzar aquesta aliança i generar projectes en què investigadors i professionals socials treballin en peu d'igualtat.

Hi ha, a més, exemples incipients d'aliances territorials entre entitats socials i universitats, en què es desenvolupen diagnòstics participatius, estudis de necessitats o programes pilot que poden servir de referència. La seva generalització requereix voluntat institucional, marcs de col·laboració clars i finançament adaptat.

Finalment, **les universitats poden ser aliades estratègiques** en la sensibilització i en la construcció de discurs públic sobre la vulnerabilitat. La seva capacitat per generar

evidència rigorosa, formar opinió qualificada i connectar amb xarxes internacionals reforça la legitimitat social del TSAS i n'amplia la capacitat d'incidència política. Aquesta aliança, quan es fonamenta en marcs estables i un finançament adequat, es pot convertir en un dels vectors més potents de transformació del sector.

4.4. Transformar l'organització interna

Els reptes que s'han descrit exigeixen canvis a l'interior de les organitzacions, que s'han d'adaptar i han de revisar les seves estructures organitzatives per poder desenvolupar millor la seva missió. Aquests canvis afecten tant aspectes purament organitzatius com d'altres d'orientació estratègica.

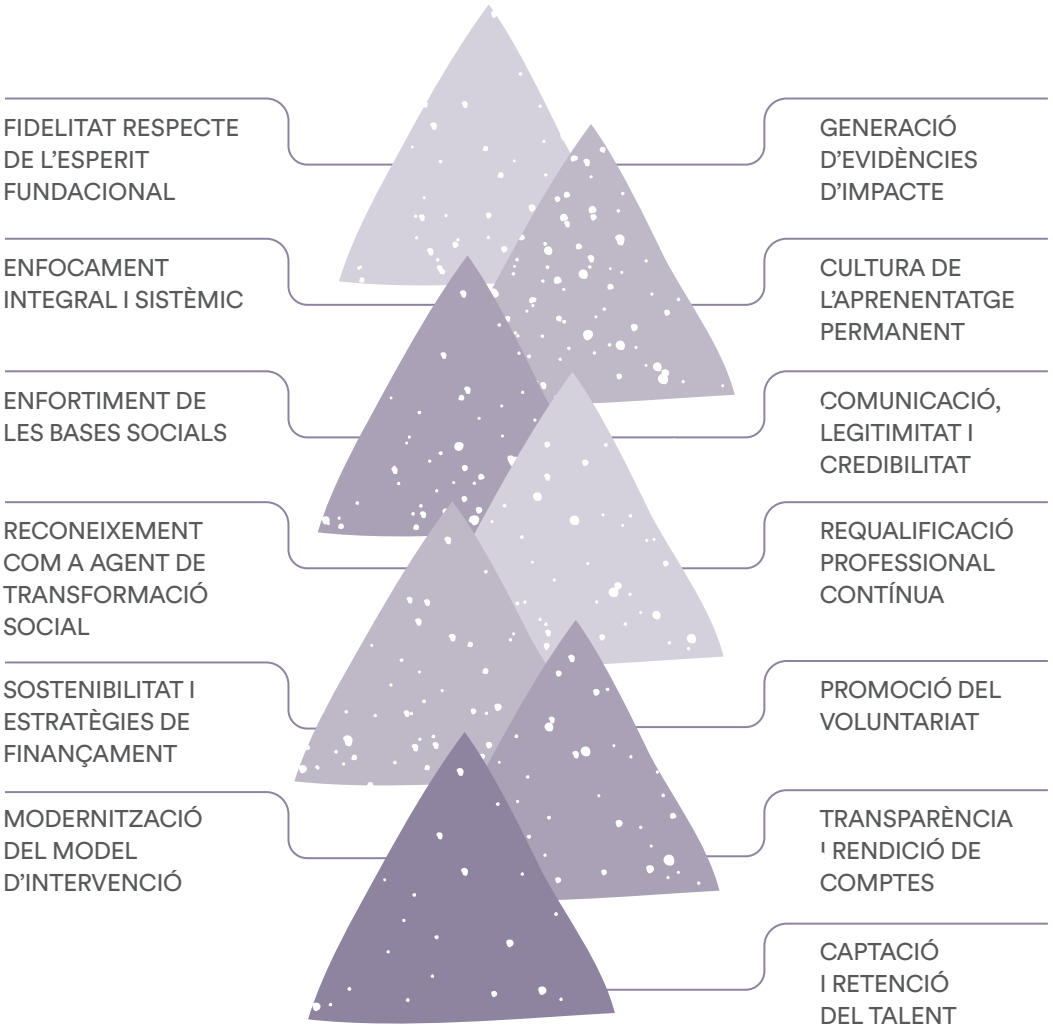
L'orientació cap a les persones en situació de vulnerabilitat i no sols cap a l'exclusió fa necessari un canvi organitzatiu de les entitats en línia amb els reptes que s'han exposat prèviament i que s'analitzen amb més detall al llarg de les diferents unitats de *Cartografies de la vulnerabilitat social*:

- **Fidelitat respecte de l'esperit fundacional.** Cal mantenir un equilibri entre ser fidel a l'esperit fundacional i demostrar prou flexibilitat per **adaptar-se als canvis que es deriven de les noves vulnerabilitats**.
- **Enfocament integral i sistèmic.** El TSAS ha d'adoptar **solucions multidimensionals** que abordin tant necessitats immediates com causes estructurals de desigualtat. Això requereix un treball col·laboratiu que consideri les perspectives socials, econòmiques i ambientals, i els principis d'equitat i inclusió.
- **Enfortiment de les bases socials.** Renovar i consolidar la base social és estratègic per a la sostenibilitat de les

organitzacions. Implica enfortir els vincles amb col·laboradors i donants per **ampliar la participació social i generar sentit de pertinença**. Una comunicació efectiva i una xarxa de suport sòlida permeten incrementar l'impacte de les accions.

- **Reconeixement com a agent de transformació social.** És fonamental consolidar-se com a **interlocutor clau en la creació de polítiques públiques**. Això implica un treball continu d'incidència política, visibilització de l'impacte social i reforç dels valors i principis del sector.
- **Sostenibilitat i estratègies de finançament.** Les entitats del TSAS depenen en bona part de subvencions públiques per desenvolupar les seves accions. Aquest finançament depèn de departaments de l'Administració que tenen recursos limitats i estan tensionats econòmicament. En coherència amb els nous factors i processos dinàmics de la vulnerabilitat, cal **que les entitats es professionalitzin en les tasques de gestió interna**, diversifiquin les fonts de finançament i desenvolupin sistemes d'avaluació que destaquin les intervencions davant de potencials finançadors. Tot plegat, per aconseguir la sostenibilitat del treball a llarg termini.
- **Modernització del model d'intervenció.** Les estratègies d'intervenció han d'evolucionar segons les transformacions socials. La **incorporació de tecnologies, metodologies àgils i entorns digitals** permet millorar l'eficàcia. Calen models d'intervenció personalitzats, especialment per atendre poblacions en situació de vulnerabilitat.
- **Generació d'evidències d'impacte.** És cabdal demostrar l'efectivitat de les intervencions. Això implica **desenvolupar sistemes d'avaluació rigorosos, documentar resultats quantitatius i qualitatius**, i col·laborar amb entitats acadèmiques per validar els processos i garantir-ne la transparència.

- **Cultura d'aprenentatge permanent.** Les organitzacions han de promoure l'aprenentatge continu mitjançant **la capacitació constant, la reflexió sobre les pràctiques, l'avaluació de resultats i la participació en xarxes d'intercanvi de coneixement**. L'aprenentatge ha de ser tant intern (equips) com extern (amb altres organitzacions).
- **Comunicació, legitimitat i credibilitat.** Per ser reconegudes com a actors socials rellevants, les organitzacions han de **comunicar estratègicament els seus assoliments**, construir relacions de confiança i fer visible el seu rol transformador en la societat.
- **Requalificació professional contínua.** L'actualització professional és fonamental en un entorn dinàmic. Les persones que treballen al TSAS han de desenvolupar **competències en les seves àrees d'intervenció** i incorporar metodologies innovadores, eines digitals i enfocaments que millorin l'eficàcia. És essencial comprendre les dinàmiques socials, econòmiques i culturals de les comunitats.
- **Promoció del voluntariat.** El voluntariat constitueix un pilar fonamental. Per enfortir-lo cal innovar en **estratègies d'atracció i retenció** i oferir **experiències significatives, formació contínua i oportunitats de desenvolupament**. És important fomentar la col·laboració entre diferents generacions i incloure-hi perfils diversos.
- **Transparència i rendició de comptes.** Les organitzacions han de **comunicar de manera oberta i accessible la seva gestió financera, els resultats i els processos**. La transparència genera confiança entre els socis, els donants, els beneficiaris i la societat. Les auditories externes i els informes periòdics són eines clau per a aquesta finalitat.
- **Captació i retenció del talent.** La suma de coneixements, habilitats, motivacions i compromisos **fa possible una intervenció eficaç, sostenible i de qualitat**. El talent de les entitats, que inclou tant el personal com les persones voluntàries, és el nucli que sosté la missió social.


FIDELITAT RESPECTE DE L'ESPERIT FUNDACIONAL
ENFOCAMENT INTEGRAL I SISTÈMIC
ENFORTIMENT DE LES BASES SOCIALS
RECONEIXEMENT COM A AGENT DE TRANSFORMACIÓ SOCIAL
SOSTENIBILITAT I ESTRATÈGIES DE FINANÇAMENT
MODERNITZACIÓ DEL MODEL D'INTERVENCIÓ
GENERACIÓ D'EVIDÈNCIES D'IMPACTE
CULTURA DE L'APRENENTATGE PERMANENT
COMUNICACIÓ, LEGITIMITAT I CREDIBILITAT
REQUALIFICACIÓ PROFESSIONAL CONTÍNUA
PROMOCIÓ DEL VOLUNTARIAT
TRANSPARÈNCIA I RENDICIÓ DE COMPTES
CAPTACIÓ I RETENCIÓ DEL TALENT

ELS NAVEGANTS

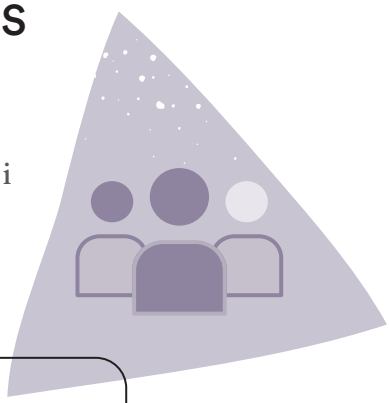
El tercer sector d'acció social és un actor clau perquè combina proximitat a les persones, coneixement del territori i capacitat d'incidència. El seu paper no es limita a atendre necessitats, sinó que garanteix drets i articula respostes socials.



El TSAS connecta persones, comunitats i institucions.

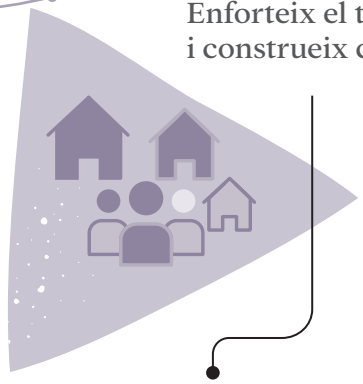
PERSONES

Acompanya, escolta i dona suport per millorar vides i oportunitats.



COMUNITATS

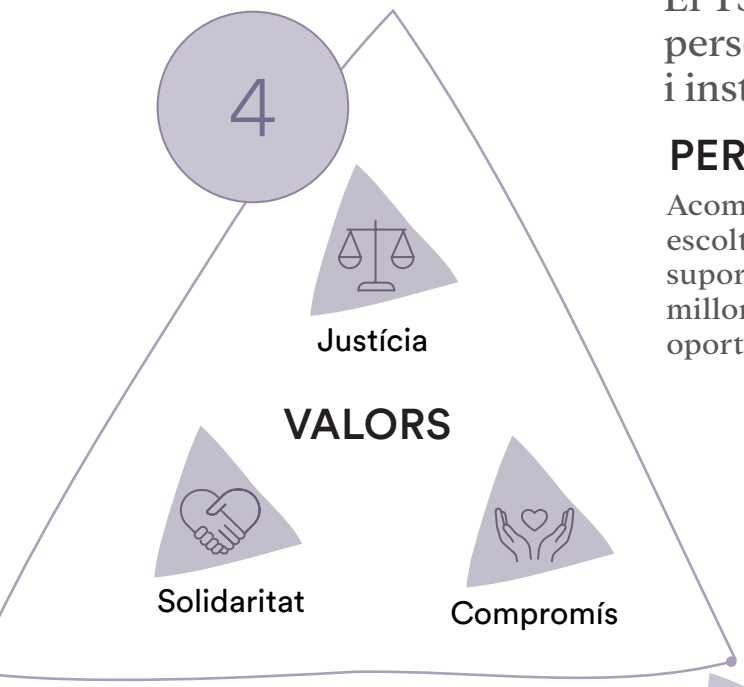
Enforteix el teixit social i construeix comunitat.

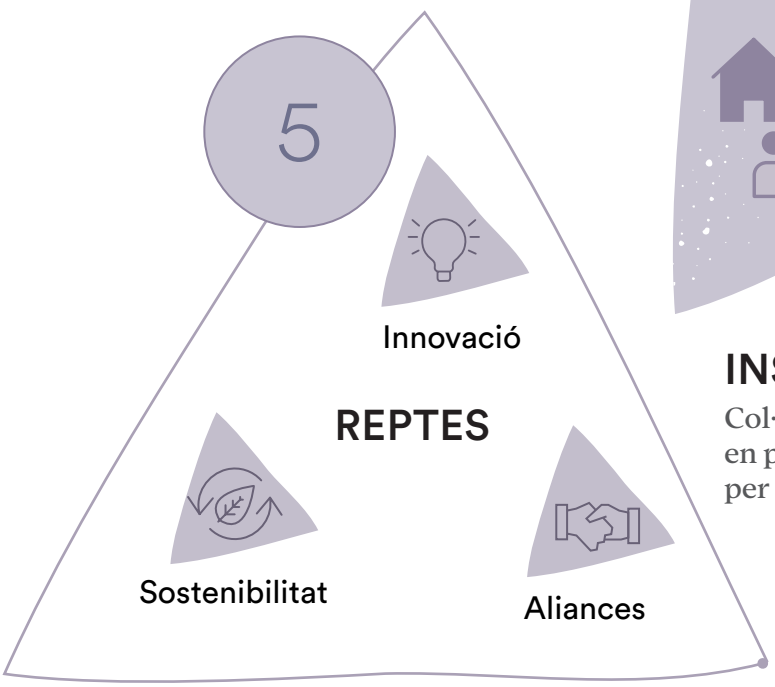


INSTITUCIONS

Col·labora i incideix en polítiques públiques per garantir drets.



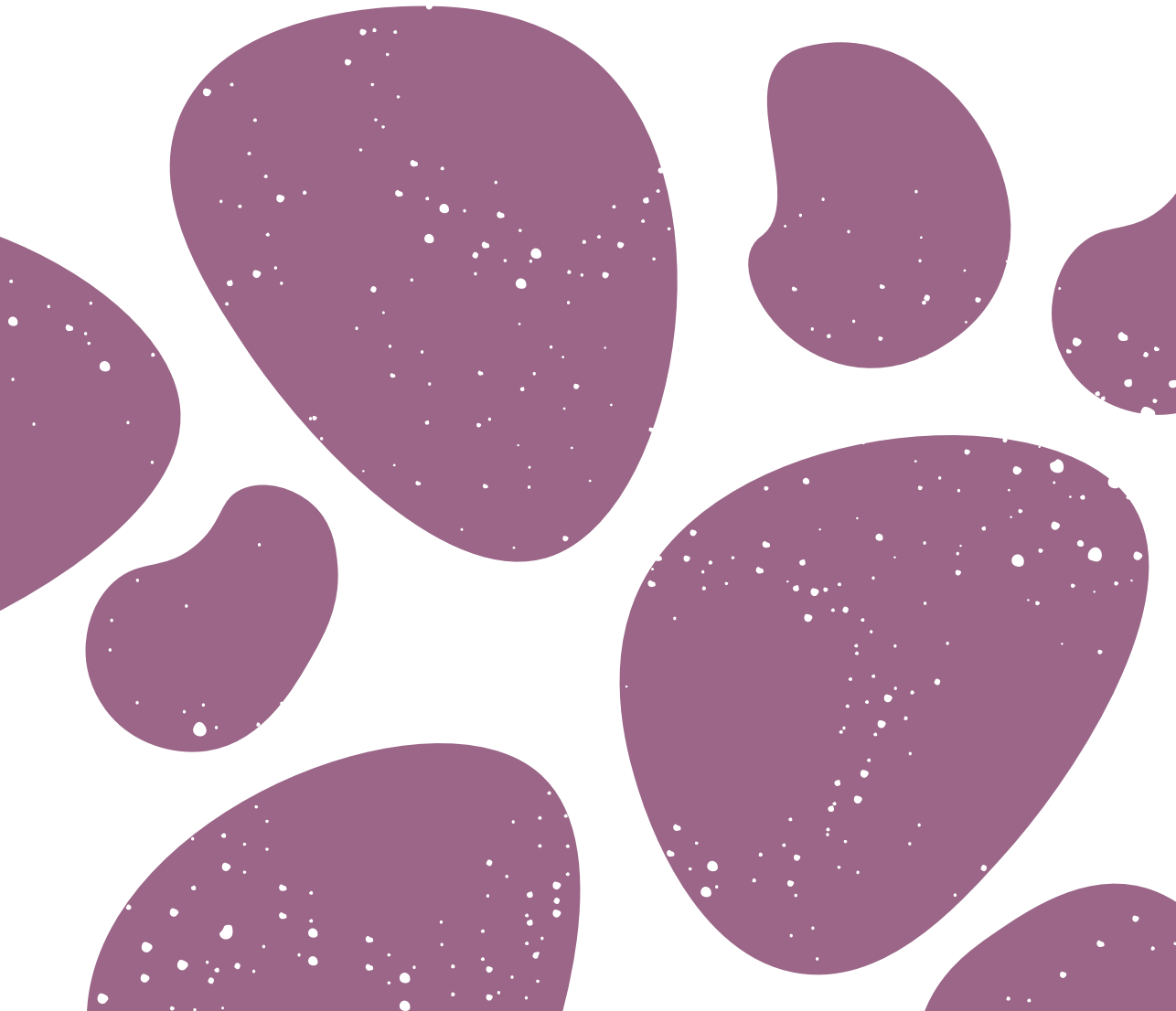




Fundació "la Caixa"

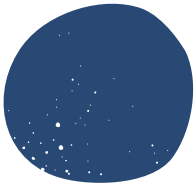
Cartografies de la vulnerabilitat social
GUIA DE NAVEGACIÓ DEL TERCER SECTOR / 3

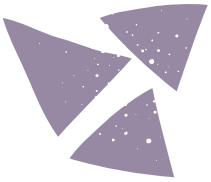
EL MAPA
ESTRATÈGIES PER A LA IDENTIFICACIÓ I EL DIAGNÒSTIC DE SITUACIONS DE VULNERABILITAT



ÍNDEX

0 **EL PORT**
CARTA DEL PRESIDENT, AUTORIA, INTRODUCCIÓ I CRÈDITS

1  **EL TERRITORI**
APROXIMACIÓ AL CONCEPTE I A LES DIMENSIONS DE LA VULNERABILITAT SOCIAL

2  **ELS NAVEGANTS**
EL TERCER SECTOR D'ACCIÓ SOCIAL: ROL I REPTES

3  **EL MAPA**
ESTRATÈGIES PER A LA IDENTIFICACIÓ I EL DIAGNÒSTIC DE SITUACIONS DE VULNERABILITAT

4 
EL SENDER
PROCÉS D'INTERVENCIÓ

5
LA MAREA
IMPACTE I SOSTENIBILITAT

6 
L'HORITZÓ
TRANSFORMACIÓ SOCIAL

7 
LA BRÚIXOLA
FACTORS ESTRUCTURALS PER
A UNA ACCIÓ SOCIAL EFICIENT

ÍNDEX

EL MAPA
ESTRATÈGIES PER A LA IDENTIFICACIÓ I EL DIAGNÒSTIC DE SITUACIONS DE VULNERABILITAT

I. Diagnòstic i identificació de necessitats 93

1.1. La importància del coneixement per a l'acció 93
1.2. Què són la identificació i el diagnòstic? 94
1.3. Com poden aprofundir les entitats del tercer sector en la identificació i el diagnòstic? 95
1.4. Reptes estructurals i organitzatius 97

II. Com s'identifiquen les vulnerabilitats socials i es diagnostiquen les necessitats 102

2.1. Orientacions i recomanacions 106

I. Diagnòstic i identificació de necessitats

1.1. La importància del coneixement per a l'acció



Per abordar la vulnerabilitat cal comprendre'n a fons els contextos, les dinàmiques i els factors. En aquest escenari, **la identificació i el diagnòstic de necessitats són processos estratègics fonamentals per legitimar la intervenció social i orientar l'acció de les entitats del tercer sector d'acció social** (TSAS). Aquests processos no s'han d'entendre com a accions puntuals, sinó com a pràctiques permanents orientades a reforçar l'eficàcia, l'eficiència, la pertinència i la sostenibilitat de les respostes davant de les situacions de vulnerabilitat.

Tots dos processos permeten argumentar amb solidesa les decisions de les entitats, prioritzar-ne els recursos limitats i retre comptes davant de finançadors, administracions i la mateixa societat. El seu rigor acredita que el TSAS actua des del coneixement i l'evidència, i això dota de credibilitat i legitimitat la seva intervenció.

D'altra banda, constitueixen elements clau per superar lògiques assistencialistes i **construir respostes integrals, integrades i preventives davant de les noves formes de vulnerabilitat**. Sense aquesta feina prèvia, les entitats corren el risc de desenvolupar intervencions pal·liatives que, tot i no ser negatives,

"Els processos d'identificació i diagnòstic de necessitats s'han d'entendre com a pràctiques permanents que permeten orientar millorar l'acció"

potser no incideixen en les causes estructurals que reprodueixen la vulnerabilitat. En definitiva, la identificació i el diagnòstic de necessitats són indispensables per avançar cap a una acció transformadora que aporti solucions reals i sostenibles.

1.2. Què són la identificació i el diagnòstic?

Tot i que la identificació i el diagnòstic estan interrelacionats, compleixen funcions diferenciades i complementàries.

La **identificació de la vulnerabilitat** social permet detectar situacions de risc, mancances o dinàmiques que requereixen atenció. És una tasca orientada al mapatge de necessitats socials habituals o emergents. Es basa en múltiples fonts, com ara l'anàlisi de dades i estudis existents, l'observació directa, el treball comunitari, els testimonis de persones usuàries o la mobilització de xarxes ciutadanes. En el cas de les entitats del TSAS, la presència territorial, la implicació comunitària i el vincle directe amb les persones i les xarxes locals els han permès històricament anticipar-se a les respostes institucionals i detectar de manera àgil i pertinent noves situacions de vulnerabilitat i el seu impacte canviant en les persones.

El **diagnòstic de les necessitats** aprofundeix en l'anàlisi dels factors estructurals subjacents, dels contextos i de les característiques personals que originen la vulnerabilitat per dissenyar respostes més precises i eficaces. Per això és imprescindible utilitzar eines que permetin comprendre la complexitat dels contextos: des d'estudis quantitatius i qualitatius fins a tècniques participatives i metodologies d'anàlisi de diferent tipus. El propòsit que té no és només descriure una realitat, sinó també comprendre'n les causes, les dinàmiques i els efectes potencials per orientar la intervenció a partir de l'evidència de l'anàlisi, la informació i les dades. Aquest principi constitueix el nucli metodològic de tot procés diagnòstic rigorós.

IDENTIFICACIÓ DE LA VULNERABILITAT	El radar que observa i està atent a enviar informació a la "base" (l'entitat social).
DIAGNÒSTIC DE NECESSITATS	És el zoom per aprofundir i conèixer els detalls que han de servir per formular una millor resposta.

1.3. Com poden aprofundir les entitats del tercer sector en la identificació i el diagnòstic?

Les entitats del TSAS poden enfortir la seva capacitat d'identificació i diagnòstic a través de sis dimensions clau que es desenvolupen a continuació. Aquestes dimensions no són excloents: es reforcen mútuament i es combinen per definir la profunditat i la pertinència dels processos diagnòstics de cada organització.

APROFITAR EL CONEIXEMENT COMUNITARI I LA PROXIMITAT AL TERRITORI

El TSAS té una posició privilegiada per exercir aquesta funció. L'arrelament territorial, el treball de proximitat, la legitimitat social i la connexió amb les xarxes comunitàries li confereixen un coneixement directe, sensible i actualitzat de les realitats socials. Aquest **coneixement comunitari permet a les entitats identificar tant les vulnerabilitats estructurals com les emergents**, de manera són capaces d'anticipar-se sovint als sistemes institucionals a l'hora de detectar-les i donar-hi una resposta.

DESENVOLUPAR UN ENFOCAMENT PERMANENT CAP A L'EFICÀCIA I L'EFICIÈNCIA EN LA INTERVENCIÓ SOCIAL

El diagnòstic és una condició necessària per actuar amb eficàcia i eficiència. Un diagnòstic profund ajuda a evitar intervencions basades en impulsos, intuïcions, inèrcies o urgències. A més, permet una planificació ordenada, millora l'assignació

de recursos, focalitza l'acció, evita la dispersió, fa possible ajustar els programes a les necessitats reals i facilita la rendició de comptes davant de finançadors, administracions i ciutadania.

PROMOURE UNA CULTURA DE L'ANÀLISI I LA REFLEXIÓ

Promoure aquesta cultura, invertir en capacitats diagnòstiques i fomentar aliances per a diagnòstics compartits permet demostrar que les decisions es prenen sobre la base de les dades, l'anàlisi i la participació. Això **reforça la legitimitat, la credibilitat i l'impacte del sector**.

DESENVOLUPAR UNA VISIÓ ANTICIPADORA I PREVENTIVA

El context actual requereix potenciar **el trànsit d'una lògica reactiva a una de preventiva**. Això implica situar el diagnòstic com a funció central. Davant de noves bretxes socials (digitalització, salut mental, crisi ecològica, crisi habitacional, etc.), és cabdal que les entitats desenvolupin capacitats d'anticipació mitjançant processos sòlids d'identificació i diagnòstic. La vulnerabilitat sovint és latent o acumulativa. Detectar-la a temps és clau per evitar-ne la cronificació i dissenyar intervencions preventives.

MANTENIR UN ENFOCAMENT DE DRETS

Diagnosticar amb enfocament de drets implica **escoltar les persones, incorporar la seva veu i experiència i dissenyar conjuntament solucions que els permetin exercir els seus drets i accedir als recursos i les oportunitats necessaris per a una vida digna**, centrant-se en la protecció de les persones i el seu empoderament posterior. Suposa també definir-se políticament davant de les causes estructurals de la vulnerabilitat més enllà de les intervencions pal·liatives. D'aquesta manera, el diagnòstic es converteix en un instrument de transformació social al servei de la justícia, l'equitat i la dignitat.

ENFORTIR L'ENFOCAMENT DE CURES

A banda de les dades, les anàlisis i els procediments tècnics, les cures se situen com a eix central en els processos d'identificació i diagnòstic social. L'enfocament de cures atén les persones en les seves relacions i circumstàncies concretes i dinàmiques, i promou la responsabilitat per assolir una vida bona per a totes les persones. **Diagnosticar tenint en compte les cures significa reconèixer la interdependència humana, la vulnerabilitat compartida i la necessitat de suport mutu.** Implica acompanyar cada persona no tan sols com a portadora de necessitats, sinó també com a subjecte que cuida i és cuidat, amb història, veu, dignitat i capacitat d'agència en un context relacional. Així les cures transcendeixen l'actitud personal per convertir-se en una pràctica professional, ètica i política que sosté la vida i promou una intervenció social transformadora que reforça l'enfocament de drets mitjançant la responsabilitat col·lectiva del benestar.

Aprofundir en la identificació i el diagnòstic



1.4. Reptes estructurals i organitzatius

Les entitats del TSAS s'enfronten a un conjunt de **reptes estructurals i organitzatius** per millorar el diagnòstic i la detecció. Aquests reptes no s'han d'entendre com a errors, sinó com a

àmbits en què es podria millorar, a ritmes diferents i de maneres diverses, per avançar cap a models d'intervenció més efectius i sostenibles. Tot seguit es presenten set àmbits clau: la cultura organitzativa, l'estructura interna, els sistemes d'informació, les metodologies, la participació i la cocreació, la coordinació amb les administracions públiques i el marc de finançament.

Una cultura que integri la identificació i el diagnòstic de necessitats en la seva acció habitual

En què consisteix?

Aquest repte planteja transitar d'una lògica centrada en la intervenció immediata cap a una cultura organitzativa que incorpori la identificació i el diagnòstic com a pràctiques habituals, dins d'un cicle continu d'anàlisi, decisió, intervenció i avaluació. Suposa **enfortir les capacitats d'anàlisi estratègica** i situar l'ús de les dades com a base de la planificació, de manera que l'aprenentatge retroalimenti l'acció i l'orienti davant de la vulnerabilitat social en el temps.

Per què?

Integrar el diagnòstic com a tret cultural incrementa la capacitat estratègica i preventiva, optimitza recursos i evita respostes exclusivament pal·liatives. La retroalimentació entre anàlisi i intervenció millora la pertinència, la traçabilitat i la rendició de comptes. Permet abordar els factors estructurals a més de les urgències conjunturals i **consolidar aprenentatges organitzatius** basats en l'evidència.

Una organització interna adequada i amb recursos humans capacitats

En què consisteix?

El diagnòstic exigeix estructures internes sòlides i **personal amb competències específiques**. Moltes entitats no disposen d'equips que s'hi dediquin per limitacions de recursos i per la seva cultura organitzativa.

Per què?

?

Disposar de personal format i amb rols explícits millora la qualitat del diagnòstic i la comprensió dels factors estructurals de la vulnerabilitat. Una estructura interna professionalitzada facilita la integració de l'anàlisi en la intervenció, reforça la consistència de les dades i la seva utilitat operativa, i **habilita decisions informades i sostenibles** en el temps.

Sistemes d'informació que aprofitin les dades internes

En què consisteix?

i

Persisteixen les dificultats per accedir a dades rellevants i sistematitzar la informació ja generada. Tot i que hi ha sistemes, sovint s'orienten a la gestió de la intervenció més que no pas a l'anàlisi estratègica. La qualitat i l'homogeneïtzació de les dades són variables. Aquest repte planteja la necessitat de desenvolupar **processos estables de producció, qualitat i estandardització de les dades** amb indicadors alineats amb objectius i impacte, obertura a fonts complementàries i ús analític responsable (incloses les dades massives).

Per què?

?

Sistemes adequats i dades comparables permeten **llegir tendències, anticipar riscos i dissenyar respostes** ajustades. La recollida sistemàtica orientada a l'anàlisi enforteix la comprensió de les dinàmiques de vulnerabilitat, millora els diagnòstics i l'impacte, i reforça l'eficiència ja que les dades s'utilitzen de manera estratègica més enllà del pla operatiu.

Metodologies i eines útils per abordar el diagnòstic de la realitat

En què consisteix?

i

La complexitat de la vulnerabilitat exigeix actualitzar i adaptar metodologies i eines que **combinin enfocaments quantitatius i qualitatius**, sostinguin anàlisis longitudinals i s'ajustin a cada context.

Per què?

Els mètodes robustos eleven la fidelitat del diagnòstic i la seva pertinència per orientar respostes. La combinació flexible de tècniques, l'ús de mètriques comparables i la incorporació d'eines digitals milloren la comparabilitat, l'eficiència i la traçabilitat, **redueixen biaixos i tradueixen el coneixement** en decisions estratègiques més informades i eficaces.

Participació, col·laboració i cocreació de l'ecosistema

En què consisteix?

La participació de persones afectades o potencialment afectades i la col·laboració activa d'experts, actors locals i altres entitats en la detecció i el diagnòstic estan encara en procés de consolidació. El repte consisteix a impulsar metodologies de cocreació i **plataformes de construcció compartida**, reconèixer el coneixement situat de les comunitats i els agents de l'entorn, articular xarxes multiactor i facilitar l'accés compartit a les dades generades pels diversos agents de l'ecosistema.

Per què?

La intel·ligència col·lectiva **millora la fidelitat, la pertinència i la legitimitat del diagnòstic**, i reforça el compromís amb les solucions. Incorporar veus diverses afavoreix la presència territorial i la capil·laritat, redueix biaixos i enforteix aliances. La cocreació i l'accés compartit a les dades situen el diagnòstic com a bé públic d'informació, n'amplien la capacitat d'orientar respostes efectives i sostenen impactes socials en el temps.

Coordinació amb les administracions públiques

En què consisteix?

Les dinàmiques entre el TSAS i les administracions públiques plantegen obstacles que afecten els processos diagnòstics: cal **enfortir la confiança, aclarir les competències i harmonitzar els diagnòstics** amb els discursos i les prioritats institucionals.

Sovint manquen espais estables de detecció i anàlisi liderats per l'Administració i els diagnòstics no sempre incideixen en les agendes públiques.

Per què?

?

Entendre la identificació i el diagnòstic com a fonts d'informació compartida millora les polítiques públiques i la intervenció social. La cooperació entre el TSAS i les administracions mitjançant **espais d'anàlisi conjunta** legitima el coneixement i n'amplia la capacitat d'incidència, alinea l'evidència amb l'acció pública i afavoreix una governança basada en dades i una lectura situada i crítica de la vulnerabilitat.

Un marc de finançament estable i suficient

En què consisteix?

i

Les convocatòries de subvencions (públiques i privades) presenten dificultats per finançar de manera específica i suficient els processos d'identificació i diagnòstic. **Sovint aquesta fase no es reconeix com a part clau del projecte**, la qual cosa deriva en inicis sense línia de base i en una valoració limitada del treball analític previ.

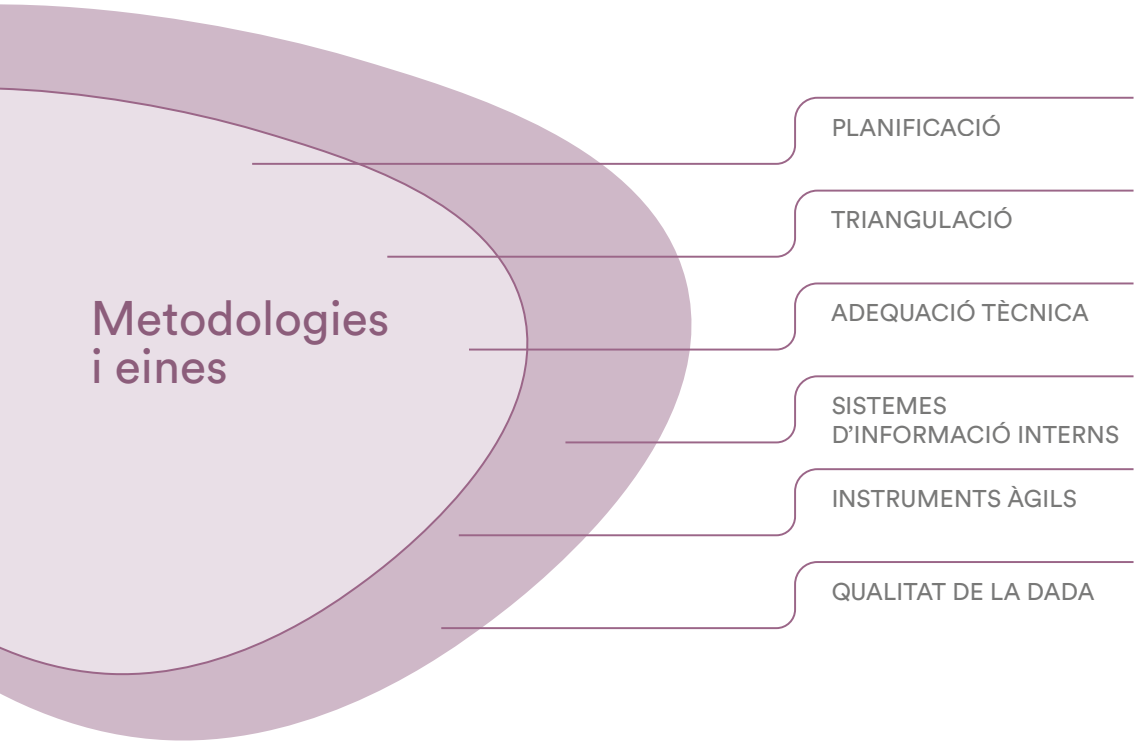
Per què?

?

Invertir en diagnòstic és apostar per l'eficàcia, l'eficiència i la sostenibilitat: **permet planificar sobre evidències**, calibrar riscos i ajustar les respostes a la realitat. Reconèixer l'anàlisi de la vulnerabilitat com a component finançable eleva la qualitat i la capacitat d'avaluació dels projectes, redueix la incertesa i **enforteix la rendició de comptes**, cosa que augmenta la pertinència i l'impacte social. Per avançar en aquesta direcció, cal que tant els finançadors públics com els privats incorporin el diagnòstic com a fase reconeguda i finançable dins del cicle de vida dels projectes socials.

II. Com s'identifiquen les vulnerabilitats socials i es diagnostiquen les necessitats

La identificació i el diagnòstic s'han d'entendre com a processos estratègics que **orienten la intervenció social basada en evidències**. Tot seguit s'ofereixen algunes claus que permeten ampliar l'abast i la qualitat dels diagnòstics de les entitats del TSAS.



En aquest primer bloc s'aborda l'ús adequat de metodologies i eines com a factor crític per assegurar la profunditat i la qualitat del diagnòstic. Les entitats socials, amb les seves particularitats i diversitats, **necessiten models adaptables** que els permetin transitar d'una lògica descriptiva a una lògica interpretativa i estratègica.

- **Planificació:** el diagnòstic s'ha d'incorporar al cicle de la intervenció des del disseny mateix, amb la finalitat de superar la recollida de dades sense enfocament ni utilitat.
- **Triangulació:** la triangulació entre mètodes quantitatius i qualitatius permet, tot sovint, captar la complexitat dels fenòmens amb més profunditat analítica.
- **Adequació de tècniques:** les tècniques de diagnòstic i recerca han d'estar adaptades a la població objecte d'estudi perquè siguin útils.
- **Sistemes d'informació interns i externs:** és essencial que les entitats aprofitin totes les dades que generen, tant quantitatives com qualitatives, i que se sistematitzin amb finalitats analítiques i no tan sols justificatives.
- **Instruments àgils:** noves eines permeten incorporar dades i informacions constants i actualitzades a través de mitjans digitals.
- **Qualitat de la dada:** assegurar la traçabilitat, la fiabilitat i la pertinència de les dades recollides és essencial per generar diagnòstics útils i sostenibles en el temps.

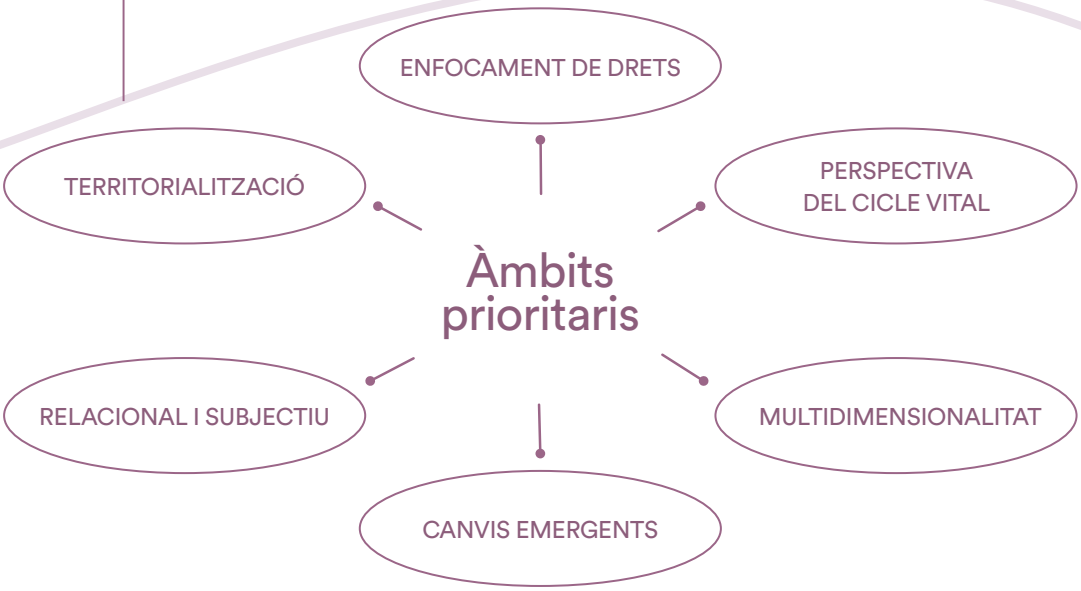
El diagnòstic s'ha de centrar en els **àmbits prioritaris** en els quals les dinàmiques de vulnerabilitat tenen un impacte més gran. No es tracta d'establir jerarquies rígides, sinó de reconèixer que hi ha espais crítics —estructurals, relacionals, territorials i emergents— en què la manca d'intervenció primerenca pot agreujar els riscos i cronificar l'exclusió.

- **Multidimensionalitat i interseccionalitat:** la vulnerabilitat és un fenomen multifactorial, per la qual cosa cal identificar com s'entrellacen els diferents factors de vulnerabilitat.
- **Relacional i subjectiva:** àmbits com la soledat no desitjada, la salut mental o l'aïllament relacional demanen més atenció en els diagnòstics, ja que sovint estan menys representats en

les estadístiques tradicionals. Els elements subjectius van més enllà de determinades característiques o situacions personals que poden influir de manera directa en les mateixes dinàmiques de la vulnerabilitat social.

Àmbits prioritaris

- **Territorialització:** incorporar anàlisis territorials permet ajustar les respostes a contextos concrets i reconèixer desigualtats geogràfiques.
- **Canvis emergents:** els diagnòstics s'han de poder actualitzar amb rapidesa per incloure-hi les noves formes de vulnerabilitat, relacionades amb la digitalització, la transició ecològica, els fenòmens migratoris o la polarització social, entre d'altres.
- **Perspectiva del cicle vital:** identificar com els riscos impacten de manera diferent segons l'etapa vital de les persones (infància, adolescència, vellesa...) és fonamental per orientar respostes adequades.
- **Enfocament de drets:** implica no tan sols detectar mancances, sinó també reconèixer les persones com a subjectes de drets i capacitats que identifiquen allò que les persones són capaces de ser i de fer.



Una de les fortaleses principals del TSAS és l'arrelament comunitari i la capacitat d'activació territorial. Aquesta capil·laritat permet identificar situacions emergents o invisibilitzades que no arriben als sistemes institucionals. Per això, la mobilització de les **xarxes comunitàries** constitueix una palanca clau per a un diagnòstic de proximitat, inclusiu i contextualitzat.

- **Mapatge d'actors:** activar xarxes de persones, recursos i dispositius que ja operen al territori, com ara farmàcies, escoles, associacions veïnals, bancs d'aliments, etc.
- **Espais comunitaris:** promoure taules de vulnerabilitats, plataformes i metodologies participatives, i processos de codiagnòstic que integrin tant els professionals com la mateixa comunitat.
- **Xarxes multiactor:** enfortir els vincles amb universitats, observatoris socials, plataformes del segon nivell i iniciatives veïnals que ja generen coneixement valuós per al diagnòstic.
- **Confiança i reciprocitat:** afavorir una xarxa útil per al diagnòstic que es basi en la informació compartida i en la construcció de confiança i objectius comuns, cosa que permet una millor acollida del mateix procés d'intervenció.
- **Coneixement de base:** reconèixer el rol de les xarxes de solidaritat espontània (postpandèmia, fenòmens climàtics, moviments socials) com a fons d'alerta precoç de noves necessitats i, sobretot, com a fons de coneixement amb les quals construir diagnòstics compartits.



2.1. Orientacions i recomanacions

Les **orientacions** que es presenten a continuació configuren un **marc d'actuació integral que inclou** els processos interns i la seva implantació en sistemes col·laboratius, i que es materialitza en l'enfortiment de la cultura organitzativa i la connexió del diagnòstic amb l'acció transformadora.

DESENVOLUPAR PROCESSOS INTEGRATS I DINÀMICS

La identificació i el diagnòstic s'han de concebre com a processos complementaris i continus, vinculats estretament amb la intervenció. El diagnòstic ha de formar part d'un cicle d'actuació constant que integri l'aprenentatge derivat de la pràctica i estigui atent als canvis de cada moment. Aquesta visió dinàmica permet anticipar noves formes de vulnerabilitat i afavorir respostes adaptatives i contextualitzades.

Per fer-lo operatiu en el dia a dia, cal **desenvolupar rutines internes que integrin l'anàlisi en totes les fases de la intervenció**, i també **planificar la recollida d'informació abans d'actuar** per mesurar resultats i impacte, cosa que reforça el caràcter cíclic i acumulatiu del coneixement generat. A més, **promoure una visió organitzativa que entengui el diagnòstic com a millora contínua i generació de coneixement** —no com un informe puntual— ajuda a sostenir la retroalimentació permanent entre diagnòstic i intervenció.

CONSTRUIR SISTEMES D'INFORMACIÓ COL·LABORATIUS I COMPARTITS

Construir i sistematitzar dades pot anar més enllà de l'acció de cada entitat i fomentar xarxes d'intercanvi i anàlisi conjuntes. La disponibilitat i l'accés compartit a bases de dades, indicadors i resultats diagnòstics ajuden a promoure una comprensió més àmplia i profunda dels fenòmens socials. A més, la col·laboració interinstitucional i multisectorial augmenta la capacitat de detecció precoç i permet evitar la duplicació i la fragmentació d'esforços. **Enfortir**

els sistemes d'informació interns (per garantir la qualitat, l'homogeneïtat i la traçabilitat) en facilita **la integració i l'intercanvi per dur a terme anàlisis conjuntes**.

En aquest marc, incorporar la lògica de les dades mitjançant processos sistematitzats de producció d'informació, explorar fonts complementàries (xarxes comunitàries, dades públiques obertes i testimonis de base) i habilitar l'ús responsable de les dades massives contribueix a diagnòstics més rics i oportuns. Així mateix, facilitar l'accés compartit a les dades generades entre entitats i altres actors, i establir marcs col·laboratius amb les administracions públiques —també espais d'anàlisi conjunta i corresponsable entre Administració i TSAS— enforteix la governança de les dades i la seva utilització en la presa de decisions.

ADAPTAR METODOLOGIES A LA COMPLEXITAT SOCIAL I TERRITORIAL

Les metodologies flexibles ens ajuden a captar l'heterogeneïtat dels perfils de vulnerabilitat, com també les característiques específiques dels territoris. S'ha demostrat que combinar eines quantitatives i qualitatives, incorporar tècniques participatives i apostar per metodologies que permetin identificar necessitats tant manifestes com emergents o latents ofereix resultats òptims.

Sense abandonar l'enfocament crític que caracteritza el sector, **l'ús de tecnologies innovadores i l'anàlisi de tendències enriqueixen el diagnòstic**. Per tant, formar-se en mètodes i tècniques d'identificació i diagnòstic, i entrenar-se en l'ús d'eines és clau. De la mateixa manera, adoptar metodologies flexibles que combinin enfocaments segons la realitat analitzada, potenciar l'orientació a les dades amb mètriques comparables i anàlisis longitudinals, i avançar cap a eines digitals àgils i aplicacions d'intel·ligència artificial permet captar dinàmiques evolutives i comparatives de la vulnerabilitat amb rigor i sentit ètic.

INTEGRAR LA PERSPECTIVA DE DRETS I LA PARTICIPACIÓ ACTIVA

L'enfocament de drets ha de ser transversal en tots els processos diagnòstics. La identificació s'ha d'orientar cap a la garantia de drets i la detecció de bretxes estructurals. La participació activa de les persones en situació de vulnerabilitat, com també de les seves comunitats i xarxes, aporta informació situada de gran valor i legitima els processos. Aquesta integració no sols millora la qualitat del diagnòstic, sinó que també enforteix la relació entre entitats i comunitats. Potencia la corresponsabilitat i al mateix temps orienta la intervenció cap al desenvolupament de les capacitats de les persones. En coherència amb això, reforçar enfocaments participatius i metodologies de cocreació, reconèixer **explícitament el coneixement situat de les persones i els actors del territori, i afavorir xarxes i estructures de recerca multiactor** consolida diagnòstics amb legitimitat social i sentit transformador.

ENFORTIR LA CULTURA ORGANITZATIVA I LES CAPACITATS TÈCNIQUES

Consolidar processos diagnòstics implica un compromís organitzatiu que hi destini recursos humans, temps i formació adequats. Per fer-ho efectiu, es proposen **quatre línies d'acció complementàries**:

- **Crear rols i funcions específiques vinculades a l'anàlisi i l'avaluació**, la qual cosa fomenta una cultura interna que valori el diagnòstic com a eina estratègica i no pas com a tasca perifèrica.
- **Enfortir les competències internes i assignar temps i reconeixement a les funcions analítiques**, impulsant el diagnòstic com a pràctica transversal i col·laborativa entre àrees i equips, i dotant els equips d'eines tecnològiques adequades.
- **Establir col·laboracions amb altres entitats del TSAS i amb suports externs** —consultories i àmbit acadèmic— enfortint la cooperació amb universitats, grups de recerca i empreses d'investigació social per elevar l'estàndard tècnic del sector.

- **Promoure un marc de finançament estable i suficient** —tant públic com privat— que reconegui el valor de l'anàlisi de la vulnerabilitat com a component essencial del cicle d'intervenció, necessari per sostenir aquesta capacitat en el temps.

ENFOCAR EL DIAGNÒSTIC CAP A L'ACCIÓ I LA TRANSFORMACIÓ SOCIAL



És fonamental que el diagnòstic es converteixi en un instrument al servei de la intervenció i la incidència social. Això implica que els diagnòstics estiguin orientats a facilitar la presa de decisions, la planificació estratègica i la rendició de comptes, i que contribueixin a generar intervencions amb impactes socials mesurables i sostenibles. La claredat en els propòsits del diagnòstic ajuda a centrar els esforços i a connectar l'anàlisi amb l'acció. Amb aquesta finalitat, **sensibilitzar els finançadors sobre la importància de donar suport als processos previs al disseny de les intervencions** com a exercici de corresponsabilitat afavoreix que l'evidència es tradueixi en estratègies viables i avaluables.

PROCESSOS INTEGRATS I DINÀMICS	Identificació i diagnòstic com a processos complementaris, dinàmics i en cicle continu que afavoreixen respostes adaptatives.
SISTEMES D'INFORMACIÓ COL·LABORATIUS	Bases de dades compartides que enriqueixen la comprensió i eviten duplicitats i fragmentació.
ADAPTACIÓ METODOLÒGICA	Metodologies flexibles i combinades que capten la complexitat social i territorial, per a la qual cosa incorporen tecnologies crítiques.
ENFOCAMENT DE DRETS I PARTICIPACIÓ ACTIVA	Diagnòstics que reconeixen les persones com a subjectes de drets i integren la seva veu i legitimitat.
CULTURA ORGANITZATIVA I CAPACITATS TÈCNIQUES	Compromís institucional que destina recursos, rols i formació per valorar el diagnòstic com a eina estratègica.
DIAGNÒSTIC ORIENTAT A L'ACCIÓ I LA TRANSFORMACIÓ SOCIAL	Processos amb propòsit clar que faciliten la presa de decisions, la planificació i l'avaluació d'impactes.

EL MAPA

Diagnosticar bé
per decidir millor.



1 IDENTIFICACIÓ I DIAGNÒSTIC

Identificació: detectar necessitats.

Diagnòstic: entendre causes.

2 PER A QUÈ SERVEIX

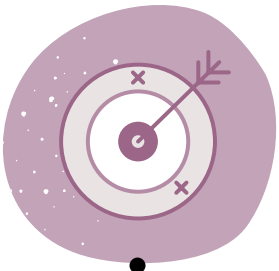
Prioritzar recursos i orientar decisions per generar més impacte social.

3 COM ES FA

Dades: informació quantitativa i qualitativa.

Coneixement territorial: entendre el context i les seves dinàmiques.

Participació: escoltar les persones i els actors clau.

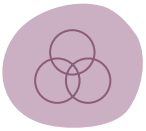


Identificar i diagnosticar la vulnerabilitat és una funció estratègica contínua que permet prendre decisions informades. Sense aquest coneixement, les intervencions poden ser parcials, poc efectives o simplement reactives.

4 ENFOCAMENTS CLAU



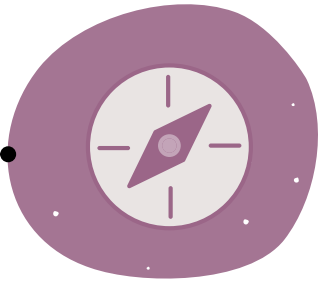
Multidimensional: considerar totes les dimensions de la vulnerabilitat.



Interseccional: reconèixer com s'encreuen les desigualtats.



Preventiu: anticipar-se als riscos i prevenir situacions.



Diagnosticar bé és anticipar-se i no tan sols reaccionar.

5 REPTES



Sistemes d'informació: disposar d'informació integrada, actualitzada i accessible.



Cultura de la dada: promoure una cultura basada en l'evidència i l'ús ètic de la dada.



Coordinació: treballar de manera coordinada entre actors i nivells.

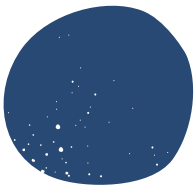
Fundació "la Caixa"

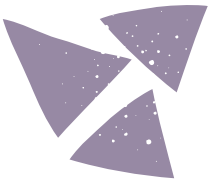
Cartografies de la vulnerabilitat social
GUIA DE NAVEGACIÓ DEL TERCER SECTOR / 4

EL SENDER
PROCÉS D'INTERVENCIÓ

ÍNDEX

0 **EL PORT**
CARTA DEL PRESIDENT, AUTORIA, INTRODUCCIÓ I CRÈDITS

1  **EL TERRITORI**
APROXIMACIÓ AL CONCEPTE I A LES DIMENSIONS DE LA VULNERABILITAT SOCIAL

2  **ELS NAVEGANTS**
EL TERCER SECTOR D'ACCIÓ SOCIAL: ROL I REPTES

3  **EL MAPA**
ESTRATÈGIES PER A LA IDENTIFICACIÓ I EL DIAGNÒSTIC DE SITUACIONS DE VULNERABILITAT

4 
EL SENDER
PROCÉS D'INTERVENCIÓ

5
LA MAREA
IMPACTE I SOSTENIBILITAT

6 
L'HORITZÓ
TRANSFORMACIÓ SOCIAL

7 
LA BRÚIXOLA
FACTORS ESTRUCTURALS PER
A UNA ACCIÓ SOCIAL EFICIENT

ÍNDEX

EL SENDER
PROCÉS D'INTERVENCIÓ

I. Definició dels perfils de les persones destinatàries 120

1.1. Definició 120
1.2. Reptes 122
1.3. Com es fa 125

II. Captació 126

2.1. Definició 126
2.2. Reptes 127
2.3. Com es fa 129

III. Accés 130

3.1. Definició 130
3.2. Reptes 133
3.3. Com es fa 135

/ 4

IV. Diagnòstic social personalitzat 137

4.1. Definició 137
4.2. Reptes 139
4.3. Com es fa 141

V. Itinerari personalitzat d'intervenció 142

5.1. Objectius: inicials, parcials i finals 143
5.1.1. Definició 143
5.1.2. Reptes 145
5.1.3. Com es fa 147
5.2. Accions 148
5.2.1. Definició 148
5.2.2. Reptes 150
5.2.3. Com es fa 152

ÍNDEX

5.3. Actors involucrats 155

5.3.1. Definició 155

5.3.2. Reptes 159

5.3.3. Com es fa 161

5.4. Participació de les persones 163

5.4.1. Definició 163

5.4.2. Reptes 164

5.4.3. Com es fa 166

5.5. Mesurament d'avenços i accions de correcció 168

5.5.1. Definició 168

5.5.2. Reptes 169

5.5.3. Com es fa 169

5.6. Desvinculació del projecte i seguiment posterior 171

5.6.1. Definició 171

5.6.2. Reptes 172

5.6.3. Com es fa 173

El procés d'intervenció

La intervenció social és un procés essencial i transformador per generar un impacte positiu en les vides de les persones en situació de vulnerabilitat. En abordar aquestes situacions de manera estratègica, garantim que les nostres **respostes siguin de qualitat, sostenibles i efectives**, i que puguin oferir un suport real als col·lectius destinataris. La intervenció està estructurada en diverses fases interconnectades.

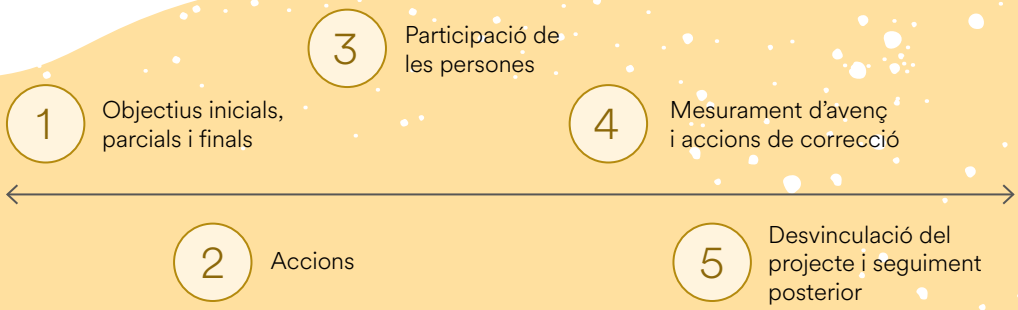
- **Perfil de les persones, els grups i les comunitats.** Aquesta fase inicial identifica de manera precisa la població destinatària i el seu context. És important definir criteris de participació en els programes mitjançant una anàlisi interseccional que tingui en compte diverses dimensions de la vulnerabilitat i asseguri d'aquesta manera la inclusió efectiva de col·lectius tradicionalment invisibilitzats.
- **Fase de captació.** És important garantir que les persones coneguin els recursos disponibles i hi puguin accedir en igualtat de condicions. Per fer-ho, cal establir mecanismes de coordinació entre entitats, serveis públics i comunitats, amb un èmfasi especial en la superació de les barreres lingüístiques, culturals i digitals.
- **Fase d'accés.** Representa la transició efectiva cap a la utilització real dels recursos. Se centra a eliminar les barreres administratives, tècniques i organitzatives i a promoure un accés centrat en la persona, basat en l'equitat, l'autonomia

"És important garantir que les persones coneguin els recursos disponibles i hi puguin accedir en igualtat de condicions"

personal i la desinstitucionalització. La coordinació i la comunicació efectiva entre actors són claus per evitar la fragmentació i la dispersió dels recursos socials.

- **Diagnòstic social personalitzat.** És una etapa clau per a una intervenció eficaç. Mitjançant un enfocament participatiu i multidimensional, s'analitzen les situacions específiques de les persones, incloent-hi les seves necessitats i vulnerabilitats, però també les potencialitats. Aquest diagnòstic, dinàmic i adaptat als canvis en les circumstàncies i els contextos, permet dissenyar intervencions, evitar l'acumulació excessiva d'informació i privilegiar l'acció concreta.
- **Itinerari d'intervenció.** Tradueix el diagnòstic en accions concretes i objectius assolibles i adaptables a l'evolució de cada situació. L'itinerari es produeix en un ecosistema d'actors implicats que acompanyen i influeixen de manera diferent les persones i les seves comunitats.
- **Avaluació i millora contínua.** Permeten analitzar el programa des de diverses perspectives: avaluació del procés, consecució d'objectius i impacte final. Això afavoreix la millora constant de les intervencions i n'assegura l'eficàcia, la pertinència i la sostenibilitat.

Aquestes fases formen un **cicle integrat i sistemàtic** que reforça la capacitat transformadora del tercer sector d'acció social. Consoliden intervencions més inclusives, eficaces i centrades en els drets de les persones vulnerables.



I. Definició dels perfils de les persones destinatàries

1.1. Definició

La definició o l'elaboració dels perfils de les persones destinatàries és la fase inicial del procés d'intervenció social, en què s'identifiquen i es defineixen quines són les persones destinatàries de l'acció. Consisteix a delimitar el col·lectiu o grup poblacional al qual s'adreça un programa, recurs o servei. Implica establir els criteris i requisits de participació, i també comprendre les característiques sociodemogràfiques, les necessitats i les condicions de vida de la població objectiu. **Aquesta fase és essencial per orientar correctament els recursos i dissenyar programes adaptats.** Al mateix temps, la identificació de les persones destinatàries ha de reconèixer explícitament l'entramat comunitari en què viuen: actius del territori (recursos formals i informals), xarxes i lideratges comunitaris i dinàmiques relacionals que influeixen en la vulnerabilitat i en les possibilitats de suport mutu.

"La identificació de les persones destinatàries ha d'incorporar el context social i comunitari on viuen"

Aquesta definició exigeix una comprensió àmplia i contextualitzada de les persones beneficiàries: les seves trajectòries vitals, les característiques sociodemogràfiques, les condicions de vida i, especialment, les diverses formes en què experimenten la vulnerabilitat. L'objectiu és, per tant, un exercici d'anàlisi que **orienta tota la intervenció posterior i permet alinear els recursos amb les necessitats reals**. Aquesta comprensió ha de ser ecològica: no sols ha de tenir en compte què li passa a la persona, sinó també on i amb qui li passa. Integrar el capital social disponible (suports, vincles, pertinença) i els factors comunitaris protectors o de risc millora la pertinència de l'anàlisi i evita la individualització excessiva de problemes estructurals.

Aquesta fase ha de partir d'un **enfocament de drets, equitat i cures**. Es tracta de decidir a qui s'atén i assegurar que s'arriba efectivament a qui més ho necessita. Implica fer-se preguntes sobre a qui s'hi inclou, qui en queda fora i sota quins criteris. També requereix fer visibles situacions que, per la seva complexitat, sovint queden excloses dels programes.

Per identificar les persones destinatàries cal tenir en compte diverses dimensions. Poden variar en funció dels projectes, però les més habituals són el gènere, l'edat, l'origen (familiar, ètnic, de classe o territorial), la salut física o mental, la situació residencial, la relació amb l'entorn comunitari i la trajectòria migratòria. Aquestes variables no operen de manera aïllada, sinó que interactuen, amb la qual cosa generen formes específiques de vulnerabilitat. Cal incorporar-hi un **enfocament interseccional** que reconegui aquesta complexitat. De manera complementària, l'elaboració de perfils ha de mapar xarxes significatives (familiars, veïnals, associatives, religioses, de cures) i pràctiques de suport mutu ja existents, ja que condicionen la viabilitat i la sostenibilitat posterior dels itineraris.

A més, la definició dels perfils de les persones destinatàries ha d'incorporar la **perspectiva territorial**. Les oportunitats, els recursos disponibles i les barreres d'accés varien de manera significativa segons l'entorn.

Delimitar bé les persones destinatàries **fonamenta el disseny d'intervencions més eficaces**, adaptades i proporcionals, orienta les decisions estratègiques, facilita segmentar sense estigmatitzar i contribueix a aconseguir que els programes arribin a les persones que han d'afrontar més obstacles per exercir els seus drets.

La definició dels perfils és, per tant, **una fase clau per orientar adequadament els recursos i les estratègies d'intervenció**. Defineix el punt de partida de tot el procés i permet construir respostes coherents, sensibles i ajustades a la realitat de les persones. Entesa d'aquesta manera, l'elaboració de perfils no se centra només en el *qui*, sinó també en l'*amb qui i* en l'*on*: és una lectura en clau de persona-xarxa-territori que alinea la intervenció individual amb l'acció comunitària.

1.2. Reptes

AVANÇAR DE L'ELABORACIÓ DE PERFILS CONDICIONADA A LA CENTRADA EN LES PERSONES

L'elaboració de perfils no està condicionada únicament pels criteris externs de les convocatòries de finançament, sinó també pel mateix model d'intervenció. Quan aquest model adopta una lògica assistencialista, centrada en la gestió de recursos i places, l'elaboració de perfils tendeix a convertir-se en un simple filtre d'admissió i s'allunya de les necessitats reals de les persones. El repte és transformar aquesta doble limitació en una oportunitat: una elaboració de perfils realment centrada en les persones ha d'anar més enllà del compliment formal de criteris i ha de permetre comprendre en profunditat les realitats i les vulnerabilitats. Això requereix revisar no tan sols els criteris de finançament, sinó també la lògica del mateix model d'intervenció.

CONSTRUIR METODOLOGIES PARTICIPATIVES PER ACONSEGUIR UN CONEIXEMENT MÉS COMPLET

Traçar un perfil requereix fer servir metodologies que combinin dades quantitatives i qualitatives, però també implicar-hi actors comunitaris i escoltar les persones. Es tracta de construir processos d'elaboració de perfils que incloguin la veu de persones que siguin líders a les seves comunitats i de les persones en situació de vulnerabilitat. Cal destinar recursos adequats per generar i analitzar aquest tipus d'informació.

SISTEMES D'INFORMACIÓ ÀGILS I CONNECTATS PER A DECISIONS INTEL·LIGENTS

Moltes vegades la informació que s'utilitza per a l'elaboració de perfils i el mapatge està desactualitzada i fragmentada. Les bases de dades, quan n'hi ha, no interoperen entre si. Cal dotar l'elaboració de perfils de sistemes àgils, integrats i actualitzables que permetin una lectura permanent de l'entorn i dels canvis en els factors de vulnerabilitat, especialment en col·lectius invisibilitzats o nous perfils emergents.

RESIGNIFICAR UNA ELABORACIÓ DE PERFILS ÈTICA PER POTENCIAR CAPACITATS I DRETS

El repte és basar-se en un enfocament de drets i una mirada estructural perquè l'elaboració de perfils no es converteixi en una eina d'etiquetatge que reforci estigmes i traslladi la responsabilitat de la vulnerabilitat a les persones. És important resignificar aquesta fase com un exercici ètic i polític que identifiqui necessitats sense reduir-les a mancances individuals, que faci visibles les causes estructurals i que potenciï les capacitats de les persones.

IMPULSAR L'AVALUACIÓ CONTÍNUA PER APRENDRE I MILLORAR L'ELABORACIÓ DE PERFILS

Predomina una lògica d'avaluació de resultats, però cal potenciar eines i pràctiques que analitzin la qualitat del mateix procés d'elaboració de perfils. No pot ser un tràmit administratiu: ha de ser objecte de reflexió crítica i avaluació constant, amb indicadors que en valorin la pertinència, la inclusivitat i la utilitat per a la intervenció.

INTEGRAR EL MAPATGE D'ACTIUS I LIDERATGES COMUNITARIS EN L'ELABORACIÓ DE PERFILS

El repte és passar de l'inventari de mancances a l'inventari d'actius (ABCD): identificar lideratges, espais de trobada, rituals i sabers locals que facilitin la captació i l'accés de perfils invisibilitzats.

"Conèixer les persones no és classificar-les, sinó comprendre'n les trajectòries per intervenir millor"

1.3. Com es fa

Una definició útil dels perfils de les persones destinatàries exigeix **combinar dades quantitatives amb informació qualitativa**. És clau incorporar-hi enfocaments interseccionals i territorials que permetin entendre les múltiples formes de la vulnerabilitat. La segmentació s'ha de guiar per criteris d'equitat i s'han de prioritzar les persones que afronten més barreres. Per fer-ho, cal dotar-se d'eines àgils, com ara els instruments i processos flexibles i participatius, que afavoreixin lògiques de col·laboració entre entitats.

SENSIBILITZACIÓ I CONSCIENCIACIÓ	Accions dirigides a la societat en general o a grups específics per donar a conèixer realitats socials, combatre estigmes i promoure l'empatia. Aquestes iniciatives faciliten que les persones identifiquin situacions de necessitat i coneguin els recursos disponibles per a elles o per a altres persones.
INFORMACIÓ I ASSESSORAMENT INICIAL	Espais de primera atenció en què s'ofereix orientació clara i comprensible sobre drets, recursos i serveis. L'objectiu és facilitar la presa de decisions informada i reduir la incertesa que sovint acompanya la cerca d'ajuda.
DETECCIÓ PROACTIVA I CERCA ACTIVA	Identificació precoç de situacions de vulnerabilitat o exclusió mitjançant l'observació i el contacte directe en l'entorn habitual de les persones. Es tracta d'una tasca d'"antena" que permet intervenir abans que s'agreugin les problemàtiques.
ESTRATÈGIES DE DERIVACIÓ I TREBALL EN XARXA	Mecanisme de col·laboració entre diferents entitats i serveis per assegurar que la persona arribi al recurs més adequat a les seves necessitats. Implica una comunicació fluida i protocols compartits que facilitin un trànsit àgil i sense barreres entre organitzacions.

II. Captació

2.1. Definició

La captació és el conjunt d'estratègies, accions i canals específics que utilitzen les entitats del tercer sector per contactar amb la població destinatària dels seus programes i serveis, i aconseguir que s'hi vinculi. Té com a finalitat assegurar que les persones objectiu coneguin els recursos disponibles per facilitar la seva incorporació potencial. A més dels canals institucionals, la captació **s'ha de basar en actors i estructures comunitàries** (lideratges veïnals, associacions, xarxes de cures, mediació intercultural, referents juvenils, comunitats de fe, clubs esportius) i en **estratègies de proximitat** (porta a porta, presència en espais quotidians, esdeveniments comunitaris) que incrementin l'abast, la legitimitat i la confiança en territoris on la relació amb els serveis pot ser fràgil.

A fi que la captació sigui eficaç, és fonamental un **coneixement profund del perfil sociodemogràfic i de les condicions de vulnerabilitat de la població objectiu**. Això permet dissenyar accions precises que redueixin el risc d'exclusió involuntària o d'invisibilització. Amb aquesta finalitat, les estratègies de captació han de considerar la diversitat territorial i cultural, i també superar les barreres lingüístiques, culturals i digitals que sovint limiten el contacte amb grups específics.

La captació s'ha de guiar per principis ètics, evitar l'estigmatització i promoure una presentació transparent i realista de les oportunitats i els límits del servei ofert. A més, s'ha d'adaptar al grau de visibilitat social i accessibilitat de cada perfil, tant amb mètodes directes com amb accions comunitàries, per arribar a persones amb menys possibilitats d'acostar-s'hi per iniciativa pròpia. En definitiva, una captació efectiva és

la que aconsegueix **articular estratègies precises, coordinades i èticament responsables** per garantir la inclusió real i equitativa de les persones destinatàries en situació de vulnerabilitat. Per reforçar l'ètica de la captació comunitària convé evitar pràctiques extractives (només "prendre contactes" sense retorn) i assegurar les devolucions a la comunitat (informació clara, resultats, vies de participació), i també obtenir el consentiment informat quan l'entrada es produeix a través de xarxes informals. La presència continuada i la rendició de comptes en espais veïnals són factors clau per sostenir la confiança.

2.2. Reptes

OPTIMITZAR LA COORDINACIÓ ENTRE ENTITATS I INSTITUCIONS

Superar la fragmentació d'esforços i la duplicitat provocada per una coordinació insuficient és un dels reptes principals per aconseguir una atenció realment integral i eficient. És imprescindible implementar mecanismes sòlids i estables de coordinació interinstitucional que facilitin l'intercanvi d'informació, evitin duplicitats, optimitzin els recursos disponibles i garanteixin una atenció contínua i de qualitat per a totes les persones.

PRIORITZAR LES NECESSITATS PER SOBRE DELS RESULTATS

Un dels reptes principals en la captació és evitar que la pressió per complir indicadors d'acompliment condueixi a una intervenció selectiva en què es prioritzin persones amb menys dificultats i s'invisibilitzin col·lectius més vulnerables que requereixen més temps i recursos. Aquest enfocament orientat a resultats immediats contribueix a l'exclusió i subratlla la importància de redissenyar estratègies per adoptar una perspectiva centrada en les necessitats reals de les persones i en l'acompanyament personalitzat per garantir una intervenció

inclusiva i equitativa. El repte és donar prioritat a les necessitats per sobre dels resultats.

ARTICULAR UNA ESTRATÈGIA DIGITAL-TERRITORIAL INCLUSIVA

L'ús intensiu de canals digitals en el procés de captació pot generar noves exclusions si no es complementa adequadament amb accions territorials. És essencial garantir que els canals digitals siguin complementaris i accessibles per a totes les persones, especialment per als col·lectius que, per la seva localització o formació, pateixen una bretxa digital més important.

ACTIVAR LA INTERMEDIACIÓ COMUNITÀRIA I LA MEDIACIÓ INTERCULTURAL

Moltes persones només accedeixen als serveis a través d'intermediaris de confiança (promotors/ores comunitaris, mediació intercultural, iguals). El repte és finançar i professionalitzar aquests rols, integrar-los en els itineraris de captació i reconèixer l'aportació que fan als indicadors d'acompliment.

2.3. Com es fa

Garantir que el procés de captació arribi efectivament a totes les persones, incloent-hi perfils complexos i multivulnerables, requereix metodologies i eines específiques que permetin identificar de manera proactiva les necessitats més urgents i superar barreres. Aquestes dues metodologies faciliten una captació inclusiva i eficient:

CAPTACIÓ SEGMENTADA PER PERFIL	Metodologia que adapta el llenguatge, els canals i les estratègies comunicatives a les característiques específiques de cada grup objectiu. Per exemple, l'ús intensiu de xarxes socials per atreure joves o materials accessibles adaptats per a persones grans.
INTERVENCIÓ DIRECTA EN CAMP	Enfocament basat en la presència activa i directa a les comunitats i territoris on resideixen les persones vulnerables. Inclou mètodes com el "porta a porta", l'abordatge al carrer o les visites comunitàries per identificar i vincular persones que no busquen recursos de manera activa.

III. Accés

3.1. Definició



L'accés es defineix com el procés mitjançant el qual una persona o un col·lectiu en situació de vulnerabilitat entra efectivament en contacte amb un recurs, programa o servei social. Aquest procés es pot produir per iniciativa pròpia, mitjançant canals institucionals de derivació o a través de xarxes comunitàries i familiars. No es tracta només de l'existència formal d'un recurs, sinó de la possibilitat real, efectiva i adaptada que una persona pugui utilitzar-lo, participar-hi i beneficiar-se'n.

L'accés s'ha d'entendre, també, com un fenomen col·lectiu: la **presència de xarxes comunitàries actives, la mediació de referents de barri i l'existència d'espais d'acollida comunitària** poden facilitar o bloquejar l'accés real als recursos. Per això és fonamental identificar i enfortir els ponts comunitaris que connecten les persones amb els serveis, com també crear espais de confiança col·lectiva (centres cívics, associacions, grups de suport) que funcionin com a portes d'entrada accessibles i culturalment pertinents.

L'accés implica, per tant, condicions materials, normatives, operatives i relacionals que el fan possible o el dificulten. Entre els elements crítics principals hi ha les barreres d'entrada (personals, administratives, tècniques o legals), els requisits mal dissenyats o desproporcionats, la fragmentació de la xarxa d'atenció, la manca d'interoperabilitat entre sistemes i les febleses en l'acollida inicial i l'acompanyament. Moltes persones en queden fora per motius no vinculats a la seva necessitat, sinó a exigències externes: no complir requisits formals, no conèixer el recurs o no ser considerades "viables" pels estàndards d'èxit del programa, cosa que reforça la

importància d'enfocaments més inclusius que, sense forçar la participació, ofereixin alternatives adaptades a qui no encaixa en el model previst.

Les barreres comunitàries (desconfiança envers l'àmbit institucional, estigmes col·lectius, manca d'informació en xarxes informals, experiències prèvies negatives compartides...) poden ser tan determinants com les individuals. Per això, és clau treballar la **legitimitat comunitària** dels serveis, la **presència continuada** al territori i la **mediació d'actors comunitaris** per reduir la distància entre recursos i població.

El concepte d'accés s'ha d'abordar des d'un **enfocament ecosistèmic**, que superi la visió centrada en una única entitat. L'accés real depèn del conjunt d'actors, relacions i contextos que envolten la persona. És clau fer un mapatge territorial i social que permeti entendre no tan sols a qui s'atén, sinó també qui en queda fora i per què. En aquest sentit, es proposa integrar tres criteris per avaluar l'accés: el grau de necessitat, el grau de vulnerabilitat i l'eficàcia esperada de la intervenció en la persona.

El mapatge territorial ha d'incloure la **identificació d'actius comunitaris**, la **cartografia de xarxes de suport** i la **localització d'espais d'acollida col·lectiva**. A més, l'avaluació de l'accés ha de considerar l'impacte comunitari: com l'entrada d'una persona o un grup en un recurs pot enfortir o transformar les dinàmiques col·lectives del territori.

"És clau fer un mapatge territorial i social que permiti entendre no sols qui s'atén, sinó també qui en queda fora i per què"

El disseny de l'accés està condicionat per l'enfocament predominant en el dispositiu. Es poden distingir tres enfocaments:

1. **Accés centrat en la persona**, que parteix dels seus drets, temps, necessitats i circumstàncies vitals, i garanteix processos d'acollida adaptats, acompanyament proper i condicions de participació accessibles.
2. **Accés centrat en el servei**, que prioritza el compliment dels objectius, indicadors i criteris operatius fixats pel finançador o l'entitat que promou el programa.
3. **Accés centrat en l'entitat**, que s'estructura en funció de la cultura organitzativa, l'experiència i els models d'intervenció específics de cada organització.

El primer ha de ser el model de referència, ja que garanteix processos d'acollida adients, acompanyament comprensiu i transparència en les expectatives i les condicions de participació.

L'accés implica **identificar i eliminar els mecanismes que reprodueixen la desigualtat a la porta d'entrada als recursos socials**. Requereix adaptar les condicions del servei a les necessitats de les persones, facilitar els processos burocràtics i generar relacions de confiança, acollida i honestedat. Només així es podrà garantir una participació real, voluntària i significativa de les persones en situació de més vulnerabilitat. La participació comunitària en el disseny i l'avaluació dels processos d'accés és clau per detectar barreres invisibles, legitimar els recursos i construir ponts de confiança entre serveis i ciutadania.

3.2. Reptes

DISSENYAR INTERVENCIONS ADAPTADES ALS RITMES DE VIDA REALS

Les persones en situació de vulnerabilitat no poden planificar ni anticipar el seu accés a recursos tal com ho fan les que tenen estabilitat vital. El seu temps està mediat per la urgència, la incertesa i la manca de recursos bàsics. El repte exigeix que el disseny de les intervencions adopti un enfocament adaptatiu, centrat en els ritmes i les necessitats reals de les persones, i que eviti models rígids i cronogrames incompatibles amb les seves condicions de vida.

SINCRONITZAR L'OFERTA PROFESSIONAL AMB ELS TEMPS DE LES PERSONES

El temps disponible del professional (limitat, burocratitzat i condicionat per marcs de finançament) afecta l'accés real de les persones a l'acompanyament. Una acció que arriba tard o desajustada temporalment perd impacte. Per tant, el repte és l'ajust temporal de les intervencions com a element essencial del dret d'accés.

CONVERTIR LA CAPTACIÓ EN UN PROCÉS CONTINU D'ACOMPANYAMENT

Hi ha una distància crítica entre les accions de captació i el moment efectiu d'accés als programes. Moltes persones es desvinculen per retards o per manca de continuïtat. Això planteja el repte de repensar l'accés com a procés continu i no pas com un esdeveniment puntual allunyat del procés de captació.

GENERAR ENTORNS DE CONFIANÇA I CONFIDENCIALITAT PER A L'ACCÉS

En determinats programes, l'estigmatització actua com a fre per a l'accés. La por de ser identificat limita la demanda de suport. És imprescindible generar condicions d'acollida basades en la confiança, la confidencialitat i el reconeixement de la dignitat de les persones.

IMPULSAR COMPETÈNCIES PER A L'AUTONOMIA I L'EMPODERAMENT PERSONAL

La manca d'habilitats com l'autoconfiança, el pensament crític o l'expressió emocional condiciona la possibilitat d'accedir als programes i mantenir-s'hi. La intervenció ha d'integrar estratègies d'empoderament psicosocial.

CONSTRUIR VINCLES SÒLIDS ENTRE LES PERSONES I LES ENTITATS

L'absència d'un vincle sòlid entre la persona usuària i l'entitat pot ser una barrera en l'accés. Això debilita l'accés com a procés de participació i dret. És essencial reforçar processos relacionals previs a la intervenció formal que facilitin i afavoreixin aquest accés.

ALINEAR L'OFERTA AMB LES NECESSITATS REALS MITJANÇANT L'ESCOLTA ACTIVA

Quan les entitats dissenyen els serveis en funció de la seva pròpia lògica i no de la necessitat social, es genera un "accés fallit": el recurs existeix, però no respon al que les persones necessiten. Això exigeix processos sistemàtics d'escolta, adaptació i avaluació de l'accés real.

ABORDAR LA VULNERABILITAT AMB UNA MIRADA INTEGRAL I NO COM UNA MALALTIA

Sovint es confon la vulnerabilitat social amb una patologia individual, cosa que condueix a intervencions medicalitzades i estigmatitzants que responsabilitzen la persona en lloc d'abordar-ne les causes estructurals. El repte és resignificar la vulnerabilitat com una situació social i dinàmica: dissenyar accessos i suports centrats en els drets, l'empoderament i l'acompanyament integral, evitar la lògica correctiva i potenciar les capacitats.

ENFORTIR LA CORRESPONSABILITAT COMUNITÀRIA EN L'ACCÉS

L'accés sostenible requereix que la comunitat assumeixi un paper actiu en l'acollida, la informació i el seguiment de les persones per evitar la dependència exclusiva dels serveis formals. El repte és crear estructures comunitàries de suport i corresponsabilitat.

3.3. Com es fa

Garantir un accés real i efectiu en contextos de vulnerabilitat implica **repensar les formes d'acollida, transició i acompanyament** des d'un enfocament ecosistèmic. Les metodologies centrades en la persona permeten adaptar els processos a les seves necessitats, temps i trajectòries vitals, i evitar lògiques centrades en els objectius del servei o en les exigències de l'entitat.

"El repte és resignificar la vulnerabilitat com una situació social i dinàmica: dissenyar accessos i suports centrats en drets, empoderament i acompanyament integral"

ACOLLIDA ACTIVA I CONTEXTUALITZADA	L'accés no ha d'esperar que "les persones vinguin", sinó partir d'una lògica de "nosaltres hi anem". Això es tradueix en pràctiques d'acollida que comencen en el context de vida de la persona i integren un mapatge territorial que identifica no sols la persona, sinó també les seves xarxes i relacions significatives. Aquesta mirada ecosistèmica és clau per generar un vincle des de l'inici i reconèixer les persones en la seva dimensió relacional.
CODISSENY DE L'ACCÉS PER MITJÀ D'EINES PARTICIPATIVES	Metodologies com el pensament de dissenyador (design thinking) permeten redefinir les fórmules d'accés a partir de l'experiència i les expectatives de les persones. Aquest enfocament facilita objectivar el grau de necessitat i vulnerabilitat a través de llistes de risc i integrar també un tercer criteri: l'eficàcia esperada de la intervenció. Dissenyar accessos amb la participació de les persones que els transiten contribueix a garantir la pertinència, l'equitat i el sentit.
TRANSICIONS FLUIDES ENTRE RECURSOS	La coordinació entre entitats i serveis és crítica per evitar discontinuïtats o revictimització. L'accés ha d'estar vinculat a la continuïtat de l'acompanyament, amb històries compartides (no duplicades), criteris comuns i acords professionals. Aquest procés requereix transparència sobre el que s'espera, flexibilitat per adaptar-se a les circumstàncies i claredat en els requisits per evitar que les persones en situació de més vulnerabilitat en quedin fora perquè no compleixen condicions formals.
ESTRATÈGIES BASADES EN L'EXPERIÈNCIA COMPARTIDA	Les metodologies d'iguals i la incorporació de persones expertes —mentores o facilitadores— contribueixen a fer l'accés més proper emocionalment, més comprensible i menys burocràtic. A més, ajuden a contrarestar l'efecte Mateu (pel qual les persones amb recursos previs tenen més facilitat per acumular-ne més) ja que faciliten l'arribada als serveis de persones amb trajectòries complexes i amb més barreres.

IV. Diagnòstic social personalitzat

4.1. Definició

Aquest diagnòstic és un procés tècnic, sistemàtic i participatiu. Té l'objectiu d'**identificar i valorar de manera integral la situació d'una persona** per justificar una intervenció social. No es tracta de conèixer-ne tota la biografia, sinó de recollir la informació estrictament necessària per dissenyar suports eficaços, pertinents i respectuosos amb la seva autonomia.

Aquest diagnòstic s'ha de complementar amb una **mirada comunitària i territorial**: cal analitzar la situació individual i els recursos, les xarxes, les dinàmiques i els factors de protecció i risc presents en l'entorn col·lectiu. El diagnòstic comunitari permet identificar oportunitats de suport mutu, actius del territori i barreres estructurals que afecten la persona i el seu grup de pertinença.

El diagnòstic es construeix des d'un enfocament multidimensional que considera diverses esferes (econòmica, social, educativa, relacional, habitacional, de salut, entre d'altres) i **reconeix la interacció de factors individuals i estructurals que incideixen en la vulnerabilitat**. És imprescindible incorporar-hi també les potencialitats i els factors de protecció per evitar una mirada centrada exclusivament en la mancança. Per això són útils marcs com la teoria de les capacitats, la teoria de les necessitats humanes i el model de qualitat de vida en l'àmbit de la discapacitat i l'autonomia. La dimensió comunitària s'hi ha d'incloure de manera transversal: cal analitzar la densitat i la qualitat de les xarxes socials, la participació en espais col·lectius, l'existència de suports informals i la capacitat de la comunitat per respondre a situacions de vulnerabilitat. Així, el diagnòstic no sols identifica mancances, sinó també potencialitats col·lectives i possibilitats d'acció grupal.

Un dels principis clau és la **participació activa de la persona** en el diagnòstic. Aquesta participació legitima el procés i l'enriqueix perquè hi incorpora les narratives, les prioritats i les expectatives. Així mateix, és important prestar atenció a les relacions significatives, enteses des del parentiu formal o des del vincle emocional o funcional, que poden ser tant un suport com un factor de risc. Aquest enfocament permet una comprensió més ajustada de l'entorn de la persona.

Des d'un punt de vista operatiu, el diagnòstic ha de ser àgil i ajustat als objectius de la intervenció. **No s'ha d'obtenir informació que es pugui obtenir per altres vies ni sobrecarregar la persona amb entrevistes o cites innecessàries.** La informació es recull per actuar, no per documentar per acumulació. També és important no intimidar amb preguntes que poden fer mal. És cabdal cuidar el moment i la manera de formular les preguntes pertinents. Aquest principi de "suficiència informativa" millora l'eficiència del procés i en reforça l'enfocament ètic.

L'ús d'eines estandarditzades, com ara **escales d'exclusió o barems d'accés a drets**, pot facilitar la sistematització i la comparabilitat dels diagnòstics, sempre que es facin servir amb criteri professional. Així mateix, s'estan explorant models predictius que, utilitzats amb cautela, poden ajudar a anticipar riscos i activar protocols preventius, especialment en casos sensibles, com la violència de gènere o l'atenció a menors.

"Un bon diagnòstic no consisteix a aprofundir sense límit, sinó a comprendre prou per poder acompanyar millor"

Es recomana avançar cap a **models compartits de diagnòstic en contextos de treball en xarxa**, amb estructures que permetin la interoperabilitat de dades i el seguiment conjunt dels casos. Això facilita una atenció més coherent, contínua i centrada en els drets i els projectes de vida de les persones.

4.2. Reptes

EL DIAGNÒSTIC COM A PART DEL PROCÉS, NO COM UN FI EN SI MATEIX

El diagnòstic social és una eina dinàmica i oberta que evoluciona en el temps per orientar, prioritzar i ajustar els suports. El repte és integrar-lo com a part viva del procés, evitar la burocratització i assegurar-se que el coneixement serveix per actuar millor.

PROMOURE DIAGNÒSTICS SENSE ETIQUETES

Quan el diagnòstic es converteix en una etiqueta rígida, pot limitar l'autonomia i la dignitat de la persona. És important dissenyar diagnòstics oberts, revisables i centrats en les necessitats que reflecteixin processos i no identitats, i que garanteixin que qualsevol classificació és funcional, temporal i orientada a l'acció.

GARANTIR LA CONFIDENCIALITAT I L'ÈTICA EN LA INFORMACIÓ

El treball en xarxa i la digitalització augmenten el risc de vulneracions de la privadesa i de l'ús indegut de dades personals. El repte és garantir la confidencialitat i l'ús ètic de la informació amb criteris clars sobre què es registra i per a què i amb qui es comparteix, amb la finalitat de reforçar la confiança i la participació informada.

GARANTIR LA QUALITAT DE LA DADA PER PRENDRE DECISIONS EFECTIVES

Les dades incompletes o poc fiables poden conduir a intervencions ineficaces i a una pèrdua de recursos. El repte és garantir la validesa, l'actualització i la pertinència de les dades mitjançant formació, supervisió i sistemes robustos de gestió que assegurin que la informació sigui una palanca per prendre decisions encertades.

CONSTRUIR COHERÈNCIA DIAGNÒSTICA EN XARXA

La multiplicitat de diagnòstics fragmenta l'atenció i dificulta la coordinació entre entitats. El repte és avançar cap a marcs compartits, interoperabilitat tècnica i una història social única per promoure diagnòstics col·laboratius que facilitin suports coherents, coordinats i centrats en la persona.

4.3. Com es fa

EL DIAGNÒSTIC COM A BRÚIXOLA DE LA INTERVENCIÓ	Ha d'orientar tot el procés d'intervenció. Ha de superar enfocaments estàtics i s'ha de dur a terme en contextos reals que permetin incorporar l'observació directa i elements situats que permetin interpretar millor les condicions i les necessitats de la persona. S'ha de basar en les fortaleses i les capacitats, i no tant en les debilitats.
DIAGNÒSTIC COMUNITARI I TERRITORIAL	Ha d'incorporar una mirada territorial que reconegui els actors i les dinàmiques de l'entorn. Implica treball en xarxa, anàlisi compartida i coordinació entre recursos per garantir una comprensió situada i estructural de la vulnerabilitat de cada persona destinatària.
EVITAR ACCIONS DIAGNÒSTIQUES MANCADES DE FINALITAT OPERATIVA	És imprescindible evitar processos diagnòstics desproveïts d'objectius clarament definits i sense utilitat pràctica efectiva. Les actuacions diagnòstiques superficials o purament administratives afebleixen l'aliança professional amb les persones destinatàries i redueixen la intervenció social a un simple procediment burocràtic. Tot diagnòstic s'ha de fonamentar en criteris ètics, metodològics i pragmàtics que en garanteixin la pertinència tècnica i la contribució efectiva al procés d'intervenció.
EINES RÀPIDES, ÚTILS I AJUSTADES AL PROPÒSIT	Les escales de triatge permeten diagnòstics inicials eficaços. La seva simplicitat no els resta valor: ajuden a prioritzar i a iniciar processos més profunds. Són útils en contextos en què es necessita agilitat diagnòstica sense perdre rigor.
FORMACIÓ TÈCNICA PER A UN ÚS RIGORÓS DELS INSTRUMENTS	Les eines s'han d'utilitzar amb criteri professional. La formació de l'equip és clau per interpretar-les correctament, traduir els resultats en intervencions pertinents i evitar errors per un mal ús o per descontextualització.
DIAGNÒSTIC PRAGMÀTIC I ORIENTAT A NECESSITATS	El diagnòstic no pretén conèixer-ho tot, sinó identificar els suports necessaris. Ha de tenir un enfocament operatiu, concret i ajustat a les finalitats de la intervenció, i ha de considerar fins i tot criteris de desvinculació quan escaigui.

V. Itinerari personalitzat d'intervenció

L'itinerari personalitzat d'intervenció és un procés planificat que estableix objectius, accions i suports específics per a cada persona a partir del diagnòstic previ. Es basa en un enfocament centrat en la persona, que respecta la seva autonomia i **promou la seva participació activa** en la construcció del seu projecte de vida.

A més, l'itinerari ha de tenir en compte la possibilitat d'**accions individuals, grupals i comunitàries** com a part fonamental del procés, i integrar la participació en xarxes de suport, grups d'ajuda mútua, activitats col·lectives i projectes comunitaris que reforcin la inclusió i la sostenibilitat dels assoliments. El disseny de l'itinerari pot incorporar tant els objectius individuals com les metes compartides amb altres persones en situació similar, i també la vinculació a recursos i dinàmiques del territori.

Entre els elements clau destaquen la definició d'objectius (inicials, parcials i finals), la flexibilitat de les accions, l'acompanyament personalitzat i l'avaluació contínua del procés.

5.1. Objectius: inicials, parcials i finals

5.1.1. Definició

La definició d'objectius en els itineraris d'intervenció individualitzada és un exercici tècnic de planificació, però sobretot **és el moment en què s'explicita la teoria del canvi que orienta la intervenció**. Cada objectiu expressa una hipòtesi: *si es donen determinades condicions i es duen a terme determinades accions, aleshores es produiran canvis concrets en la vida de les persones.* Formular bé els objectius significa, per tant, fer visible aquesta cadena causal i comprometre-s'hi.

Aquests objectius s'han de formular des d'una perspectiva multidimensional que integri les metes individuals de la persona, la missió transformadora dels projectes i les condicions estructurals de l'entorn. I han de partir d'una comprensió àmplia de qui és la persona: no sols l'individu, sinó també l'ecosistema de relacions que configura la seva situació i que ha de ser protagonista del procés de canvi.

OBJECTIUS INICIALS: CREAR LES CONDICIONS PERQUÈ EL CANVI SIGUI POSSIBLE

Els objectius inicials no pretenen resoldre immediatament les problemàtiques, sinó generar les condicions necessàries perquè el canvi es pugui produir. Són la base sobre la qual es construirà tot el procés. Sense aquestes condicions, les accions posteriors perden eficàcia.

Entre aquests objectius cal destacar:

- **Establir una relació de confiança** perquè sense vincle no hi ha intervenció possible.
- **Fer una valoració integral de la situació** a fi que les accions responguin a la realitat i no pas a supòsits.
- **Identificar necessitats, recursos i fortaleses** per tal de reconèixer la persona com a subjecte actiu i no pas com a receptora de suports.

- **Definir prioritats conjuntament** perquè la participació en aquesta fase determina el compromís en les següents.
- **Activar xarxes de suport** ja que el canvi sostenible es construeix en comunitat, no en soledat.

OBJECTIUS PARCIALS: FER VISIBLE EL CANVI EN EL PROCÉS

Els objectius parcials són les fites que permeten comprovar si la hipòtesi de canvi es compleix. Tenen una funció doble: tècnica —facilitar el seguiment i la correcció de la intervenció— i relacional —mostrar a la persona que el canvi és real i possible, cosa que prevé la frustració. Es construeixen conjuntament amb la persona, respectant-ne els ritmes i les capacitats, i han de poder respondre a la pregunta: *Com sabrem que hem avançat?*

OBJECTIUS FINALS: EL CANVI SIGNIFICATIU QUE ORIENTA TOT L'ITINERARI

Els objectius finals expressen la transformació significativa que la persona **desitja** assolir a mitjà i llarg termini. Són l'horitzó que dona sentit a l'itinerari. La formulació ha de ser participativa, realista i coherent amb els recursos disponibles, i ha d'evitar tant el maximalisme aspiracional com el conformisme tècnic.

És fonamental distingir entre allò que la persona *desitja* i allò que *necessita*, i articular l'acompanyament a partir del que ella mateixa considera transformador per a la seva vida. L'objectiu final no el defineix l'entitat: el construeix la persona, amb el suport tècnic i ètic de l'equip professional.

En definitiva, definir objectius és un acte de corresponsabilitat entre la persona i l'entitat: requereix coneixement tècnic, diàleg ètic i honestedat sobre allò que és possible aconseguir conjuntament.

5.1.2. Reptes

IMPULSAR OBJECTIUS CENTRATS EN TRANSFORMACIONS SIGNIFICATIVES

Com que els objectius s'acostumen a centrar en activitats o procediments, cosa que en limita l'impacte real en la vida de les persones, el repte és definir metes orientades a resultats transformadors que promoguin l'empoderament i l'autonomia, respectin la subjectivitat individual i situïn la persona al centre.

CONSTRUIR ESTÀNDARDS COMPARTITS PER AVANÇAR CONJUNTAMENT

Per afavorir la comparabilitat i l'aprenentatge col·lectiu, cal construir marcs comuns de planificació i mètriques compartides que respectin la diversitat territorial i sectorial, ja que l'heterogeneïtat en la definició d'objectius dificulta la coherència i el mesurament conjunt.

CONNECTAR EINES I METODOLOGIES PER AUGMENTAR L'IMPACTE

És una prioritat desenvolupar sistemes interoperables que connectin el diagnòstic, els objectius i els itineraris, i facilitin el seguiment, la revisió i l'aprenentatge col·laboratiu. La manca d'eines integrades limita la personalització i la traçabilitat de l'impacte.

REFORÇAR LA DIMENSIÓ RELACIONAL EN L'ERA DIGITAL

La digitalització pot diluir la interacció humana en els processos d'intervenció. El repte és garantir que la tecnologia complementi, i no substitueixi, la coconstrucció d'objectius i la deliberació, alhora que es manté la centralitat del vincle humà.

GARANTIR RECURSOS I CAPACITATS PER A TOTES LES ENTITATS

El sector presenta una alta heterogeneïtat institucional. És fonamental posar en marxa recursos compartits i adaptats a diferents graus de complexitat perquè les entitats tinguin les eines bàsiques per formular i avaluar objectius significatius.

INCORPORAR INDICADORS RELACIONALS PER ACONSEGUIR UNA MIRADA INTEGRAL

Tot i que es prioritzen els indicadors quantitatius per sobre dels que reflecteixen vincles i processos, el repte és integrar indicadors qualitatius i relacionals, tant de procés com de resultat, per avaluar la inclusió des d'una perspectiva més completa.

DISSENYAR OBJECTIUS A PARTIR DE LES NECESSITATS REALS DE LES PERSONES

Dissenyar serveis des de la lògica interna de l'entitat pot generar desajustos amb les necessitats reals. És important establir objectius que responguin a resultats significatius per a les persones, mitjançant l'escolta activa, l'adaptació i l'avaluació de l'accés efectiu.

AVANÇAR CAP A UN MODEL BASAT EN DRETS, CAPACITATS I VINCLES

Quan persisteixen enfocaments assistencialistes que limiten l'autonomia, el repte és reorientar la intervenció cap a un model basat en drets, capacitats i vincles, i impulsar un canvi cultural que situï la vida quotidiana al centre.

5.1.3. Com es fa

Tot seguit, es presenten algunes claus metodològiques i recursos pràctics per formular objectius contextualitzats, viables i preventius, alineats amb els principis d'intervenció centrada en la persona.

INCORPORAR L'ENTORN COM A DIMENSIÓ ESTRATÈGICA DE L'OBJECTIU	Els objectius han de tenir en compte activament les condicions de l'entorn en què viu la persona (laborals, relacionals, comunitàries). Això permet passar d'un enfocament centrat exclusivament en la persona a un de més ecològic i integrat.
ALINEAR ELS OBJECTIUS AMB OPORTUNITATS REALS D'INCLUSIÓ	Dissenyar metes que tinguin en compte les possibilitats reals del context —per exemple, sectors amb capacitat d'absorció laboral o xarxes comunitàries actives— afavoreix itineraris viables i sostenibles.
INCLOURE OBJECTIUS PREVENTIUS EN EL DISSENY DE L'ITINERARI	No tots els objectius han de ser reactius o pal·liatius. Establir metes que reforcin factors protectors o anticipin situacions de risc (com la desconnexió social o l'abandonament educatiu) ajuda a evitar la cronificació.
PROMOURE PROCESSOS DE COCONSTRUCCIÓ ORIENTATS A L'ENTORN	La definició d'objectius s'ha de dur a terme de manera participativa i ha de fomentar el diàleg entre la persona, els professionals i l'entorn institucional i comunitari.
UTILITZAR EL DIAGNÒSTIC COM A PUNT DE PARTIDA DINÀMIC	Els objectius han d'estar directament vinculats al diagnòstic social, que integra tant factors personals com contextuals i es revisa al llarg del temps. El diagnòstic s'ha d'incorporar al seguiment i al procés, i no sols a la detecció.

5.2. Accions

5.2.1. Definició

Les accions en el procés d'intervenció social són el conjunt d'actuacions concretes que es duen a terme per assolir els objectius definits prèviament en un itinerari personalitzat. Constitueixen l'**expressió operativa de la intervenció**, suposen la posada en marxa efectiva de l'acompanyament de les persones en situació de vulnerabilitat social i impliquen la mobilització i l'aplicació de recursos. Per tant, les accions representen el pas de la planificació a l'acció: materialitzen l'estratègia d'intervenció a través de mitjans, metodologies, recursos i relacions que s'orienten a transformar una situació determinada, sigui personal o de l'entorn.

Les accions poden i han de tenir un caràcter **individual, grupal o comunitari**. És fonamental incorporar-hi accions comunitàries, com ara tallers col·lectius, grups de suport mutu, campanyes de sensibilització, projectes de millora de l'entorn i activitats de participació ciutadana i d'enfortiment de xarxes de barri. Aquestes accions permeten abordar causes estructurals de la vulnerabilitat, potenciar el suport mutu i generar canvis sostenibles en l'entorn social.

En aquest context, és important **diferenciar entre acompanyament i activació de recursos:** l'acompanyament té un caràcter continu, estratègic i relacional, orientat a sostenir processos vitals de la persona en el temps, mentre que l'activació de recursos (formació, ajuts, ocupació, habitatge, etc.) constitueix un pas complementari i més instrumental. L'acompanyament comunitari es pot dur a terme a través de referents de barri, grups motors, associacions o xarxes informals que sostenen la persona i el grup en el seu procés d'inclusió, els reforcen la confiança i els faciliten la integració en la vida col·lectiva del territori.

Aquestes accions s'han de concebre des d'una **lògica integral**, en connexió amb tot el procés d'intervenció, i han d'estar alineades amb les característiques, les necessitats i les aspiracions de cada persona, han de seguir un enfocament desinstitucionalitzador i han de buscar la màxima autonomia de la persona. El disseny i la implementació han d'incorporar un enfocament centrat en la persona, que permeti trajectòries flexibles, ajustables en intensitat i durada, i que tingui en compte els canvis de l'entorn o del mateix procés.

En aquest marc, les accions són també les eines operatives mitjançant les quals es concreta el dret de les persones a rebre suports personalitzats i significatius que contribueixin a millorar la seva qualitat de vida i l'autodeterminació. En funció de l'abast i de la naturalesa que tenen, les accions poden tenir caràcter individual, grupal o comunitari, i desplegar-se en diferents àmbits, com l'educatiu, el laboral, l'habitacional, el relacional o el sanitari, entre d'altres. Així mateix, responen a diferents enfocaments —preventiu, pal·liatiu, assistencial, rehabilitador, transformador o d'empoderament— que no són excloents, sinó que es combinen per donar lloc a intervencions més ajustades i eficaces.

El **component relacional, de vincle amb la persona i d'acompanyament** per millorar o aconseguir l'autonomia personal és clau en moltes d'aquestes accions, com també en l'activació de recursos —propis o aliens— i l'articulació amb altres estructures de l'entorn. Per això, les accions no s'han d'entendre com a actes aïllats, sinó com a part d'un entramat estructurat i corresponsable que requereix una gestió contínua i coordinada entre actors diversos. En aquest sentit, figures com el gestor de cas o el professional de referència tenen un paper crític pel seu rol integrador. Així mateix, aquest caràcter estructurat implica també l'avaluació i la revisió permanent del procés d'intervenció per assegurar-ne la pertinència, la coherència amb els seus objectius i l'adequació a l'evolució del cas. La coordinació comunitària i la

governança compartida (taules territorials, grups motors, xarxes d'entitats) són essencials per garantir la coherència, la complementarietat i la sostenibilitat de les accions, i també per evitar duplicitats i fragmentació.

5.2.2. Reptes

AVANÇAR CAP A INTERVENCIONS INTEGRALS I CENTRADES EN DRETS

La persistència d'enfocaments assistencialistes limita la transició cap a models centrats en drets, prevenció i autonomia. El repte és consolidar un model d'acompanyament integral que articuli accions preventives, rehabilitadores i de promoció, i garanteixi respostes sostenibles i orientades a la corresponsabilitat. Això implica un reforç cultural a les entitats orientat a incorporar una visió holística que superi la lògica de l'atenció fragmentada i reactivi la capacitat transformadora del sector.

OPTIMITZAR LA COORDINACIÓ I L'ÚS ESTRATÈGIC DELS RECURSOS I SERVEIS

La fragmentació entre recursos, serveis i processos d'acompanyament, tant a les administracions públiques com a les entitats socials, redueix l'eficàcia de les intervencions. El repte és generar xarxes de col·laboració que permetin un ús coherent i complementari dels recursos, assegurin itineraris integrals i evitin duplicitats.

En aquest context, el tercer sector pot exercir un paper rellevant en la integració de serveis i en la coherència de les accions que a les administracions públiques sovint són disperses i no estructurades. De fet, les entitats socials ja fan servir diferents fonts de finançament públic per poder implementar accions integrals, amb la qual cosa fan aquest rol integrador.

Per això cal establir protocols compartits i sistemes d'informació que facilitin la coordinació interinstitucional i optimitzin l'impacte de cada recurs.

CONSOLIDAR FIGURES CLAU PER A UN ACOMPANYAMENT PERSONALITZAT

Davant de l'absència de rols clars, el repte és enfortir les figures del gestor de cas i del professional de referència. Cal definir-ne les funcions, les responsabilitats i les capacitats executives, i dotar-les d'eines que agilitin l'activació de recursos sense reproduir burocràcies. Aquestes figures s'han de convertir en garants de la integralitat, amb autoritat per coordinar i capacitat per generar confiança en les persones ateses.

IMPULSAR LA PREVENCIÓ I LA INTERVENCIÓ PRECOÇ COM A EIXOS ESTRATÈGICS

La prevenció continua depenent de projectes puntuals, cosa que en limita l'impacte. El repte és integrar la prevenció i l'atenció precoç en estructures permanents basades en evidència per anticipar riscos i evitar la cronificació de l'exclusió. Això requereix finançament estable, indicadors clars i una cultura organitzativa que prioritzi l'anticipació enfront de la reacció.

CONSTRUIR ENTORNS INCLUSIUS I ENFORTIR XARXES COMUNITÀRIES

Les intervencions centrades només en l'individu no transformen els contextos que generen vulnerabilitat. El repte és promoure la corresponsabilitat social mitjançant xarxes comunitàries i entorns inclusius que enforteixin el teixit social i redueixin factors estructurals d'exclusió. Això implica treballar amb famílies, xarxes informals i agents del territori per fomentar la cohesió i la participació activa de la comunitat.

GARANTIR LA QUALITAT I LA CONTINUÏTAT DELS PROCESSOS D'ACOMPANYAMENT

És indispensable assegurar la qualitat i la professionalització mitjançant personal especialitzat, plans personalitzats i mecanismes que garanteixin la continuïtat i la coherència de les intervencions. L'estabilitat dels equips i l'avaluació sistemàtica són claus per generar confiança i resultats duradors.

FACILITAR UNA TRANSICIÓ DIGITAL INCLUSIVA I ACCESSIBLE

La digitalització es pot convertir en una nova barrera. El repte és acompanyar les persones en l'adopció d'eines digitals per garantir-los l'accessibilitat, la llibertat d'elecció i la complementarietat amb l'atenció presencial, alhora que es combat la bretxa digital i se simplifiquen els processos administratius. La tecnologia ha de ser un mitjà per reforçar l'autonomia i no pas un factor d'exclusió, cosa que exigeix formació, disseny inclusiu i suport continuat.

EQUILIBRAR LA INTENSITAT I L'ABAST DE LES ACCIONS COMUNITÀRIES

El repte és dissenyar accions comunitàries que siguin sostenibles en el temps, que estiguin adaptades a les capacitats del territori i que aconsegueixin un impacte real sense sobrecarregar els actors locals.

5.2.3. Com es fa

Les metodologies i les eines utilitzades en les intervencions socials han d'estar orientades a un **enfocament integral, flexible, comunitari i centrat en la persona**, a partir d'un marc de drets que identifiqui cada persona com a subjecte actiu del seu procés. Això implica reconèixer que l'autonomia personal, tot i que és un objectiu clau, no sempre és plena ni assolible en tots els casos. No obstant això, el que sí que s'ha de garantir és l'autodeterminació, el respecte a la voluntat de la persona i la seva capacitat d'elecció.

Aquest enfocament assegura que les accions no tan sols abordin necessitats immediates, sinó que també **promoguin l'autodeterminació, el dret d'escollir sobre la pròpia vida i l'empoderament** al llarg del procés, i modulin la intensitat de l'acompanyament segons els perfils i els moments vitals. A través de la gestió de casos, la planificació estratègica i el seguiment continu, es pretén garantir que cada intervenció s'adapti a les particularitats de la persona i del seu entorn.

A més, l'ús d'eines digitals complementa els processos presencials, amplia l'accés i diversifica les formes d'intervenció, respectant sempre la participació activa i l'autonomia de la persona i amb garanties d'accessibilitat.

GESTIÓ DE CASOS AMB ENFOCAMENT CENTRAT EN LA PERSONA	Es consolida com a metodologia clau per coordinar accions amb una visió integral, flexible i adaptada a cada situació. Distingeix entre funcions de gestió (mobilització de recursos, seguiment) i les d'acompanyament (escolta, vincle), i al mateix temps incorpora el respecte a l'autodeterminació i promou la participació activa en tot el procés.
METODOLOGIES CENTRADES EN LA PERSONA I EINES DE SUPORT PERSONALITZAT	Metodologies que situen la persona al centre de les decisions sobre el seu itinerari mitjançant eines com els pressupostos personals i els plans de suports autodirigits. Requereixen una lògica organitzativa oberta, acompanyament tècnic i dispositius de validació ètica i operativa.
CRITERIS PER A L'ACTIVACIÓ D'ACCIONS INDIVIDUALS, GRUPALS O COMUNITÀRIES	La tria entre intervenció individual, grupal o comunitària, o la combinació de totes tres ha de respondre a una anàlisi de necessitats, capacitats i contextos. Es poden utilitzar tècniques de segmentació, entrevistes motivacionals o mapes de xarxes per valorar l'encaix més adequat de cada modalitat a l'itinerari.
EINES PER A LA PLANIFICACIÓ D'ACCIONS	S'utilitzen marcs de planificació, com el cicle de projecte, el model lògic o metodologies àgils (Scrum, Kanban), que s'adaptin a contextos socials. Permeten ordenar temporalment les accions, assignar responsabilitats, preveure recursos i facilitar l'avaluació contínua del procés.
SEGUIMENT I TRAÇABILITAT D'ACCIONS	El seguiment requereix eines que integrin registres qualitatius i quantitatius. S'hi apliquen diaris d'intervenció, sistemes de gestió de casos, avaluacions participatives i matrius d'assoliments. La traçabilitat ha de respectar la confidencialitat i generar aprenentatges, no solament informes.

AJUST FLEXIBLE DE LES ACCIONS	L'ajust continu és essencial per mantenir la rellevància de l'itinerari. S'utilitzen revisions periòdiques compartides, metodologies d'avaluació formativa i dispositius de reajustament basats en fites motivacionals o indicadors de context. Aquestes eines han de ser sensibles a l'evolució de la persona.
ÚS COMPLEMENTARI D'EINES DIGITALS	Les accions es digitalitzen no solament per ampliar l'accés, sinó també per diversificar formats d'intervenció. Aplicacions mòbils, plataformes de seguiment i eines de vídeo permeten noves formes de relació, sempre combinades amb dispositius presencials i acompanyament en l'ús digital.
GRUPS DE SUPORT MUTU	Els grups de suport mutu poden ser útils. Cal valorar-ne la funcionalitat i la base experiencial, i evitar que no es converteixin en un substitut de l'acompanyament professional.

5.3. Actors involucrats

5.3.1. Definició

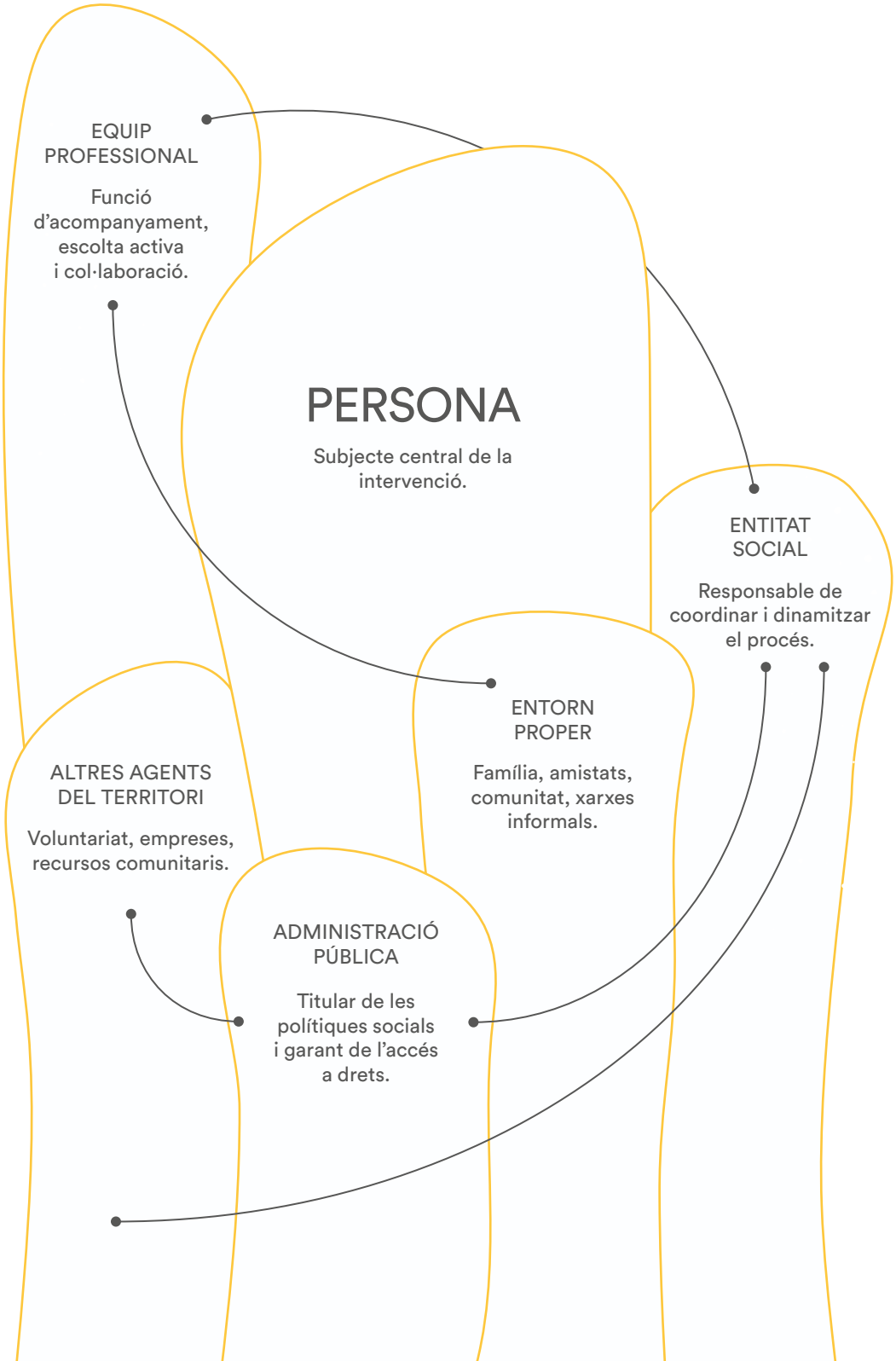
El procés d'intervenció social implica articular múltiples actors. La seva participació coordinada és essencial per garantir l'eficàcia, la sostenibilitat i la pertinència de les respostes davant de situacions de vulnerabilitat. Aquesta coordinació no s'ha d'entendre com una simple agregació de recursos, sinó com la **construcció d'un ecosistema relacional**, estructurat i corresponsable en el qual cada actor assumeix un rol definit i complementari a l'entorn de la persona en situació de vulnerabilitat.

Des d'una perspectiva operativa, s'identifiquen cinc actors clau:

- **La mateixa persona:** subjecte central de la intervenció.
- **L'entorn proper:** família, amistats, comunitat, xarxes informals.
- **L'entitat social:** responsable de coordinar i dinamitzar el procés.
- **L'Administració pública:** titular de les polítiques socials i garant de l'accés a drets.
- **Altres agents del territori:** voluntariat, empreses, recursos comunitaris.

S'hi afegeix el paper indispensable de l'**equip professional**, especialment de les persones que exerceixen funcions d'acompanyament. La seva tasca s'ha d'entendre en el marc definit per l'estratègia de l'entitat i des d'una lògica d'escolta activa i col·laboració. L'equip professional és un bé en si mateix i una concreció de l'entitat social, el catalitzador de la intervenció. És la referència per a les persones usuàries, de vegades més que la mateixa entitat.

Cal reconèixer la diversitat d'actors comunitaris: associacions de veïns, col·lectius culturals, grups de suport mutu, plataformes ciutadanes, entitats religioses, clubs esportius, xarxes de cures, etc. La seva implicació activa en el disseny, la implementació i l'avaluació de les intervencions permet construir respostes més integrals, legítimes i sostenibles.


EQUIP PROFESSIONAL
Funció d'acompanyament, escolta activa i col·laboració.
PERSONA
Subjecte central de la intervenció.
ENTITAT SOCIAL
Responsable de coordinar i dinamitzar el procés.
ENTORN PROPER
Família, amistats, comunitat, xarxes informals.
ALTRES AGENTS DEL TERRITORI
Voluntariat, empreses, recursos comunitaris.
ADMINISTRACIÓ PÚBLICA
Titular de les polítiques socials i garant de l'accés a drets.

En línia amb el que s'explicava en el punt anterior, la intervenció centrada en la persona requereix, a més, el trànsit des de models aïllats cap a **models estructurats de treball en xarxa**. Això implica crear canals estables de comunicació, derivació i seguiment entre els diferents actors per superar la fragmentació institucional i les lògiques de delegació. La coordinació efectiva requereix també acords compartits, protocols operatius, ús d'eines comunes i garanties per al tractament segur de la informació. La participació de tots els actors ha d'estar guiada per **principis de complementarietat, coordinació i transparència**, ha de reconèixer la legitimitat de cadascun i n'ha d'articular les aportacions en funció de l'interès general. El treball en xarxa ha d'incloure la governança comunitària: espais de deliberació col·lectiva, taules territorials, grups motors i fòrums veïnals en els quals es prenguin decisions compartides sobre prioritats, estratègies i avaluació de resultats. La corresponsabilitat i l'horitzontalitat en la presa de decisions són principis bàsics de la intervenció comunitària.

En aquest context, la figura dels actors no es pot desvincular de la "filantropia de la confiança", que dona a les organitzacions llibertat per decidir com s'utilitzen els fons perquè són les que coneixen més bé les necessitats de les comunitats a les quals donen servei. Aquesta aproximació promou **relacions més horitzontals i transparents entre finançadors, entitats i comunitats**, i reconeix cada actor com a corresponsable del procés. Implica transcendir els enfocaments centrats en resultats predefinits per la lògica del finançador i permet avançar cap a models que integrin la participació activa i deliberativa dels actors des del disseny fins a la implementació i l'avaluació de les intervencions. La filantropia de la confiança s'ha d'estendre a la comunitat organitzada i ha de reconèixer la seva capacitat per definir necessitats, proposar solucions i liderar processos de transformació social al territori.

LA IMPORTÀNCIA DEL TREBALL EN XARXA

El treball en xarxa és una forma d'organització col·laborativa entre els professionals, les entitats i els recursos que intervenen en l'àmbit social. No es tracta només de compartir informació, sinó també de **construir sinergies**, coordinar accions i generar respostes integrals davant de situacions complexes que afecten persones o col·lectius vulnerables. El treball en xarxa esdevé necessari per diverses raons, entre les quals destaquen les següents:

- **Les problemàtiques socials són multidimensionals:** la pobresa, l'exclusió, la violència, la salut mental, l'atur, etc. requereixen respostes des de diferents àmbits (educatiu, sanitari, jurídic, comunitari).
- **Evita la fragmentació:** quan cada servei actua per separat, es corre el risc de duplicar esforços o de deixar buits en l'atenció.
- **Enforteix l'eficàcia:** en sumar recursos, coneixements i estratègies, s'optimitza l'impacte de les intervencions.
- **Promou la corresponsabilitat:** cada actor assumeix la seva part en el procés, i això genera una xarxa de suport més sòlida i sostenible.
- **Facilita l'accés a drets:** això és especialment per a persones que no saben com navegar en el sistema o s'enfronten amb barreres múltiples.

En resum, el treball en xarxa no és només una metodologia, sinó també una filosofia d'intervenció que reconeix que ningú no ho pot fer tot sol i que la inclusió social es construeix amb la col·laboració, la confiança i la visió compartida.

5.3.2. Reptes

PORTAR EL CANVI CULTURAL A LA PRÀCTICA QUOTIDIANA

El canvi cultural en l'acció social exigeix superar-ne l'ancoratge retòric. El repte és generar condicions estructurals que afavoreixin la cooperació, com ara espais sostinguts de diàleg entre actors, sistemes de suport als professionals i entorns organitzatius que premiïn la innovació col·lectiva. Fomentar aquest canvi implica treballar amb els actors implicats des d'una lògica de "filantropia de la confiança", que promogui relacions corresponsables i horitzontals en lloc d'enfocaments jeràrquics o competitius.

REFORÇAR LES ALIANCES DAVANT DE LA FRAGMENTACIÓ DEL SECTOR

L'articulació en xarxes del tercer sector s'ha d'orientar més a la incidència que no pas a la col·laboració operativa. Superar aquesta fragmentació exigeix estructurar ecosistemes d'intervenció compartits, amb protocols comuns, governança compartida i mecanismes de derivació que garanteixin respostes integrals a les vulnerabilitats. Això implica transitar de "treballar junts quan les circumstàncies coincideixen" a "treballar en xarxa per respondre millor".

ATENDRE NOVES FORMES DE VULNERABILITAT MITJANÇANT EL DIAGNÒSTIC

La desconnexió entre intervencions tradicionals i noves vulnerabilitats —com la digital, l'emocional o la territorial— genera bretxes de cobertura. Per abordar-les, cal enfortir la funció diagnòstica del sector: integrar enfocaments interseccionals, eines d'anàlisi predictiva i una cultura organitzativa basada en la millora contínua i participada entre els diferents actors. Diagnosticar no tan sols legitima la intervenció, sinó que la fa més eficaç i sostenible.

PROMOURE UN ENFOCAMENT PREVENTIU, NO SOLS PAL·LIATIU

La cultura organitzativa i els models de finançament encara privilegien la intervenció reactiva. Avançar cap a la prevenció implica incorporar criteris de risc en la planificació, mesurar l'impacte a través de l'anticipació i dissenyar intervencions que activin capacitats comunitàries. Això també exigeix modificar els indicadors d'"èxit" per reconèixer trajectòries de canvi més complexes i realistes.

TRANSFORMAR ELS MODELS DE COL·LABORACIÓ AMB LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES I EL SECTOR PRIVAT

Persisteixen reticències normatives, culturals i polítiques que dificulten models estables de col·laboració publicosocial o publicoprivada. El repte consisteix a impulsar acords estructurats que respectin els rols i l'autonomia de cada actor, i integrin els recursos comunitaris, el voluntariat corporatiu i les estratègies de responsabilitat social empresarial amb una lògica de corresponsabilitat i impacte social compartit.

POTENCIAR PROJECTES INTEGRALS

La fragmentació i la manca de governança compartida entre persones, entorn proper, entitats, administracions públiques i actors comunitaris impedeixen les respostes realment integrals. Per superar-ho, és important activar plataformes territorials de treball en xarxa amb governança compartida que alineïn els rols i les decisions mitjançant protocols operatius, intercanvi segur d'informació i incentius i finançament basats en la confiança.

Cal garantir la coordinació, la traçabilitat i la corresponsabilitat en itineraris centrats en la persona que mobilitzin les comunitats.

5.3.3. Com es fa

L'enfortiment de la intervenció social exigeix consolidar metodologies i eines que articulin de manera eficaç els diversos actors implicats: persones, entitats, administracions, empreses i comunitat. Davant de la fragmentació i les inèrcies assistencialistes, emergeixen enfocaments col·laboratius que prioritzen la corresponsabilitat, l'escolta activa i la gestió compartida del coneixement. Aquestes metodologies no sols permeten dissenyar respostes més pertinents, sinó que també reforcen la cohesió territorial i la sostenibilitat de les intervencions. Les eines operatives —des de protocols ètics i plataformes digitals fins a dispositius comunitaris i aliances estratègiques— actuen com a catalitzadors de canvi i vertebració en un ecosistema relacional complex.

CONSTRUCCIÓ DE XARXES CORRESPONSABLES ENTRE ACTORS	Es promou un treball cooperatiu entre les entitats, l'Administració i la comunitat basat en relacions horitzontals. Això implica acordar rols, establir regles clares de col·laboració i fomentar estructures de confiança mútua. El marc de treball es basa en principis com la complementarietat, la transparència i la corresponsabilitat compartida.
COMPARTICIÓ SEGURA I ÚTIL D'INFORMACIÓ DE CASOS	Per gestionar dades personals entre actors s'apliquen principis de suficiència, confidencialitat i consentiment informat. Es promou l'ús de plataformes compartides amb permisos diferenciats, protocols ètics i traçabilitat documental. La interoperabilitat s'adapta a la legislació i a l'enfocament centrat en la persona.
INSTRUMENTS OPERATIUS PER A LA COORDINACIÓ DE SUPORTS	Algunes entitats utilitzen formularis compartits, sistemes digitals de derivació i acords marc per coordinar casos entre serveis. La clau consisteix a definir els temps, els responsables i els canals de retorn per assegurar la continuïtat i la coherència en la intervenció entre actors diversos.

INSPIRACIÓ EN L'ENFOCAMENT DE MARCO MARCHIONI	El treball comunitari com a base metodològica té com a objectiu articular diagnòstics compartits i planificació participativa. Espais deliberatius com "Quin poble volem?" ajuden a identificar necessitats i prioritats col·lectives sense generar expectatives inassolibles i reforcen el vincle entre actors.
PARTICIPACIÓ ESTRUCTURADA DE LA COMUNITAT	S'utilitzen grups motors, fòrums veïnals, assemblees participatives i enquestes deliberatives. Aquestes eines promouen la implicació efectiva de les persones usuàries i la ciutadania, i en fan visibles tant les demandes com les capacitats en la definició de les respostes.
ESPAIS PER COMPARTIR MODELS I APRENENTATGES	Algunes xarxes interassociatives organitzen sessions temàtiques, bancs de bones pràctiques o entorns digitals tipus *wiki*. En aquests espais comparteixen metodologies, indicadors, eines i processos d'intervenció, la qual cosa afavoreix la millora contínua i l'aprenentatge entre iguals.
ARTICULACIÓ OPERATIVA DE LA COOPERACIÓ TERRITORIAL	Es promouen consorcis entre entitats i actors territorials que comparteixen objectius, marcs d'avaluació i indicadors. Aquestes plataformes, que permeten actuar de manera integrada sobre problemàtiques complexes, inclouen processos participatius, finançament conjunt i avaluació de l'impacte.
FACTORS IMPULSORS DE LA TRANSFORMACIÓ ORGANITZATIVA	Inclouen finançament flexible basat en la confiança, la formació contínua, l'acompanyament professional, la producció d'evidències, la participació activa de les persones destinatàries, l'intercanvi de coneixements, l'impuls de la cooperació i el lideratge dels agents dinamitzadors del territori.
MECANISMES DE GOVERNANÇA ENTRE ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES I ENTITATS	Hi ha taules interinstitucionals que agrupen l'Administració i el tercer sector per coordinar respostes. Aquestes estructures permeten la planificació compartida, el seguiment conjunt i l'adaptació a necessitats emergents, i asseguren una perspectiva territorial i centrada en drets.

5.4. Participació de les persones

5.4.1. Definició

La participació en el procés d'intervenció social es concep com un eix transversal i fonamental que determina la pertinència, l'eficàcia i la sostenibilitat de les accions desenvolupades per les entitats del tercer sector. No es tracta d'una dimensió complementària, sinó d'un principi que transforma la lògica d'intervenció: **es passa d'actuar *sobre* les persones a treballar *amb* elles**, amb la qual cosa se'ls reconeix l'autonomia i el dret a decidir sobre les qüestions que afecten la seva vida. La participació suposa la implicació activa de les persones en totes les fases de l'itinerari de la intervenció —diagnòstic, definició d'objectius, disseny d'accions, seguiment, avaluació i desvinculació. D'aquesta manera, el procés d'acompanyament es construeix de manera compartida i corresponsable.

Des d'una perspectiva conceptual i operativa, la participació s'ha d'entendre com un **dret fonamental vinculat a l'autonomia i a l'empoderament** que s'estén més enllà de l'individu per incloure-hi la comunitat i l'entorn familiar (la persona i el seu ecosistema), i reconeix la legitimitat de tots els actors implicats. És important respectar l'autodeterminació, adaptar els processos als ritmes i les capacitats diverses, i generar espais per compartir responsabilitats. A més, incorpora enfocaments feministes, interculturals i interseccionals, qüestiona les dinàmiques verticals i promou la qualitat democràtica dins les entitats.

"La participació suposa la implicació activa de les persones en totes les fases de l'itinerari d'intervenció"

Operativament, des de la premissa que "les persones saben què necessiten i què volen", la participació implica **garantir el dret a decidir, la capacitat d'elecció i l'accés a la informació necessària** per prendre decisions informades. Les entitats socials han de donar suport a les persones i als seus ecosistemes en la presa de decisions, facilitar suports adequats i reconèixer la diversitat de formes d'expressió i participació, incloent-hi les que no s'ajusten a models capacitistes. La participació, per tant, no és només una pràctica, sinó també un principi que legitima la intervenció social i orienta l'èxit cap al respecte de la voluntat de les persones i les comunitats implicades.

Diferenciar entre *implicació* —entesa en un sentit pedagògic com a esforç, protagonisme i responsabilitat— i *participació* —concebuda en un sentit polític com a empoderament, autonomia i capacitat d'incidir en la presa de decisions— és essencial. Aquesta distinció permet comprendre que **la participació és un factor clau per generar implicació**, condició necessària per assolir objectius d'inclusió i promoció social.

Les diferents legislacions autonòmiques que regulen els serveis socials recullen com a dret de les persones la seva participació en els processos. La definició i el desenvolupament d'aquest dret per part del teixit del tercer sector són crucials per **garantir la qualitat democràtica de les intervencions** i el ple desenvolupament d'una ciutadania responsable.

5.4.2. Reptes

TROBAR L'EQUILIBRI ENTRE AUTONOMIA I ACOMPANYAMENT PER A LA PRESA DE DECISIONS

El repte principal consisteix a trobar el punt d'equilibri entre respectar la capacitat de decisió de la persona i orientar l'acompanyament cap a opcions que afavoreixin el seu benestar. La participació implica reconèixer el dret a decidir, però també demana que les entitats socials facilitin suports informats sense caure en el paternalisme ni en la imposició

d'interessos externs. Aquest equilibri es construeix per mitjà de l'escolta activa i l'adaptació als ritmes i contextos de cada persona, amb processos dialògics i corresponsables.

AMPLIAR EL CERCLE DE PARTICIPACIÓ: DE LA PERSONA AL SEU ENTORN

La participació efectiva no es limita a l'individu, sinó que s'estén a la comunitat i a l'entorn familiar. El repte consisteix, d'una banda, a definir fins on arriba aquest entorn i com s'articula la implicació dels diferents actors sense diluir la responsabilitat ni perdre el focus en la persona, i, de l'altra, a combinar metodològicament un enfocament centrat en la persona amb la perspectiva comunitària. És fonamental establir mecanismes clars que permetin incorporar la comunitat des del respecte als principis i valors de l'entitat i sense fragmentar els processos.

ADAPTAR LA PARTICIPACIÓ A LA DIVERSITAT DE PERFILS I CONTEXTOS

Un dels reptes principals de la promoció de la participació és adaptar-la a la gran diversitat de perfils, capacitats, trajectòries i contextos de les persones destinatàries. La participació no es pot entendre com un procés homogeni ni s'ha de limitar a formats deliberatius o de diàleg explícit. Hi ha múltiples formes de participació —expressió artística, participació simbòlica, presa de decisions mitjançant suports, contribució a través d'accions col·lectives, ús de tecnologies accessibles, etc.— que les entitats han de reconèixer i facilitar. Això exigeix eines i metodologies flexibles, capaces de recollir i valorar la veu de qui no sempre pot o vol participar en espais formals de diàleg, sigui per qüestions culturals, barreres idiomàtiques, discapacitat, edat o experiències prèvies, o bé simplement per preferències personals.

BUSCAR LA COHERÈNCIA ENTRE PRINCIPIS INSTITUCIONALS I PARTICIPACIÓ

La participació de les persones destinatàries s'emmarca sempre dins d'una entitat social que té uns valors, uns principis i una missió definits. Per tant, la participació no pot ni ha de suposar la renúncia a aquests principis institucionals ni posar en qüestió els valors fonamentals que orienten l'acció de l'entitat.

El repte és integrar la participació com un dret i un principi operatiu, i assegurar que les veus, les propostes i els desitjos de les persones destinatàries es canalitzen de manera constructiva i coherent amb el marc ètic, la missió i els objectius de l'organització. Això implica generar espais de reflexió, compartir expectatives i límits, i superar l'estandardització de les mètriques perquè la veu de les persones sigui realment significativa en l'avaluació i el disseny de les intervencions.

5.4.3. Com es fa

La participació significativa en les entitats del tercer sector requereix la implementació de metodologies i eines que facilitin la implicació activa de totes les persones i comunitats. Per avançar cap a **models d'intervenció més inclusius i corresponsables** és fonamental adaptar els processos i recursos a la diversitat de perfils i contextos. Tot seguit, es presenten estratègies i propostes concretes que poden orientar les entitats socials en el desenvolupament d'una participació real i transformadora.

PARTICIPACIÓ EN ÒRGANS DE GOVERN	Incorporar persones usuàries i comunitats als òrgans de govern enforteix la legitimitat i la democràcia interna de les entitats socials. Per això és important establir mecanismes accessibles i representatius que facilitin la veu i el diàleg entre diferents perfils i promoguin la corresponsabilitat en la presa de decisions.
ACCESSIBILITAT I DIVERSITAT DE CANALS	Millorar la participació implica adaptar els formats i canals, tant presencials com digitals (xarxes, WhatsApp), per respondre a diferents capacitats i contextos. Oferir materials actives, espais inclusius i alternatives de comunicació permet reduir barreres i garantir que tots els col·lectius hi puguin participar activament. Això implica, per exemple, utilitzar materials de lectura fàcil, dinàmiques visuals, suports tecnològics o metodologies de participació indirecta.
METODOLOGIES PARTICIPATIVES MÉS ENLLÀ DE L'ENQUESTA	La participació efectiva requereix anar més enllà de les enquestes de satisfacció. És recomanable utilitzar metodologies actives, com ara tallers col·laboratius, grups de discussió i processos de codisseny que involucrin les persones en totes les fases del procés d'intervenció i fomentin el seu protagonisme i la corresponsabilitat.
EINES ADAPTADES A PERFILS ESPECÍFICS	Aplicar enfocaments i eines ajustats a les característiques de cada col·lectiu potencia la inclusió i l'empoderament. Desenvolupar figures com la mediació intercultural o els intèrprets vitals és clau per assegurar la participació de determinats perfils.

5.5. Mesurament d'avenços i accions de correcció

5.5.1. Definició

El mesurament dels avenços en la intervenció social és el procés sistemàtic de seguiment i valoració dels resultats intermedis respecte dels objectius consensuats entre l'entitat i la persona usuària. No s'ha de concebre com una tasca tècnica aïllada, sinó com una pràctica habitual que integra l'escolta activa, el diàleg i l'adaptació a la realitat canviant de les persones i dels territoris. El mesurament implica recollir informació contextualitzada, qualitativa i des de múltiples veus, i reconèixer la diversitat de trajectòries i processos ja que **l'avenç no sempre és lineal ni quantificable**. En aquest context és fonamental establir acords de base sobre els objectius de la intervenció que permetin que la persona usuària participi en la definició i l'avaluació del seu propi procés, i que respectin les seves capacitats i circumstàncies.

D'altra banda, les accions de correcció són el conjunt d'ajustos i respostes adaptatives que s'activen davant de la detecció de desviacions, estancaments o necessitats emergents durant el procés d'intervenció. Aquestes accions s'han d'orientar a **mantenir la coherència i l'eficàcia de la intervenció, evitar enfocaments punitius i prioritzar l'acompanyament continu, la corresponsabilitat i el respecte al vincle** construït amb la persona usuària. La correcció no es viu com un fracàs, sinó com a part inherent del procés. Integra eines flexibles que permeten ajustar suports en temps real i fomentar l'autonomia i l'autoavaluació de les persones.

En resum, el mesurament dels avenços i les accions de correcció en la intervenció social requereixen trobar un equilibri entre el control i el suport, evitar lògiques burocràtiques i promoure models dialògics i qualitatius. La responsabilitat professional consisteix a facilitar acords clars i adaptats que reconeguin la singularitat de cada col·lectiu i la importància de consensuar objectius i estratègies amb les persones usuàries. Aquests conceptes

es configuren com a elements clau perquè les entitats socials del tercer sector evolucionin i se centrin en pràctiques més participatives, flexibles i centrades en la persona.

5.5.2. Reptes



ADAPTAR EL MESURAMENT I EL SEGUIMENT A LA DIVERSITAT DE PROGRAMES I FINANÇAMENT

Cada programa d'intervenció i el seu model de finançament condicionen els sistemes de mesurament i seguiment. El repte és desenvolupar metodologies flexibles que s'ajustin a les particularitats de cada context per garantir la coherència i la utilitat dels processos avaluatius.



MILLORAR LA DEFINICIÓ D'OBJECTIUS I CRITERIS DE SEGUIMENT

La manca de claredat en la definició d'objectius dificulta establir criteris de seguiment efectius. El repte és implicar les persones usuàries en la formulació d'objectius i en l'avaluació dels avenços per contribuir a processos més transparents i ajustats a les seves expectatives i necessitats.



ENFORTIR EL SEGUIMENT EN TOTES LES FASES DE LA INTERVENCIÓ

El seguiment abans, durant i després de la intervenció continua sent un repte central. El repte és implementar sistemes àgils i participatius que permetin detectar precoçment estancaments i activar respostes correctores que consolidin processos de millora contínua.

5.5.3. Com es fa

El mesurament dels avenços i les accions de correcció en la intervenció social necessiten metodologies i eines que s'adaptin a la complexitat i la diversitat dels processos. A fi que les entitats socials hi puguin respondre de manera eficaç i centrada en les persones, és fonamental disposar d'enfocaments flexibles, integradors i participatius. A continuació es presenten

les claus metodològiques i els instruments recomanats per orientar l'avaluació, el seguiment i l'adaptació contínua de les intervencions i facilitar així la millora i l'empoderament de les persones que hi participen.

REFORMULACIÓ CONTÍNUA D'OBJECTIUS	La revisió periòdica dels objectius en els processos d'avaluació i seguiment és una eina metodològica que permet adaptar la intervenció a l'evolució de cada cas. Reconèixer els avenços i els retrocessos com a part natural del procés facilita l'ajust flexible de les estratègies, en funció de les necessitats emergents de cada persona.
SEGUIMENT INTENSIU I PERSONALITZAT	L'acompanyament s'ha de plantejar com una eina metodològica freqüent i propera que superi els models tradicionals de seguiment espaiat. La figura del referent únic facilita la detecció precoç de canvis en el procés d'intervenció i permet activar accions correctores de manera oportuna. Això enforteix el vincle i afavoreix la personalització de l'acompanyament.
METODOLOGIES MIXTES I ADAPTATIVES	La combinació de metodologies qualitatives i quantitatives és clau per entendre de manera integral els processos i els resultats de la intervenció social. Aquesta complementarietat permet captar tant els canvis observables com les dimensions subjectives de cada situació. Facilita els ajustos en temps real i una adaptació contínua a la diversitat de contextos i necessitats.
INTEGRACIÓ DE RESULTATS I VISIÓ INTERSECTORIAL	La intervenció social requereix coordinar diferents àrees —com ara ocupació i discapacitat— per construir respostes integrades. Des d'una perspectiva metodològica, aquesta coordinació permet generar una visió global del cas i ajustar la intervenció a les necessitats reals. Això evita la fragmentació i millora l'eficàcia.
METODOLOGIES CENTRADES EN ELS RESULTATS DE LES PERSONES	Les metodologies d'avaluació i seguiment s'han d'orientar a la identificació d'assoliments significatius des de la perspectiva de la persona usuària. Situar la persona al centre implica promoure la seva autonomia i la seva capacitat de reajustament mitjançant eines sensibles a la seva evolució i dispositius que permetin adaptar l'itinerari d'intervenció de manera contínua i pertinent.

5.6. Desvinculació del projecte i seguiment posterior

5.6.1. Definició

La desvinculació en el procés d'intervenció social s'entén com el tancament formal de l'itinerari d'acompanyament: el moment en què la persona usuària ha assolit un grau d'autonomia suficient o es preveu que continuarà el seu procés d'inclusió social a través d'altres recursos o suports. Aquest procés implica una **transició planificada i conscient** en què es valora la sostenibilitat dels èxits assolits i es reconeix la diversitat de trajectòries i necessitats. Es pretén evitar la cronificació de la intervenció i promoure la desinstitucionalització sempre que sigui possible.

El seguiment posterior és la fase en què es monitora l'evolució de la persona després de la desvinculació amb la finalitat d'identificar la consolidació dels avenços, l'aparició de noves necessitats o la pertinència de reactivar suports. Aquest seguiment pot variar en intensitat i durada segons la tipologia del suport rebut i la situació individual. Respon a la premissa que **l'autonomia és un procés dinàmic**, subjecte a canvis i adaptacions.

La desvinculació i el seguiment posterior s'han d'adaptar a la naturalesa del projecte, als motius que originen la finalització de la intervenció i a les característiques de les persones ateses. Hi ha situacions en què **la desvinculació no implica l'absència total de suports**, sinó una transició acompanyada cap a altres recursos o modalitats d'acompanyament, especialment en casos que requereixen suports de llarga durada. Així, la definició operativa d'aquests conceptes ha de tenir en compte la planificació individualitzada, la coordinació interinstitucional i la flexibilitat per respondre a la diversitat d'itineraris.

5.6.2. Reptes

RECONÈIXER LES PERSONES PARTICIPANTS COM A BASE SOCIAL DE LES ENTITATS

Un dels reptes fonamentals és que el sector social reconegui les persones participants com la seva veritable base social.

La sostenibilitat i la legitimitat de les entitats depenen de la implicació activa de les persones que participen en els seus programes, a banda de donants o voluntariat. Cal enfortir aquest vincle i avançar cap a models d'intervenció en què les persones usuàries siguin considerades agents de transformació i no tan sols destinatàries de serveis. Això afavorirà una identitat col·lectiva i participativa.

VINCLE DESPRÉS DE LA INTERVENCIÓ: CONTINUÏTAT I AUTONOMIA

Hi ha un debat rellevant sobre la conveniència de mantenir un vincle entre la persona i l'entitat un cop finalitzada la intervenció. Mentre que algunes veus defensen la importància d'oferir espais de pertinença i suport continuat, d'altres consideren que aquest vincle ha de respondre a la voluntat de la persona. El repte és dissenyar mecanismes flexibles que permetin acompanyar les persones que ho desitgin sense generar dependències innecessàries i respectant l'autonomia i el dret a decidir sobre el seu propi procés.

CRITERIS DE PRIORITZACIÓ I ATENCIÓ EN PROCESSOS DE DESVINCULACIÓ

El repte és establir criteris clars, transparents i orientats a l'equitat per a l'assignació de recursos i la continuïtat de l'acompanyament. La gestió dels processos de sortida planteja el repte de diferenciar entre el compliment d'objectius instrumentals i la superació real de situacions de vulnerabilitat. És essencial evitar que la desvinculació es produeixi per motius aliens al benestar de la persona, com ara la finalització del finançament

o l'esgotament de recursos. A més, sorgeix la qüestió de com es prioritza l'atenció entre les persones que han acabat un procés i les noves persones en situació de vulnerabilitat.

ATENDRE ELS CASOS CRÒNICS I ELS SUPORTS DE LLARGA DURADA

Un repte específic és l'abordatge de situacions cròniques o d'alta dependència en les quals la desvinculació no implica necessàriament el final dels suports. La qüestió clau és reconèixer la diversitat de trajectòries i necessitats, preveure itineraris d'acompanyament prolongat i adaptar els recursos i les estratègies per garantir la inclusió i la qualitat de vida a llarg termini.

5.6.3. Com es fa

La implementació efectiva de la desvinculació i el seguiment posterior en els processos d'intervenció social requereix metodologies i eines que afavoreixin l'autonomia, la flexibilitat i l'adaptació a les necessitats individuals. Tot seguit es presenten orientacions clau per incorporar aquests elements a la pràctica professional, facilitar transicions cuidades i sostenibles i promoure una intervenció centrada en la persona. Aquestes propostes pretenen **servir de referència per a equips tècnics i responsables de programes**, de manera que contribueixin a enfortir la qualitat i l'impacte de les accions desenvolupades per les entitats socials.

INCORPORAR LA DESVINCULACIÓ EN L'ITINERARI	És fonamental que la desvinculació estigui prevista des de l'inici del procés d'intervenció. Comunicar a la persona que l'objectiu és que assoleixi l'autonomia i que la seva relació amb l'entitat és temporal, encara que sempre oberta a futures necessitats, facilita una transició conscient i planificada. És important adaptar aquest procés a cada situació personal amb flexibilitat i claredat.
PLA DE DESVINCULACIÓ I ALTA EN EL PROJECTE	L'elaboració d'un pla de desvinculació permet estructurar el tancament de l'acompanyament, definir els recursos disponibles després de la intervenció i establir mecanismes de seguiment posterior. Parlar d'"alta" en lloc de "baixa" reforça una visió positiva, centrada en l'assoliment i l'autonomia aconseguida.
ACOMPANYAMENT EN LA TRANSICIÓ I SUPORTS CONTINUATS	L'acompanyament en la transició és clau per evitar ruptures brusques i assegurar la consolidació dels assoliments. En casos de suports prolongats, com en el cas de persones amb discapacitat, el repte és combinar la promoció de l'autonomia amb la provisió de suports flexibles i adaptats a les necessitats individuals.
REVISIÓ DINÀMICA I EINES DE SEGUIMENT	La revisió periòdica dels casos i del mateix projecte permet ajustar la intervenció als canvis en la situació de la persona. El repte és aplicar criteris tècnics i eines que afavoreixin la participació activa i l'adaptació contínua, i que garanteixin respostes pertinents i eficaces.
RETROALIMENTACIÓ PROFESSIONAL	L'ús de models de relació i mentoria entre professionals afavoreix la reflexió i l'aprenentatge continu sobre les decisions preses en els processos de desvinculació i seguiment. Aquestes metodologies contribueixen a la millora de la pràctica professional i a una atenció de més qualitat per a les persones destinatàries.

EL SENDER

1

PROCÉS COMPLET

Des de l'accés fins a l'avaluació i el seguiment.

1. ACCÉS
Acollida i orientació inicial.

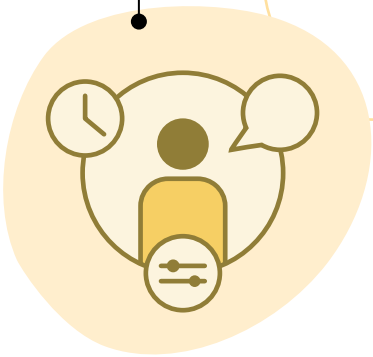
2. VALORACIÓ
Anàlisi de necessitats i context.

3. PLANIFICACIÓ
Disseny d'un itinerari personalitzat.

4. INTERVENCIÓ
Accions i suports adaptats a cada persona.

5. AVALUACIÓ
Valoració de fites i ajustos necessaris.

6. SEGUIMENT
Acompanyament continu per sostenir avenços.



ENFOCAMENT CENTRAT EN LA PERSONA

Adaptació a necessitats, preferències, ritmes i objectius de cada persona.

2

TIPUS D'INTERVENCIÓ

Individual
Acompanyament personalitzat.

Grupal
Treball amb grups per compartir i enfortir.

Comunitària
Accions que generen canvi en l'entorn i la comunitat.

La intervenció social és un procés continu que acompanya les persones al llarg del temps. Es basa en itineraris personalitzats que combinen recursos, vincles i comunitat per generar canvis sostinguts.

4

OBJECTIU FINAL

Autonomia i inclusió

Per a una vida digna, participativa i amb oportunitats.

- Desenvolupar capacitats.
- Accedir a drets i oportunitats.
- Participar en la comunitat.

3

ACTORS CLAU

Perquè l'impacte perduri en el temps.

Entorn
Família, xarxa i comunitat.

PERSONA
Protagonista del seu propi procés.

Administració
Polítiques i recursos públics.

Entitat
Organitzacions del tercer sector.

5

REPTES

Cultura de la dada
Utilitzar dades de qualitat per conèixer millor i decidir amb evidència.

Coordinació
Treballar de manera coordinada entre actors i nivells.

Sistemes d'informació
Disposar de sistemes integrats, interoperables i útils per a la pràctica.

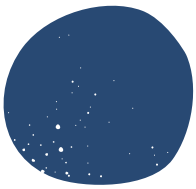
Fundació "la Caixa"

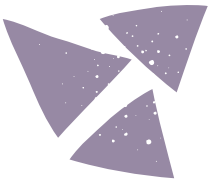
Cartografies de la vulnerabilitat social
GUIA DE NAVEGACIÓ DEL TERCER SECTOR / 5

LA MAREA
IMPACTE I SOSTENIBILITAT

ÍNDEX

0 **EL PORT**
CARTA DEL PRESIDENT, AUTORIA, INTRODUCCIÓ I CRÈDITS

1  **EL TERRITORI**
APROXIMACIÓ AL CONCEPTE I A LES DIMENSIONS DE LA VULNERABILITAT SOCIAL

2  **ELS NAVEGANTS**
EL TERCER SECTOR D'ACCIÓ SOCIAL: ROL I REPTES

3  **EL MAPA**
ESTRATÈGIES PER A LA IDENTIFICACIÓ I EL DIAGNÒSTIC DE SITUACIONS DE VULNERABILITAT

4 
EL SENDER
PROCÉS D'INTERVENCIÓ

5
LA MAREA
IMPACTE I SOSTENIBILITAT

6 
L'HORITZÓ
TRANSFORMACIÓ SOCIAL

7 
LA BRÚIXOLA
FACTORS ESTRUCTURALS PER
A UNA ACCIÓ SOCIAL EFICIENT

ÍNDEX

LA MAREA
IMPACTE I SOSTENIBILITAT

I. Avaluació d'impacte 183

1.1. Definició 183
1.2. Reptes 188
1.3. Com es fa 191

II. Cicle de millora contínua 193

2.1. Definició 193
2.2. Reptes 194
2.3. Com es fa 196

III. Transferència de coneixement 197

3.1. Definició 197
3.2. Reptes 198
3.3. Com es fa 199

IV. Sostenibilitat 201

4.1. Definició 201
4.2. Reptes 203
4.3. Com es fa 205

Introducció



Aquesta unitat aborda quatre eixos importants per a la gestió i el desenvolupament de les entitats:

1. **Avaluació d'impacte.** Definició dels continguts principals relacionats amb l'avaluació de les activitats que duen a terme les entitats. El mesurament és una eina essencial per verificar fins a quin punt els projectes i les accions compleixen el propòsit de millorar la vida de les persones i les comunitats. S'hi identifiquen reptes com la necessitat d'establir criteris clars, seleccionar indicadors pertinents i garantir la utilitat dels resultats per a la presa de decisions.
2. **Cicle de millora contínua.** Presentació d'estratègies i metodologies que permeten a les entitats optimitzar els processos, aprendre de l'experiència i adaptar-se a les necessitats canviants de l'entorn.
3. **Transferència de coneixement.** Descripció de les vies i els canals que hi ha per compartir aprenentatges i bones pràctiques entre entitats. Es destaquen els avantatges de l'intercanvi d'experiències per a l'enfortiment del sector i la consolidació d'una cultura col·laborativa.
4. **Sostenibilitat d'actuacions i projectes.** Examen de la sostenibilitat, entesa com la capacitat de mantenir en el temps les actuacions i els projectes i assegurar-ne la viabilitat i la rellevància. Es detallen reptes específics.

El mesurament és essencial per verificar que els projectes i les accions compleixen el seu propòsit

I. Avaluació d'impacte



1.1. Definició

L'avaluació en el tercer sector és una eina clau per garantir que les accions i els projectes compleixen el propòsit pel qual han estat concebuts. Ajuda a gestionar recursos interns i reforça la transparència i la legitimitat davant de finançadors i aliats.

A la pràctica, avaluar vol dir analitzar de manera sistemàtica el que fem amb criteris clars i evidències concretes. L'objectiu és millorar i prendre decisions informades sobre polítiques i programes, amb la qual cosa es fomenta una cultura de millora contínua i transformació social. L'avaluació és un procés que impulsa l'aprenentatge i l'adaptació.

La cultura de l'evidència ha d'estar al servei de l'acompanyament i de la millora de la intervenció, no pas substituir la relació d'ajuda ni afegir càrregues desproporcionades a les entitats. Juntament amb els indicadors, els sistemes d'informació i les mètriques comparables, també formen part del coneixement rellevant les històries de vida, les trajectòries significatives, la veu de les persones acompanyades, l'observació professional sistemàtica i el coneixement situat dels equips.

L'avaluació, pas a pas

- **Definir l'objecte:** quin programa o component es vol analitzar.
- **Fixar els objectius:** per què i per a què cal avaluar (per millorar, retre comptes, decidir si cal escalar, ajustar o tancar).
- **Formular preguntes i triar indicadors:** què es vol saber i com es mesurarà.
- **Definir fonts i tècniques:** d'on s'obtindran les dades i amb quins mètodes (registres, enquestes, entrevistes, observació, etc.).

- **Sintetitzar i decidir:** quines conclusions fonamentades s'emetran que ajudin a decidir si cal continuar, ampliar o modificar el projecte.

Tipus d'avaluació

- **Segons la dimensió:**
  - **Disseny:** té sentit i coherència la intervenció?
  - **Procés:** s'implementa bé o algú en queda fora?
  - **Resultat:** quines transformacions s'observen en les persones i organitzacions?
  - **Impacte:** quins efectes sostinguts es deuen a la intervenció?
- **Segons el moment:**
  - ***Ex ante*:** avaluacions abans de començar.
  - **En curs:** durant la implementació, de vegades intermèdies.
  - ***Ex post*:** al final de la intervenció.
- **Segons el mètode:**
  - **Enfocaments basats en criteris clars:** valoren la intervenció comparant-la amb estàndards o pautes predefinides (eficàcia, eficiència, pertinència, coherència, impacte i sostenibilitat). Són els més utilitzats en l'avaluació de programes socials.
  - **Avaluacions orientades per la teoria del canvi (TdC), evolutives o d'impacte:** parteixen d'una hipòtesi explícita sobre com i per què una intervenció produeix canvis. Permeten analitzar no sols si alguna cosa ha funcionat, sinó també per què ha funcionat.
  - **Avaluacions evolutives:** s'apliquen en contextos d'innovació i complexitat, en què els objectius poden anar canviant. Acompanyen el procés.
  - **Avaluacions de resultats:** mesuren els canvis atribuïbles directament a la intervenció utilitzant tres dissenys: experimentals, quasiexperimentals i no experimentals.

És possible fer servir diferents mètodes o analitzar diverses àrees sempre que es mantingui l'alineació amb l'objectiu principal del projecte. És important establir clarament aquest propòsit principal, perquè intentar avaluar-ho tot simultàniament acostuma a dispersar els recursos i a reduir el valor dels resultats obtinguts.

Tot seguit es presenta un **marc visual d'una teoria del canvi** amb cinc blocs principals:

- **Necessitats** (problema o necessitat que cal abordar).
- **Entrades i activitats** (recursos i accions que es posen en marxa).
- **Productes** (*outputs*, lliurables immediats).
- **Resultats** (canvis esperats a curt termini, *outcomes*).
- **Impactes** (canvis a llarg termini).



I es mostra la seqüència des de les necessitats fins als impactes, juntament amb els tipus d'avaluació associats (disseny, processos, resultats) i com cada part contribueix als

objectius del programa, incloent-hi un exemple en l'àmbit de la inserció laboral. D'aquesta manera, és més fàcil entendre com l'avaluació ajuda a millorar les intervencions i a aconseguir canvis sostenibles.

MARC D'AVALUACIÓ

La manera d'avaluar els projectes socials ha anat canviant en les darreres dècades. Anteriorment, l'avaluació se centrava a comprovar si es complien els objectius marcats. Avui, s'hi han incorporat enfocaments més variats i complexos que **tenen en compte els processos i el context en què es desenvolupen les intervencions**. Aquesta evolució implica combinar mètodes, involucrar diferents actors (persones participants i administracions) i produir evidència oportuna i en què es pugui actuar per a la millora contínua.

L'exigència de demostrar l'eficàcia i l'eficiència dels projectes ha augmentat l'interès per mesurar l'impacte de les accions socials. Tanmateix, si només es tenen en compte els resultats i l'impacte, **es corre el risc de caure en l'anomenat *efecte túnel***: perdre de vista la complexitat dels processos, les causes reals dels canvis i l'oportunitat d'aprendre com es repliquen i es mantenen aquests canvis en el temps.

Per això, és fonamental entendre per què es produeixen els canvis i quins mecanismes els generen, i així poder prendre decisions informades i evitar explicacions errònies. La replicació de programes s'ha de basar en una comprensió profunda del context i de les dinàmiques pròpies de cada intervenció. Avui dia, hi ha una **tendència creixent a orientar l'avaluació cap a l'ús pràctic i la millora contínua**.

Mesurar l'impacte implica **comparar els resultats d'una intervenció amb els que s'haurien produït en absència d'aquesta intervenció**, utilitzant anàlisis estadístiques i control de variables. Aquest tipus d'avaluació exigeix un disseny estable, dades suficients, temps adequat i criteris ètics clars.

D'altra banda, l'avaluació d'impacte requereix que les organitzacions **tinguin clar el propòsit i uns objectius ben definits**. D'aquesta manera, podran establir indicadors rellevants i així mesurar i valorar els canvis generats en la població destinatària.

Els resultats d'un projecte es poden avaluar mitjançant **altres mètodes alternatius** que, si bé no permeten atribuir causalitat directa, sí que ofereixen una visió valuosa sobre el grau de compliment dels objectius i els canvis assolits en la població destinatària. Entre aquests mètodes, destaquen l'**avaluació basada en criteris** (rellevància, eficàcia, eficiència, impacte, sostenibilitat i coherència), l'**avaluació orientada per la teoria del canvi** i altres enfocaments innovadors com la collita de resultats (*outcome harvesting*) o el mapatge de resultats intermedis (*outcomes*). Tots permeten adaptar el disseny de l'avaluació a les possibilitats i necessitats de cada entitat, sense perdre el rigor ni la utilitat.

TRANSPARÈNCIA I ÈTICA EN L'AVALUACIÓ	El mesurament de l'impacte ha d'estar guiat pel principi d'honestedat, cosa que implica comunicar tant els assoliments com les dificultats. Cal oferir una visió realista i completa dels resultats. Tot això enforteix la confiança dels grups d'interès i dels finançadors.
MESURAR PER GESTIONAR, NO SOLS PER REPORTAR	L'avaluació ha d'estar vinculada a la gestió i a la presa de decisions, i no limitar-se a complir una rendició de comptes. Mesurar és una eina de gestió estratègica, que permet aprendre, ajustar i millorar les intervencions.
MESURAR ELS ASPECTES MATERIALS I RELLEVANTS PER ALS GRUPS D'INTERÈS	És fonamental centrar el mesurament en allò que realment importa als grups d'interès. Això implica escoltar les seves necessitats i expectatives, i seleccionar indicadors que reflecteixin els canvis significatius per a les persones i les comunitats implicades.
FIABILITAT I RIGOR COM A BASE DE L'AVALUACIÓ	L'avaluació exigeix disposar de dades sòlides i d'una narrativa qualitativa que contextualitzi els resultats. La combinació d'evidència quantitativa i qualitativa enriqueix la comprensió de l'impacte i aporta matisos que els números per si sols no reflecteixen.

Més enllà d'avaluar l'impacte i els resultats, és essencial **observar els processos**. No n'hi ha prou amb saber què canvia, sinó també com s'està duent a terme la intervenció i si es respecten, per exemple, els principis de qualitat (accessibilitat, temps de resposta, tracte, protocols, etc.). Aquest enfocament permet detectar colls d'ampolla, garantir un servei adequat i orientar ajustos precoços que millorin l'efectivitat.

En el gràfic següent s'expliquen els **principis compartits** que ajuden a orientar l'avaluació perquè sigui **proporcional, útil i sostenible**, i s'ajusti als recursos disponibles, a la durada i als objectius de cada intervenció.

1.2. Reptes

INCORPORAR L'AVALUACIÓ EN TOT EL CICLE DE LA INTERVENCIÓ

La reflexió i l'anàlisi sovint es concentren en els moments finals dels projectes. El repte consisteix a **institucionalitzar l'avaluació abans, durant i després** de la intervenció. Les revisions periòdiques són importants per garantir una millora contínua basada en l'evidència.

REVALORITZAR L'AVALUACIÓ DE RESULTATS PER COMPRENDRE L'IMPACTE

Es corre el risc de confondre els productes (lliurables immediats) amb els resultats (canvis en les persones o les organitzacions) i l'impacte (efectes sostinguts que es produeixen a mitjà i llarg termini). Aquesta confusió pot conduir a interpretacions errònies sobre el valor real de les accions que s'han dut a terme. Per tant, és essencial avançar cap a un llenguatge comú que permeti distingir clarament els diferents nivells d'anàlisi. Sovint, l'avaluació d'impacte requereix temps, recursos i condicions metodològiques exigents que fan que no sempre sigui possible obtenir-la. Consolidar pràctiques d'avaluació de resultats ja representa un avenç significatiu cap al mesurament de l'impacte.

MESURAR LA CONTRIBUCIÓ, NO TANT L'ATRIBUCIÓ

Les transformacions socials són el resultat de molts factors, per la qual cosa és complicat atribuir els canvis exclusivament a una intervenció concreta. Per això, en lloc de buscar atribuir efectes directes, és millor adoptar una perspectiva de contribució compartida. Aquesta visió reconeix l'aportació de cada actor i destaca la importància d'entendre el canvi social de manera sistèmica, sense perdre de vista la metodologia rigorosa i la transparència.

AVALUAR EL COM I NO SOLS EL QUÈ

De vegades, la urgència per mostrar resultats centra l'avaluació exclusivament en els assoliments finals. En una intervenció social, analitzar com s'han assolit els objectius és tan rellevant com examinar què s'ha aconseguit. Observar si s'ha garantit la participació, si s'ha promogut l'equitat o si s'han respectat els principis ètics és essencial. Aquesta avaluació permet detectar colls d'ampolla i ajustar a temps per no comprometre els resultats.

ABORDAR L'AVALUACIÓ DEL DISSENY PER AJUSTAR LA INTERVENCIÓ

No sempre cal esperar a desenvolupar la intervenció per comprovar si el disseny està ben plantejat. De fet, avaluar el disseny de les intervencions pot ser clau per corregir i evitar efectes negatius del programa. També permet valorar la consistència, la coherència i la viabilitat de la intervenció abans de la seva execució; així es garanteix que les activitats planificades estan alineades amb els objectius esperats i els recursos disponibles. Amb informació útil es pot ajustar la intervenció amb agilitat.

GARANTIR LA PARTICIPACIÓ DELS GRUPS D'INTERÈS

L'avaluació s'ha de fer amb les persones destinatàries de les accions, incorporant la seva veu en la definició de què cal mesurar i en la interpretació dels resultats. D'altra banda, la participació dels professionals ajuda a interpretar la informació i reforça la transparència i l'aprenentatge compartit.

ENFORTIR LA CULTURA DE LA DADA I L'EVIDÈNCIA

Moltes entitats del tercer sector han fet passos importants cap a l'enfortiment d'una cultura de les dades i de l'evidència, per tal com han incorporat eines de recollida i anàlisi d'informació per millorar la gestió, la planificació i la rendició de comptes. Ara el repte consisteix a consolidar i ampliar aquestes pràctiques. Les dades, a més d'una exigència externa, són un recurs valuós per impulsar la millora contínua, la transparència i l'eficàcia de les intervencions. Aquesta cultura reforça el paper del tercer sector com a agent clau en la transformació social.

AJUSTAR LES METODOLOGIES ALS RECURSOS I TEMPS DISPONIBLES

Les exigències tècniques i la durada limitada dels programes dificulten observacions robustes d'impacte. El repte és adequar les expectatives i les metodologies a l'escala, els recursos i l'horitzó temporal de cada intervenció. Cal prioritzar avaluacions proporcionals i sostenibles que també valorin els resultats intermedis.

EQUILIBRAR L'ENFOCAMENT QUANTITATIU I QUALITATIU

La prevalença de mètriques numèriques pot invisibilitzar aspectes essencials del canvi social, com ara els processos, els significats i les vivències, que no es recullen en xifres. És important consolidar enfocaments d'avaluació que combinin dades quantitatives amb narratives, testimonis i anàlisi de context. Aquesta integració permet una comprensió més rica i profunda dels resultats.

RECONÈIXER EL VALOR NO MONETARI DEL CANVI SOCIAL

Moltes de les transformacions que impulsa el tercer sector, com l'enfortiment de xarxes comunitàries, l'empoderament personal o el reconeixement de drets, per exemple, resulten difícilment monetitzables. Cal incorporar-hi els indicadors financers, però no convertir-los en l'únic llenguatge vàlid per comunicar el valor de les intervencions.

1.3. Com es fa

L'avaluació requereix combinar rigor tècnic, orientació pragmàtica i sentit estratègic. **El mètode s'ha d'adaptar a la naturalesa de cada intervenció.** Per això, avaluar implica pensar des de l'inici com es mesuraran els canvis esperats, integrar eines de seguiment durant l'execució i traduir els resultats en decisions que millorin l'acció social. A continuació, s'ofereixen orientacions i eines per guiar aquest procés.

AVALUACIÓ DEL DISSENY, EL PROCÉS, ELS RESULTATS I L'IMPACTE	Una avaluació integral comença abans de la intervenció. Analitzar el disseny assegura que les accions planificades tenen capacitat real per produir els canvis esperats. L'avaluació de processos i resultats ofereix aprenentatges valuosos i ajuda a ajustar les estratègies i a reforçar la coherència entre els objectius i la pràctica.
TEORIA DEL CANVI COM A EINA ESTRATÈGICA	La teoria del canvi facilita la comprensió de com i per què una intervenció pot generar els resultats desitjats. Permet visualitzar la seqüència lògica entre activitats, resultats intermedis i impacte. És una eina útil per planificar, avaluar i comunicar el valor social de les actuacions.

METODOLOGIES ADAPTADES AL CONTEXT I ALS RECURSOS DISPONIBLES	Cada intervenció té una realitat diferent. Cal ajustar les metodologies a l'escala, la durada i la complexitat de cada projecte, buscant sempre l'equilibri entre el rigor i la viabilitat. D'aquesta manera, les millores i les experiències individuals es converteixen en procediments compartits i asseguren la continuïtat i l'eficiència organitzativa, fins i tot davant de la rotació de personal.
INDICADORS ESTANDARDITZATS I ESCALES VALIDADES	L'ús d'indicadors comuns i escales reconegudes facilita la comparabilitat i la construcció de coneixement compartit en el sector. Els consensos metodològics milloren la qualitat de les mesures, redueixen costos i enforteixen la fiabilitat dels resultats.
SISTEMES DIGITALS I BASES DE DADES ADMINISTRATIVES	Aquestes eines permeten centralitzar i sistematitzar la informació generada en la intervenció. Faciliten el registre, el seguiment i la consulta de dades de manera àgil, cosa que millora la coordinació entre professionals.
DIMENSIÓ SISTÈMICA DE L'IMPACTE SOCIAL	L'avaluació de l'impacte ha d'anar més enllà dels resultats immediats per analitzar els efectes que les intervencions generen al seu entorn. Aquesta mirada permet comprendre com els projectes enforteixen sistemes, polítiques i xarxes, i vinculen l'evidència *micro* (persones i projectes) amb el canvi *macro* (entorns i estructures).
AUTOAVALUACIÓ I AVALUACIÓ EXTERNA COMBINADES	L'autoavaluació fomenta la reflexió i la millora interna, mentre que l'avaluació externa aporta independència i noves perspectives. Combinar-les totes dues enforteix la credibilitat dels resultats i enriqueix el procés d'aprenentatge organitzatiu.

II. Cicle de millora contínua



2.1. Definició

El cicle de millora contínua és un procés dinàmic i circular que connecta **la planificació, l'acció, l'avaluació i el reajustament**. Com a principi organitzatiu i cultural del tercer sector, promou una revisió sistemàtica de la seva manera d'actuar i incorpora els aprenentatges pràctics i l'avaluació en la presa de decisions i la intervenció. Aquest enfocament assegura que els resultats obtinguts estiguin alineats amb la missió social, a més d'afavorir l'adaptació i la innovació.

La millora contínua implica formular preguntes estratègiques al tancament i al reinici de cada cicle.

Què hem après? Què hauríem de modificar? Què exigeix el context? Què fan altres entitats? Què expressen les persones usuàries?

La resposta a aquestes qüestions conduirà a **ajustos àgils i decisions informades**. Per aplicar la millora contínua calen espais i temps de revisió, lideratges facilitadors i un compromís col·lectiu que converteixi l'aprenentatge en una pràctica habitual.

Per a les entitats del tercer sector, la millora contínua és una expressió de la seva responsabilitat social: implica **incorporar, a la cultura centrada en l'execució, una altra cultura centrada en l'aprenentatge**, en què la identificació d'errors i oportunitats de millora contribueix a la innovació i la qualitat. Aquest cicle no persegueix la correcció puntual d'errors, sinó la construcció d'una dinàmica organitzativa d'aprenentatge compartit, sostingut i sostenible, basada en l'evidència, l'escolta activa i la participació de tots els actors implicats

(professionals, persones usuàries, col·laboradors, etc.). La seva consolidació requereix reflexió, autocrítica i confiança, i que l'error s'entengui com una oportunitat d'aprenentatge i de transformació, i no com un fracàs.

2.2. Reptes

REFORÇAR UNA CULTURA ORGANITZATIVA OBERTA A L'APRENENTATGE I A LA TRANSFORMACIÓ

Perquè la millora contínua sigui una realitat a les entitats del tercer sector, no n'hi ha prou amb acceptar el canvi: cal construir estructures i dinàmiques que el facilitin. El repte principal consisteix a consolidar una cultura interna que fomenti la **revisió permanent dels processos**, incentivi l'experimentació i promogui l'aprenentatge col·lectiu. Això implica establir espais i temps específics per a la reflexió, de manera que la millora s'integri de manera natural i sistemàtica en el dia a dia organitzatiu, i no quedi relegada a moments puntuals o excepcionals.



CONNECTAR L'AVALUACIÓ AMB L'ACCIÓ

Quan els resultats de l'avaluació s'analitzen i s'utilitzen activament per redissenyar processos, ajustar metodologies o introduir innovacions, l'organització s'enforteix i avança cap als seus objectius amb més claredat. Aquesta proposta implica **compartir els resultats** de l'avaluació amb els equips per fomentar l'aprenentatge i el compromís amb el creixement col·lectiu, i traduir els resultats de la reflexió i les recomanacions en accions concretes que condueixin a un procés de transformació.

ADAPTAR L'ACCIÓ ALS CANVIS SOCIALS

La capacitat d'adaptació és una de les fortaleses principals del tercer sector. En un context en què els canvis socials, econòmics i tecnològics són constants, les entitats que aconsegueixen anticipar-se i respondre amb flexibilitat a les noves realitats esdevenen referents d'innovació i pertinència. Aquesta **actitud proactiva** garanteix que les intervencions s'adaptin al context i maximitzin l'impacte social. Revisar periòdicament els enfocaments, actualitzar les prioritats i prestar atenció a les tendències emergents facilita que les organitzacions puguin oferir respostes ajustades a les necessitats actuals, amb la qual cosa reforcen la missió i el valor social que tenen.

AJUSTAR LA INTERVENCIÓ AL CONTEXT I ALS NOUS ACTORS

L'entorn d'intervenció esdevé cada vegada més complex i divers, amb la presència de nous agents i models d'actuació. El repte consisteix a consolidar una mirada estratègica de l'entorn que permeti **cooperar, diferenciar-se i articular respostes** complementàries, cosa que enforteix el paper del tercer sector com a referent en la creació de valor social.

2.3. Com es fa

Aplicar una millora contínua requereix incorporar dinàmiques i eines que facilitin l'aprenentatge organitzatiu i l'adaptació constant. Més que aplicar tècniques aïllades, es tracta de **construir una manera de treballar basada en la reflexió, l'evidència i la col·laboració**. Perquè la millora contínua es consolidi, és essencial que les organitzacions reservin temps per a l'anàlisi i la reflexió i que el lideratge d'aquests processos sigui compartit. Tot seguit, es presenten orientacions i eines per guiar el procés.

MILLORA CONTÍNUA EN LA PLANIFICACIÓ	La millora ha de començar des del disseny dels programes. Incorporar objectius d'aprenentatge i millora als processos de planificació permet alinear les accions amb la missió de l'entitat i anticipar mecanismes de seguiment i avaluació que orientin els ajustos necessaris al llarg del temps.
ESPAIS DE REVISIÓ PERIÒDICA	Les reunions d'equip, les mentories internes i les revisions per iguals són eines efectives per sistematitzar l'aprenentatge organitzatiu. Protocol·litzar aquests espais garanteix una mirada col·lectiva sobre els processos, facilita la detecció d'àrees de millora i promou la cultura de l'intercanvi constructiu.
METODOLOGIES ÀGILS DE GESTIÓ	Models com Agile o Kanban permeten una planificació flexible i adaptativa, especialment útil en contextos canviants. Aquestes metodologies fomenten la participació dels equips, la presa de decisions col·laborativa i la capacitat de reajustament continu davant de nous reptes o necessitats socials emergents.
REPOSITORIS DE CONEIXEMENT COMPARTIT	Disposar de bancs de bones pràctiques i lliçons apreses afavoreix l'aprenentatge col·lectiu i la transferència interna de coneixement. Documentar experiències, resultats i metodologies facilita la replicabilitat i potencia la innovació dins i entre les organitzacions.

IMPULS DE LIDERATGES FACILITADORS	La millora contínua es consolida amb lideratges que promouen la reflexió, la confiança, la participació i la innovació. Un lideratge facilitador impulsa la participació dels equips, orienta els processos i reforça la coherència entre els valors institucionals i les pràctiques quotidianes.
REVISIÓ PERIÒDICA DE LA MISSIÓ I LA VISIÓ INSTITUCIONAL	La millora contínua també implica analitzar si l'acció de l'entitat continua responent a les necessitats socials actuals. Revisar la missió i la visió permet actualitzar propòsits, enfortir la pertinència de les accions i garantir que els esforços contribueixen a l'impacte social que es pretén.

III. Transferència de coneixement

3.1. Definició

La transferència del coneixement s'entén com el procés sistemàtic d'organitzar, difondre i adaptar els aprenentatges, les metodologies i les evidències generades en les intervencions. El benefici d'aquesta transmissió el gaudeixen la mateixa entitat, altres organitzacions, les administracions públiques i la societat en general. Aquest procés transcendeix la simple elaboració d'informes i inclou la **creació d'un ecosistema compartit de coneixement** que impulsa la millora contínua, la innovació i la capacitat transformadora del sector.

La transferència del coneixement presenta una **doble dimensió**:

- **Interna.** Implica crear models de projectes, estandarditzar processos i posar en marxa mentories dins dels equips. Aquests aspectes són especialment rellevants davant de l'alta rotació de personal en el sector i el relleu generacional proper.

- **Externa.** Se centra a compartir aprenentatges, generar repositoris col·laboratius i transformar l'evidència en missatges clars i accessibles per sensibilitzar els decisors públics i incidir en les polítiques públiques. Valors com la generositat i l'honestedat constitueixen la base perquè la innovació pugui ser una realitat que es transfereixi.

La transferència del coneixement facilita la capitalització d'experiències, la consolidació d'una cultura d'obertura i cooperació, i **l'enfortiment de la legitimitat del tercer sector**. També contribueix a l'eficiència interna, la col·laboració interinstitucional i la incidència social, i situa el sector com a agent clau en la resposta a les vulnerabilitats socials emergents i existents.

3.2. Reptes

REFORÇAR L'ACCESSIBILITAT I LA SISTEMATITZACIÓ DEL CONEIXEMENT

La dificultat per processar i sistematitzar el coneixement generat a les entitats socials en limita l'accessibilitat i la comprensió. El repte consisteix a desenvolupar mecanismes que permetin organitzar i presentar la **informació de manera clara i estructurada**, cosa que en facilita l'ús i la transferència entre professionals i equips.

SUPERAR EL PERSONALISME I FOMENTAR L'APRENENTATGE COL·LECTIU

La tendència al personalisme en els processos d'intervenció i la manca de transferència metodològica entre professionals i entitats dificulten la consolidació dels aprenentatges i la seva transmissió. Per tant, cal promoure una cultura d'aprenentatge col·lectiu, en què **la mentoria i la transmissió interna** de coneixements siguin pràctiques habituals i sistematitzades que es puguin transferir al conjunt del tercer sector i a la societat.

TRANSFERIR EL CONEIXEMENT DAVANT DE L'ELEVADA ROTACIÓ

L'alta rotació de personal, derivada en part de la manca de sostenibilitat del sector, provoca la pèrdua de coneixements acumulats. Cal posar el focus en **processos que assegurin la retenció** i la transmissió del coneixement, independentment dels canvis en els equips.

SUPERAR ELS COMPARTIMENTS ESTANCS I LA DEPARTAMENTALITZACIÓ

L'existència d'equips o àrees que operen de manera aïllada i l'excessiva departamentalització dificulten l'intercanvi de bones pràctiques i aprenentatges. És clau impulsar estructures i **dinàmiques que afavoreixin la col·laboració interdepartamental** i el flux transversal d'informació. La creació d'ecosistemes de participació i repositoris d'informació facilita la transmissió de coneixement a les persones que s'incorporen a les entitats.

TRANSFORMAR LA INTERVENCIÓ EN METODOLOGIES REPLICABLES

És important convertir les experiències individuals en procediments i protocols clars, que puguin ser compartits i replicats per tota l'organització. D'aquesta manera **s'evita la intervenció basada en solucions personalitzades** i no sistematitzades que dificulten la transferència del coneixement.

3.3. Com es fa

La transferència del coneixement en el tercer sector requereix metodologies i eines que facilitin la integració, l'intercanvi i la consolidació dels aprenentatges a les organitzacions. Tot seguit, es presenten **enfocaments i recursos** que permeten estructurar aquest procés i afavoreixen la continuïtat, la col·laboració i la innovació en la intervenció social.

IMPLANTACIÓ DE PROTOCOLS METODOLÒGICS	L'adopció de protocols que sistematitzen metodologies d'intervenció garanteix que el coneixement generat s'integri en les rutines diàries. Aquesta estratègia facilita que les millores i les experiències individuals es converteixin en procediments compartits que garanteixin la continuïtat i l'eficiència organitzativa, fins i tot davant de la rotació de personal.
CREACIÓ D'ESPAIS D'INTERCANVI MULTIACTOR	La promoció d'espais en els quals interactuen persones beneficiàries, entitats socials, sectors acadèmics i empreses afavoreix l'intercanvi de coneixement i la construcció de xarxes d'aprenentatge. Aquests espais permeten compartir experiències, metodologies i resultats, la qual cosa enriqueix la perspectiva sectorial.
DIFUSIÓ TECNICOCIENTÍFICA I PUBLICACIONS ESPECIALITZADES	La publicació d'avaluacions i anàlisis en revistes especialitzades i la participació en congressos sectorials contribueixen a la transferència rigorosa del coneixement. Aquestes accions faciliten la validació i l'accés a pràctiques innovadores i connecten les entitats socials amb investigadors de diferents llocs. El coneixement desenvolupat d'aquesta manera per les entitats socials es difon i es debat, i això situa el tercer sector com a actor rellevant.
XARXES DE COOPERACIÓ I COMUNITATS DE CONEIXEMENT	L'establiment de xarxes multiactor i de comunitats de coneixement promou la col·laboració i l'aprenentatge conjunt. La cooperació amb altres sectors, com l'empresarial, i la participació en programes de voluntariat corporatiu amplien les oportunitats de transferència.
APROFITAMENT DE NOVES TECNOLOGIES	La utilització d'eines tecnològiques, com la intel·ligència artificial (IA) i els sistemes d'anàlisi de dades (per exemple, Power BI), facilita la sistematització, el seguiment i la difusió del coneixement generat en les intervencions.

IV. Sostenibilitat



4.1. Definició

La sostenibilitat és la **capacitat de les entitats per mantenir i projectar en el temps, amb eficàcia, la seva actuació**, orientada a la garantia de drets, la inclusió i la cohesió social amb legitimitat i coherència ètica. Aquesta noció implica no sols assegurar-se que els resultats siguin socialment compresos i reconeguts, sinó també **reforçar el valor públic de les entitats** per garantir que les seves intervencions tinguin continuïtat i rellevància a llarg termini.

A la pràctica, la sostenibilitat significa actuar amb un enfocament basat en els drets de les persones, demostrar resultats concrets i treballar amb transparència per generar confiança. També implica **anticipar-se als problemes i respondre-hi a temps** per evitar que s'agreugin o esdevinguin crònics. Per fer-ho, és fonamental comunicar de manera clara els resultats aconseguits, mostrant el valor social que es genera, i utilitzar estratègicament els entorns digitals amb la finalitat d'enfortir el compromís ciutadà. Cal distingir entre sensibilitzar i recaptar fons, i entre donar visibilitat a l'impacte real i limitar-se a informar sobre activitats realitzades.

Aquesta sostenibilitat exigeix treballar de manera simultània en **cinc dimensions complementàries i interdependents**:

- **Dimensió relacional:** generar confiança pública i legitimitat social en l'entorn de l'organització.
- **Dimensió cognitivocultural:** promoure el canvi d'hàbits i mentalitats en la societat.
- **Dimensió programàtica:** garantir la continuïtat de les intervencions i l'adaptació a les necessitats canviants.

- **Dimensió econòmica:** disposar de recursos suficients i diversificats, sempre al servei de la causa i no com un fi en si mateixos.
- **Dimensió d'incidència:** desenvolupar la capacitat d'influir en les agendes públiques i contrarestar narratives estigmatitzadores envers les persones ateses.

Cada dimensió es reforça mitjançant processos de **sensibilització, visibilització i incidència**, i, quan escau, a través de la recaptació de fons, sense perdre la coherència entre el discurs i la pràctica.

Com a criteri bàsic, tot projecte ha de definir una **estratègia de sostenibilitat des de l'inici**, en què s'anticipi com es garantirà la perdurabilitat i l'impacte de les seves accions un cop acabada la intervenció inicial. Aquest plantejament és clau perquè els resultats es puguin replicar o escalar. D'aquesta manera, els recursos invertits contribueixen a la transformació social quan acabi el cicle de vida del mateix projecte.

En el cas de projectes experimentals o d'innovació social, la sostenibilitat s'orienta a garantir que el projecte funcioni, compleixi els objectius, transfereixi els aprenentatges i escali les intervencions a nous entorns. **Prèviament és essencial comprovar si el projecte funciona i genera l'impacte esperat.** La flexibilitat per adaptar o finalitzar la intervenció segons els resultats obtinguts forma part del procés innovador, i l'estratègia de sostenibilitat s'ha de plantejar en funció dels resultats que se n'obtenen.

"La sostenibilitat és més assolible quan l'impacte social és demostrable i comprensible per a la societat"

La sostenibilitat és més assolible quan l'impacte social és demostrable i comprensible per a la societat, quan els missatges arriben a públics diferenciats de manera pertinent i quan es consolida un suport ciutadà que avala i defensa les intervencions. Així, la continuïtat de les accions per garantir l'exercici de drets de les persones i les comunitats vulnerables descansa en un **procés estable, transparent i amb enfocament pedagògic**, capaç de generar compromís i d'adaptar-se a vulnerabilitats emergents.

4.2. Reptes

IDENTIFICAR DE MANERA PROACTIVA LES NOVES VULNERABILITATS

Cal un enfocament actiu per detectar fenòmens emergents de vulnerabilitat social que no sempre es manifesten en una demanda directa. S'han de posar en marxa mecanismes de cerca i escolta per anticipar necessitats i adaptar les intervencions a les problemàtiques detectades des de la base.

SER PRESENTS AL TERRITORI I ADAPTAR-SE AL CONTEXT LOCAL

La dispersió i la diversitat de les situacions de vulnerabilitat exigeixen una presència constant als territoris. És essencial **consolidar equips i estratègies** que permetin comprendre les realitats locals i respondre-hi de manera flexible i propera.

DIVERSIFICAR LES FONTS DE FINANÇAMENT

La dependència excessiva de fons públics o subvencions privades limita la sostenibilitat. És important diversificar les fonts de finançament incorporant-hi donacions privades, aliances amb fundacions i empreses i **models innovadors de generació d'ingressos** que garanteixin la viabilitat a llarg termini de les entitats.

REPTES

IDENTIFICAR DE MANERA PROACTIVA LES NOVES VULNERABILITATS

SER PRESENTS AL TERRITORI I ADAPTAR-SE AL CONTEXT LOCAL

DIVERSIFICAR LES FONTS DE FINANÇAMENT

ENFORTIR LA GOVERNANÇA I LA MISSIÓ INSTITUCIONAL

GESTIONAR DE MANERA EFICIENT PER RESPONDRE A LES NECESSITATS

INNOVAR I ESCALAR ELS PROJECTES

IMPLICAR LES PERSONES BENEFICIÀRIES I LA BASE SOCIAL

ENFORTIR LA GOVERNANÇA I LA MISSIÓ INSTITUCIONAL

La sostenibilitat exigeix òrgans de govern i equips directius **alineats amb la missió que evitin lideratges personalistes**. És essencial consolidar estructures de governança que garanteixin la continuïtat, la participació i el propòsit.

IMPLICAR LES PERSONES BENEFICIÀRIES I LA BASE SOCIAL

La distància entre entitats i persones beneficiàries pot dificultar l'eficàcia de les intervencions. És essencial fomentar la participació de les persones implicades **promovent l'empoderament**, el voluntariat i la col·laboració en xarxa.

GESTIONAR DE MANERA EFICIENT PER RESPONDRE A LES NECESSITATS

La manca de sistemes adequats per gestionar la demanda i fer-ne el seguiment pot generar desajustos entre el que s'ha planificat i el que s'ha executat. És fonamental implantar eines i processos que aportin **agilitat, transparència** i elements d'adaptació a les realitats canviants.

INNOVAR I ESCALAR ELS PROJECTES

Molts projectes innovadors troben dificultats per ser transferits o escalats per motius de cost o viabilitat. El repte és **dissenyar intervencions sostenibles** i replicables, capaces d'evolucionar i adaptar-se a nous contextos.

4.3. Com es fa

La sostenibilitat en el tercer sector exigeix eines i mètodes que ajudin les entitats socials a transformar-se i a adaptar-se. Tot seguit, es presenten **enfocaments i recursos pràctics** que enforteixen l'organització, milloren la gestió i s'alineen amb els reptes actuals.

DEMOCRÀCIA INTERNA I PARTICIPACIÓ ACTIVA	Fomentar estructures organitzatives democràtiques i implicar els membres en la presa de decisions reforça la legitimitat i el sentiment de pertinença, cosa que garanteix la perdurabilitat dels projectes i les institucions gràcies a la inclusió i la cohesió que s'hi generen.
VALORACIÓ DE LA BASE SOCIAL	Reconèixer i potenciar la base social com a recurs estratègic enforteix la cohesió interna i el suport extern, permet relacions sòlides i duradores que contribueixen a la sostenibilitat, i aporta diversitat i riquesa.
DESENVOLUPAMENT I APROFITAMENT DEL TALENT	Identificar i potenciar les capacitats internes impulsa la professionalització i l'adaptabilitat de l'entitat davant de nous desafiaments, cosa que afavoreix la resiliència institucional.
COHESIÓ ORGANITZATIVA I VISIÓ COMPARTIDA	Prioritzar la cohesió i el compromís dels integrants de l'entitat, com també l'alineació amb la missió i la visió, garanteix la coherència en les accions, augmenta la capacitat d'afrontar situacions adverses i ajuda a mantenir la confiança dels grups d'interès.
INCORPORACIÓ DE CRITERIS ECOLÒGICS I ODS	Integrar principis de sostenibilitat ambiental en la gestió i els projectes exigeix impulsar accions i projectes concrets alineats amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i, a la vegada, establir mecanismes que permetin fer-ne el seguiment i l'avaluació.
ACCÉS AL FINANÇAMENT I DIVERSIFICACIÓ D'INGRESSOS	Desenvolupar estratègies de captació de fons que intentin complementar les fonts finalistes amb d'altres de naturalesa més estructural, i també reforçar les relacions de compromís i fidelitat de finançadors particulars i corporatius, garanteix la continuïtat de les entitats.

LA MAREA

L'impacte social s'ha de mesurar, comprendre i millorar de manera contínua.

1

AVALUACIÓ

Diferenciar per comprendre l'impacte.

2

MILLORA CONTÍNUA

Cicle d'aprenentatge constant.

APRENDRE PER MILLORAR

1. ANALITZAR
Què estem aconseguint?

2. APRENDRE
Què podem millorar?

3. ACTUAR
Aplicar canvis i innovar.

4. AVALUAR
Què ha funcionat?

Activitats
El que fem (accions i serveis).

Resultats
Canvis immediats en les persones o els grups.

Impacte
Canvis significatius i sostinguts en la vida de les persones i la societat.

Propòsit
Millorar el benestar i promoure la inclusió i la justícia social.

3

TRANSFERÈNCIA

Compartir per multiplicar.

Compartir coneixement, metodologies i bones pràctiques per generar més impacte i enfortir el sector.

Difondre i promoure l'aprenentatge col·lectiu.

Intercanviar experiències.

Documentar el que funciona.

4

SOSTENIBILITAT

Perquè l'impacte perduri en el temps.

Dimensió econòmica

Recursos estables i diversificats per garantir la continuïtat.

- Viabilitat financera.
- Eficiència en l'ús de recursos.
- Transparència i rendició de comptes.

Dimensió social

Generar valor per a les persones i les comunitats.

- Equitat i inclusió.
- Participació i empoderament.
- Cohesió social i benestar.

Dimensió organitzativa

Organitzacions sòlides, flexibles i col·laboratives.

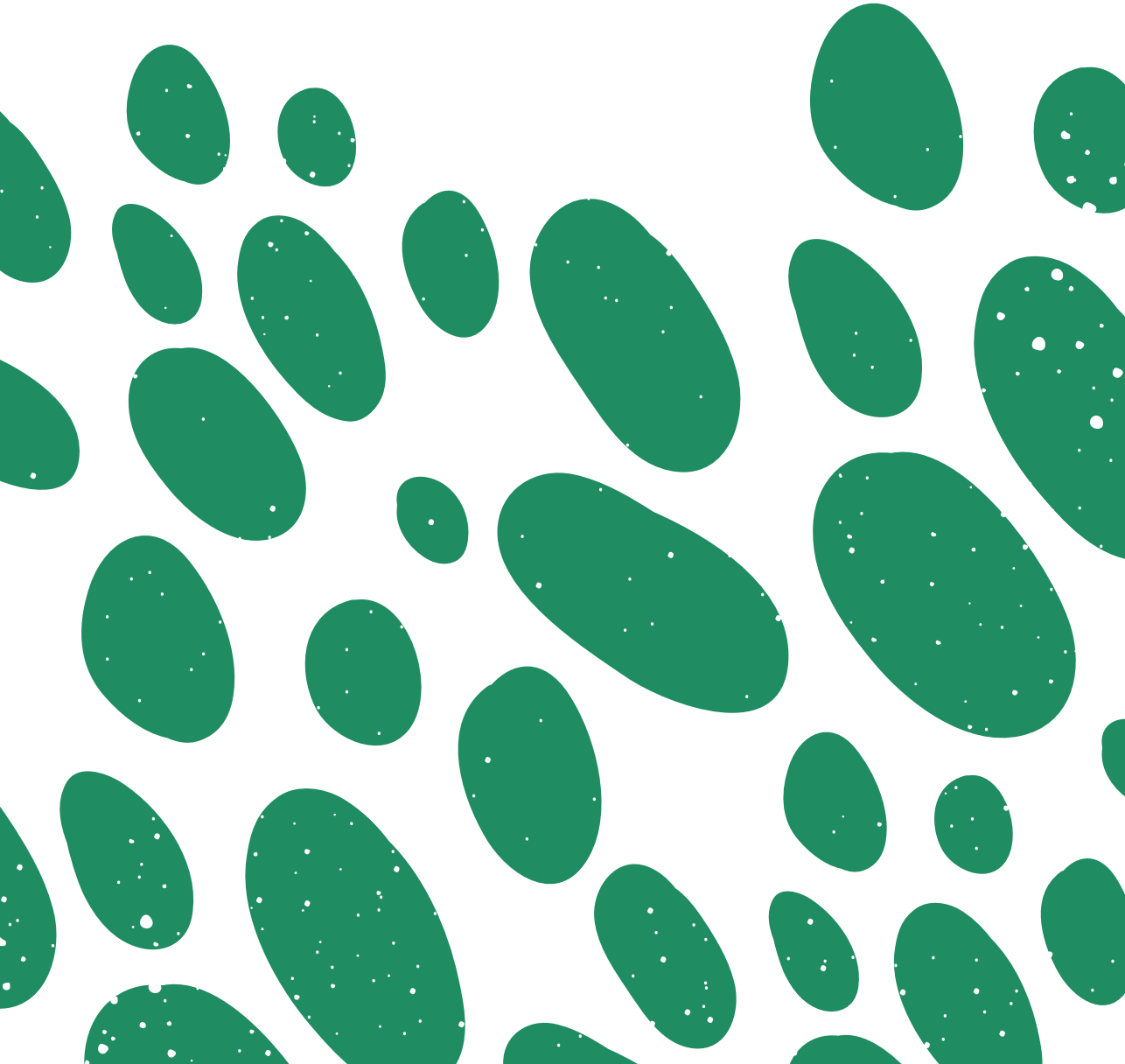
- Bon govern i ètica.
- Equips competents.
- Innovació i adaptació.
- Aliances i treball en xarxa.

Nota: La sostenibilitat integra els àmbits econòmic, social i organitzatiu.

Fundació "la Caixa"

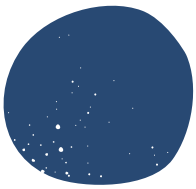
Cartografies de la vulnerabilitat social
GUIA DE NAVEGACIÓ DEL TERCER SECTOR / 6

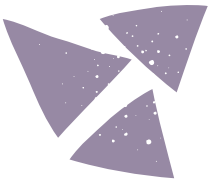
L'HORITZÓ
TRANSFORMACIÓ SOCIAL



ÍNDEX

0 **EL PORT**
CARTA DEL PRESIDENT, AUTORIA, INTRODUCCIÓ I CRÈDITS

1  **EL TERRITORI**
APROXIMACIÓ AL CONCEPTE I A LES DIMENSIONS DE LA VULNERABILITAT SOCIAL

2  **ELS NAVEGANTS**
EL TERCER SECTOR D'ACCIÓ SOCIAL: ROL I REPTES

3  **EL MAPA**
ESTRATÈGIES PER A LA IDENTIFICACIÓ I EL DIAGNÒSTIC DE SITUACIONS DE VULNERABILITAT

4 
EL SENDER
PROCÉS D'INTERVENCIÓ

5
LA MAREA
IMPACTE I SOSTENIBILITAT

6 
L'HORITZÓ
TRANSFORMACIÓ SOCIAL

7 
LA BRÚIXOLA
FACTORS ESTRUCTURALS PER
A UNA ACCIÓ SOCIAL EFICIENT

ÍNDEX

L'HORITZÓ
TRANSFORMACIÓ SOCIAL

I. Sensibilització i visibilització 213

1.1. Definició 213
1.2. Reptes 215
1.3. Com es fa 218

II. Drets i transformació social 221

2.1. Definició 221
2.2. Reptes 222
2.3. Com es fa 225

I. Sensibilització i visibilització

1.1. Definició

La sensibilització és una funció estratègica i transversal de les entitats socials que connecta la seva causa amb la intervenció i el debat públic. Té el propòsit d'influir en els valors, les creences i els comportaments col·lectius per afavorir la inclusió i garantir els drets. Reforça la legitimitat de l'entitat ja que construeix un missatge coherent amb la seva missió i amb les problemàtiques que atén.

Per què és important la sensibilització?

- Forma part de la **missió transformadora** de l'organització i no és un simple complement comunicatiu.
- És essencial perquè les administracions, els líders d'opinió i la ciutadania **prenguin consciència** sobre la vulnerabilitat.
- És un eix fonamental per **promoure una cultura de drets**, solidaritat i responsabilitat compartida.
- Orienta el sentit de la intervenció perquè prioritza continguts que alerten sobre l'aparició o l'agreujament de situacions de vulnerabilitat i contribueix tant a prevenir-les com a anticipar les **necessitats socials**.

Les entitats duen a terme habitualment campanyes de sensibilització per incidir en l'àmbit social i polític, i altres vegades també per recollir fons. En aquest segon cas, **els missatges han de ser sempre coherents** amb la causa, els principis i els drets que es defensen. Incloure-hi mesures de sensibilització aconsegueix un resultat que va més enllà de l'activitat en un territori o amb un col·lectiu.

La sensibilització pretén canviar creences i opinions socials pel fet que qüestiona l'estigmatització, la discriminació i els discursos d'exclusió. Per això fa servir un llenguatge i unes imatges respectuosos, evita enfocaments victimistes o paternalistes i fomenta el pensament crític com a eina contra la desinformació. L'eficàcia d'aquesta tasca depèn de **la credibilitat i la coherència**: el missatge és més creïble quan l'organització demostra amb fets allò que defensa.

La finalitat de la visibilització és que la intervenció social sigui reconeguda, compresa i valorada per la societat, cosa que aporta confiança, legitimitat i sostenibilitat al tercer sector. No pretén assolir la simple notorietat o fer propaganda, ni es limita simplement a difondre activitats, sinó que expressa el valor i l'interès social del que es fa i, amb això, la contribució de la intervenció a la cohesió i al benestar de la societat.

Per què és important la visibilització?

- Constitueix **un atribut estructural de l'acció social**, i no pas un objectiu accessori.
- Tradueix en termes reconeixedors els resultats i efectes de la intervenció, i ofereix **informació clara i verificable** que dona suport a la rendició de comptes i la credibilitat institucional.
- Situa l'entitat com a **actor imprescindible en la garantia de drets** i en la resposta a vulnerabilitats complexes.

"És clau impulsar una comunicació clara, neutra i adaptada a cada públic que expliqui de manera senzilla el valor de les accions i l'origen dels recursos"

La visibilització i la sensibilització estan estretament relacionades: tota sensibilització comporta fer visible una realitat i els valors que la sustenten, mentre que la visibilització assegura el reconeixement públic del sentit i de l'impacte d'aquesta sensibilització. Aquesta articulació permet preservar la centralitat de la causa social i recórrer el relat *sensibilitzar, visibilitzar, incidir, adherir i recaptar*.

1.2. Reptes

Aquest apartat identifica, en primer lloc, els reptes de l'acció de sensibilització del tercer sector. Els desafiaments es formulen com a binomis problema-resposta:

- **Davant de la polarització i la desinformació**, actuar amb marcs narratius pedagògics i verificables.
- **Davant de l'ambigüitat sobre les causes**, aclarir el que és essencial de la missió i organitzar els missatges per públics destinataris.
- **Davant de la distància amb la joventut i els nous consums culturals**, coproduir continguts culturalment adequats a la generació de les persones natives digitals.
- **Davant de la fragmentació**, alinear veus al voltant de causes compartides.

És important enfortir l'**ètica comunicativa** i la coherència entre allò que l'organització fa i allò que explica. D'aquesta manera, s'impulsa una sensibilització que facilita la intervenció, dona veu a les persones protagonistes de la intervenció i en potencia la incidència social.

AUGMENTAR LA PRESÈNCIA PÚBLICA I LA CAPIL·LARITAT TERRITORIAL

L'enfocament tradicional s'ha centrat en espais tancats, cosa que limita la visibilització i el reconeixement social de les accions. El repte consisteix a ampliar la presència en espais comunitaris

i digitals mitjançant una **comunicació més oberta, inclusiva i propera**. Aquesta comunicació ha de facilitar, en formats accessibles, la transparència, la rendició de comptes i el reconeixement de l'impacte. Per això, és clau impulsar una comunicació clara, neutra i adaptada a cada públic que expliqui de manera senzilla el valor de les accions i l'origen dels recursos, com els fons de la "X solidària" de l'IRPF i de l'impost de societats.

ACLARIR LA CAUSA I EL SEU RELAT

Moltes organitzacions treballen en àmbits poc visibles, i això dificulta que la ciutadania entengui i valori la tasca que duen a terme. Transformar processos i resultats en evidències clares —definint la missió i construint missatges diferenciats per públic i finalitat (sensibilitzar, incidir o recaptar fons)— **augmenta l'impacte de la comunicació i manté la coherència narrativa**.

CONTRARESTAR RUMORS I DESINFORMACIÓ

Els rumors que perpetuen prejudicis i obstaculitzen la inclusió representen una oportunitat per enfortir la comunicació estratègica. L'enfocament de "la dada mata el relat" ha demostrat que és insuficient: la dada no substitueix el relat, sinó que l'ha de complementar per **crear narratives més sòlides i persuasives**. El repte principal és que la desinformació no desapareixerà mai del tot. Per això, la clau és fomentar el pensament crític de la ciutadania per tal de dotar-la d'eines per analitzar i qüestionar la informació. Així, l'estratègia adequada combina accions a curt termini (abordar les falsedats de manera immediata) i a mitjà termini (promoure el pensament crític per aconseguir una societat més resistent a la manipulació).

CONNECTAR AMB JOVENTUTS DIVERSES EN L'ÀMBIT DIGITAL

Hi ha una necessitat evident d'adaptar els llenguatges institucionals del tercer sector als nous consums culturals i marcs simbòlics i comunicatius de la joventut, especialment en un ecosistema digital dominat per formats breus, audiovisuals i

interactius. És important superar aquesta distància per mitjà de la **coproducció real de continguts amb la població juvenil** utilitzant els seus canals i els codis, però també ampliant la mirada cap als múltiples perfils i les seves experiències. Que les persones no siguin només fonts de dades o testimonis, sinó també coautores dels relats que les representen.

CONSTRUIR OPINIÓ PÚBLICA

La dificultat històrica per proposar temes socials, a diferència dels partits i moviments socials, exigeix una estratègia per influir en el debat públic. Per aconseguir-ho, és fonamental **unir portaveus creïbles a l'entorn de causes comunes** que obtinguin un suport ampli. La seva presència constant al territori ha de mantenir el diàleg actiu, fins i tot quan no hi hagi cap crisi.

ACONSEGUIR COHERÈNCIA I CONVERGÈNCIA DE MISSATGES

La divisió entre grups que persegueixen causes similars genera confusió, duplica esforços i afebleix l'impacte de la seva comunicació. Una solució és col·laborar acordant missatges comuns, **definir un vocabulari compartit i establir prioritats clares**. Això permet organitzar campanyes al voltant d'objectius conjunts.

ENFORTIR L'ÈTICA COMUNICATIVA

La representació de la vulnerabilitat en la comunicació pot reforçar estigmes o provocar rebuig si no es fa amb principis ètics. Per tant, el repte és desenvolupar **pràctiques comunicatives que evitin la victimització**, l'ús sensacionalista de la imatge i els relats que reprodueixen la dependència o la caritat.

1.3. Com es fa

A escala comunitària, les estratègies per sensibilitzar i incidir en les percepcions socials estan pensades per **combinar l'escolta activa, la coproducció de missatges i l'adequació a diferents públics**, moments i canals. L'estratègia és prioritzar la prevenció i la resposta a la desinformació utilitzant continguts verificables. El seu ús és escalable, des de microintervencions de proximitat fins a campanyes sectorials, i diferencia entre finalitats (incidència i recaptació) sense perdre la coherència amb la causa.

Escolta digital i mesurament de l'odi

Implantar un sistema d'escolta social activa. Aquest sistema combina eines digitals (*social listening*) amb mecanismes de participació ciutadana, com ara panels i observatoris, per analitzar el volum, l'abast i l'evolució dels discursos predominants. Per fer-ho, es classifiquen les mencions segons el sentiment que expressen, els seus biaixos o si contenen informació sensible. L'objectiu final és donar respostes formatives basades en els drets, l'evidència i els principis d'una comunicació ètica. Addicionalment, s'han de crear guies d'estil i designar portaveus perquè la resposta pública sigui coherent i legítima.

Fons compartits contra les notícies falses

Crear un fons entre entitats d'activació ràpida. Aquest fons ha d'incloure un repositori comú de materials per desmentir rumors (textos, infografies o vídeos) i un sistema àgil perquè es puguin revisar conjuntament. Cal garantir que aquests materials es puguin reutilitzar i adaptar, i que siguin culturalment adequats. A més, els missatges han de tractar les persones amb dignitat i no victimitzar-les.

Accions de proximitat	**Dissenyar microintervencions** en barris, centres educatius i recursos comunitaris que coprodueixin relats amb les persones participants, integrin referents locals i generin contacte significatiu per canviar actituds.
Missatges en moments clau	**Identificar moments clau** en els quals hi ha "finestres d'oportunitat" (fites cíviques, legislatives, locals o sectorials, dies internacionals, campanyes locals) per llançar missatges estratègics adaptats. Aquests continguts han de ser clars i accessibles, no han d'instrumentalitzar el patiment i han de diferenciar si la finalitat és la sensibilització, la mobilització o la captació.
Missatges d'advertiment que treballin la prevenció	**Anticipar-se als rumors freqüents.** Per combatre la desinformació, cal explicar de manera senzilla les tàctiques i oferir criteris clars per verificar la informació. A més, és important distribuir guies ciutadanes per comprovar continguts, com ara llistes de comprovació, extensions per a navegadors i exemples pràctics. Aquests recursos s'han de presentar en materials didàctics breus i atractius.

Tot seguit se **suggereixen unes quantes estratègies de visibilització** que reforcen la tasca de les entitats, la confiança pública, la transparència, les aliances amb altres actors, la presència en espais comunitaris i digitals, i els relats entenedors com a elements fonamentals.

ALIANCES AMB EL SECTOR ACADÈMIC I AMB ELS MITJANS	Establir acords amb instituts, universitats i mitjans per traduir resultats en narratives accessibles: dossiers amb dades traçables, tribunes informades i col·laboracions amb periodistes especialitzats que ampliïn l'abast i la credibilitat de l'acció social.
CAPACITACIÓ DES D'ENTITATS DE SEGON NIVELL	Impulsar a les federacions i plataformes accions de formació i recursos compartits (manuals d'estil, plantilles, glossaris, biblioteques d'iconografia, etc.) per homogeneïtzar la presentació de l'activitat i facilitar-ne la comprensió pública.
PRESÈNCIA EN ESPAIS PÚBLICS	Incrementar la visibilització en places, centres cívics i equipaments municipals amb exposicions, demostracions i panells informatius que mostrin l'activitat de les entitats, els seus resultats o la seva contribució social.
FINESTRES D'OPORTUNITAT PER RECOLLIR FONS	Programar campanyes en moments crítics per recollir fons que expliquin la utilitat pública, la destinació dels fons i els efectes que s'aconsegueixen amb el seu ús (per exemple, l'acció de la "X solidària" durant la campanya de la renda).

II. Drets i transformació social

2.1. Definició

L'enfocament de drets constitueix el marc ètic que orienta l'acció del tercer sector. Té com a objectiu l'exercici ple i efectiu dels drets fonamentals de les persones que afronten situacions de vulnerabilitat i de la ciutadania en general. Des d'aquest enfocament, les persones no es perceben com a beneficiàries passives, sinó com a **titulars de drets amb capacitat d'exigir-ne el compliment** i de participar activament en els processos que els afecten. Els drets humans formen part essencial del progrés social, ja que reconèixer-los i protegir-los és la base per avançar cap a societats més justes i equitatives.

El tercer sector és un actor d'interès públic amb capacitat per **enfortir la legitimitat social dels drets** i actuar com a motor de canvi orientat a la justícia social.

Principis orientadors

- **Independència crítica:** veu pròpia davant dels poders públics i privats.
- **Universalisme dels drets:** ancorat en la defensa de la dignitat, la justícia i la solidaritat, més enllà d'adscripcions ideològiques.
- **Solidaritat deontològica:** defensa, per deure moral, del que és comú a la condició humana.

D'acord amb aquests principis, la intervenció s'articula en **tres dimensions complementàries**:

- **Atendre necessitats concretes** que afecten l'exercici dels drets fonamentals.
- **Influir en la normativa, les estratègies i les prioritats públiques** per alinear-les amb els drets.
- **Fomentar la consciència crítica i el compromís social** de la ciutadania per promoure una cultura de drets i corresponsabilitat democràtica.

L'enfocament vertebra totes les fases del cicle d'intervenció —diagnòstic, disseny, execució i avaluació— i situa els drets al centre, garanteix que s'escolti la veu de les persones en situació de vulnerabilitat i integra transversalment la perspectiva de gènere, la diversitat, la interseccionalitat i la territorialitat. També promou la transferència d'innovacions cap a polítiques públiques sostenibles, de manera que es manté l'equilibri entre la col·laboració amb les administracions i l'autonomia crítica.

2.2. Reptes

L'enfocament de drets i la transformació social afronten reptes importants: ajustar les accions als estàndards de drets i **fomentar la col·laboració en xarxa i una participació real de les persones**. També intenta que les innovacions es converteixin en polítiques públiques sostenibles. Per a cada repte, la solució es basa en el diàleg, el consens i la coordinació entre els diferents sectors, partint sempre de principis comuns.

ENFORTIR LES XARXES COM A ACTOR COMÚ DE DRETS

La fragmentació entre actors socials limita la capacitat d'impulsar canvis estructurals. El repte és **consolidar xarxes i aliances estratègiques** articulant esforços i generant consensos a l'entorn de la justícia i els drets. Així es pot incidir de manera més efectiva en les polítiques públiques i en el debat social.

CENTRAR ESFORÇOS AMB CRITERIS ESTRATÈGICS

La diversitat de temes i les agendes excessivament àmplies dilueixen l'enfocament, dificulten la generació d'avenços tangibles i resten claredat als objectius estratègics. És clau aplicar-hi **criteris rigorosos d'universalitat, urgència, proporcionalitat i impacte**. Aquesta selecció orienta el treball conjunt cap a causes amb més rellevància social, capacitat de mobilització i suport democràtic.

INCIDIR AMB ESTRATÈGIES DIALOGANTS

La manca de claredat i de prioritats dificulta que les intervencions en entorns complexos siguin coherents i eficaces. El repte és dissenyar estratègies que combinin la diplomàcia, un ús rigorós de l'evidència i la litigació estratègica en el dret administratiu espanyol. L'objectiu és prioritzar **enfocaments constructius basats en les propostes**, el consens i el diàleg.

ANAR MÉS ENLLÀ DE LA GESTIÓ (I DE L'ASSISTÈNCIA)

L'èmfasi excessiu en la prestació de serveis pot relegar la defensa de drets i amagar les causes estructurals de la desigualtat. Les entitats han de complementar la **gestió de programes amb una funció activa de garantia i promoció de drets**, amb la qual cosa asseguren que la intervenció directa no substitueix la incidència política i social, sinó que la complementa.

POTENCIAR LA PARTICIPACIÓ SIGNIFICATIVA DE LES PERSONES

La participació insuficient de les persones afectades afebleix la legitimitat del projecte. Cal **incorporar de manera estable les seves veus** en la governança, el disseny i l'avaluació de les intervencions.

CREAR UNA NARRATIVA INCLUSIVA

La percepció de les persones destinatàries de les polítiques com a "altres" dificulta la generació d'empatia i limita la sensibilització ciutadana. És fonamental promoure narratives que posin el **focus en la dignitat i l'exercici universal de drets** i reforcin la responsabilitat i el sentit de pertinença col·lectiva.

PROMOURE NOUS DRETS DAVANT DE RISCOS EMERGENTS

Hi ha llacunes en la protecció dels drets de les persones davant de nous reptes com la digitalització, la crisi mediambiental, la intel·ligència artificial, les cures o la soledat. Això dificulta protegir de manera eficaç la ciutadania en una societat cada vegada més complexa. El repte consisteix a anticipar aquests riscos, i també a **identificar i formular nous drets basats en proves sòlides**. Aquests drets han de garantir l'accés universal a béns i serveis essencials. Per fer-ho, és fonamental assegurar-ne el reconeixement legal, l'aplicació per part de les administracions i la defensa en les institucions.

ESCALAR LES INNOVACIONS A LES POLÍTIQUES PÚBLIQUES SOSTENIBLES

Hi ha el risc que algunes innovacions socials i metodològiques es quedin **atrapades en la fase pilot**, sense aconseguir escalar ni consolidar-se en les institucions. Cal definir rutes clares de transferència institucional basades en avaluacions orientades a mesurar l'impacte, la sostenibilitat i l'adaptabilitat.

DIAGNOSTICAR - TRADUIR - PROPOSAR

Algunes vegades, les anàlisis generades no es tradueixen en accions concretes i queden limitades a diagnòstics sense aplicació pràctica. El repte consisteix a **transformar les troballes en recomanacions operatives**, clares i contextualitzades.

2.3. Com es fa

Aquest apartat ofereix **orientacions i estratègies** per aplicar un enfocament de drets i impulsar la transformació social, i per facilitar que entitats, administracions i ciutadania prenguin decisions coordinades i informades. Es prioritza el treball en xarxa per generar consensos, la pluralitat d'enfocaments i l'ús de dades perquè els projectes esdevinguin polítiques públiques. Així mateix, es promouen processos de cocreació amb institucions i altres grups d'interès, juntament amb campanyes de sensibilització que fomentin la consciència social i la participació ciutadana. Totes les propostes es basen en una metodologia clara, el mesurament de resultats i l'aprenentatge compartit.

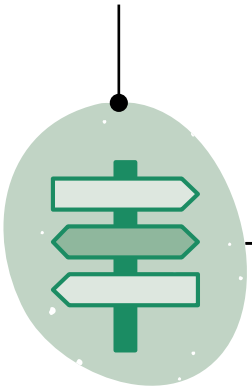
"És fonamental promoure narratives que posin el focus en la dignitat i l'exercici universal dels drets"

TREBALL EN XARXA ORIENTAT A CONSENSOS	Construir plataformes estables amb objectius compartits de defensa de drets, mapes d'actors i portaveus rotatoris. Acordar posicions comunes, calendaris d'interlocució i sistemes de seguiment per canalitzar demandes socials de manera conjunta i sense dinàmiques competitives.
CARTERA PLURAL D'ESTRATÈGIES	Definir un portafolis que combini col·laboració, diplomàcia humanitària, sensibilització i, quan escaigui, vies jurídiques. Establir criteris de selecció i garantir la coherència ètica i narrativa en tots els canals.
INCIDÈNCIA BASADA EN EVIDÈNCIES	Convertir el coneixement de la intervenció i la innovació en evidències útils per a la presa de decisions públiques. Sistematitzar dades, elaborar síntesis i dissenyar estratègies i "rutes de transferència" explícites del pilot al marc normatiu o programàtic.
COCREACIÓ AMB L'ADMINISTRACIÓ	Impulsar espais de diàleg civil amb regles clares de corresponsabilitat. Incorporar la participació del tercer sector en el disseny, la implementació i l'avaluació de polítiques mitjançant marcs legals, estàndards de qualitat i indicadors de resultat centrats en garanties de drets.
DEL PROJECTE A LA POLÍTICA	Planificar itineraris d'escalat: teoria del canvi, finestres d'oportunitat, aliances intersectorials, pilots demostratius i plans de sostenibilitat. Preparar *policy briefs* (document concís i estratègic que facilita la presa de decisions) i propostes normatives per facilitar l'adopció institucional.

SENSIBILITZACIÓ CIUTADANA ORIENTADA A CONSCIENCIAR	Reorientar campanyes cap a canvis verificables en les percepcions i els comportaments, diferenciant-les de la captació de fons. Fer servir missatges universalistes, llenguatge clar i evidències, i incorporar-hi testimonis amb enfocament de drets i de canvi cultural.
PARTICIPACIÓ CIUTADANA INFORMADA	Fomentar la deliberació i l'aprenentatge social mitjançant fòrums, laboratoris ciutadans i espais de participació. Enfortir la formació en drets i la capacitat de la ciutadania per sostenir polítiques públiques justes amb informació accessible i verificable.
COMUNICACIÓ INCLUSIVA I NO ESTIGMATITZADORA	Adoptar narratives que evitin la lògica del "nosaltres enfront dels altres" i que subratllin la dignitat i la universalitat dels drets. Integrar dades desagregades i relats que visibilitzin les persones que afronten situacions de vulnerabilitat sense reforçar estereotips.
MESURAMENT I APRENENTATGE COMPARTIT	Desenvolupar quadres de comandament d'incidència amb indicadors de procés, resultat i canvi normatiu. Compartir els resultats a les xarxes, documentar casos d'èxit i retroalimentar les decisions per millorar de manera contínua l'efectivitat transformadora.

L'HORITZÓ

L'acción social aspira a transformar la societat i no tan sols a respondre a necessitats. Implica canviar percepcions, influir en polítiques i construir una cultura de drets.



ESTRATÈGIES D'ACCIÓ



Transformar implica canviar mirades, normes i formes d'organització social.

1

SENSIBILITZACIÓ



Canviar percepcions socials.

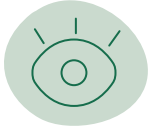


Promoure l'empatia i la comprensió.

Clau

2

VISIBILITZACIÓ



Fer comprensible el valor i l'impacte de l'acció social.

Donar a conèixer el que transforma vides i comunitats.

3

NARRATIVA

Explicar històries que combaten estigmes i prejudicis.

Construir relats basats en la dignitat i els drets.

4

PARTICIPACIÓ

Implicar la ciutadania en l'acció i el canvi.

Escoltar, cocrear i enfortir la corresponsabilitat.

5

INCIDÈNCIA

Traslladar aprenentatges i evidències a polítiques públiques.

Influir en decisions justes i basades en drets.

COM ES GENERA EL CANVI?

Canviar mirades

Noves formes d'entendre les persones i les seves realitats.

Transformar normes

Impulsar marcs legals, polítiques i pràctiques més justos.

Reorganitzar l'àmbit social

Noves formes de relacionar-nos, col·laborar i gestionar el comú.

Construir futurs més justos

Societats inclusives, democràtiques i sostenibles.

OBJECTIU FINAL

Cultura de drets

Una societat que reconeix, garanteix i exerceix els drets de totes les persones.

Fundació "la Caixa"

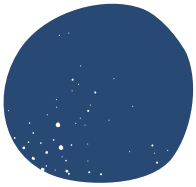
Cartografies de la vulnerabilitat social
GUIA DE NAVEGACIÓ DEL TERCER SECTOR / 7

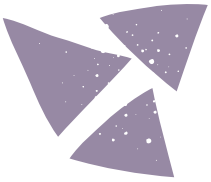
LA BRÚIXOLA
FACTORS ESTRUCTURALS PER A UNA ACCIÓ SOCIAL EFICIENT

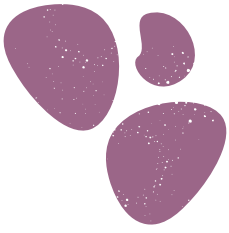


ÍNDEX

0 **EL PORT**
CARTA DEL PRESIDENT, AUTORIA, INTRODUCCIÓ I CRÈDITS

1  **EL TERRITORI**
APROXIMACIÓ AL CONCEPTE I A LES DIMENSIONS DE LA VULNERABILITAT SOCIAL

2  **ELS NAVEGANTS**
EL TERCER SECTOR D'ACCIÓ SOCIAL: ROL I REPTES

3  **EL MAPA**
ESTRATÈGIES PER A LA IDENTIFICACIÓ I EL DIAGNÒSTIC DE SITUACIONS DE VULNERABILITAT

4 
EL SENDER
PROCÉS D'INTERVENCIÓ

5
LA MAREA
IMPACTE I SOSTENIBILITAT

6 
L'HORITZÓ
TRANSFORMACIÓ SOCIAL

7 
LA BRÚIXOLA
FACTORS ESTRUCTURALS PER
A UNA ACCIÓ SOCIAL EFICIENT

ÍNDEX

LA BRÚIXOLA
FACTORS ESTRUCTURALS PER A UNA ACCIÓ SOCIAL EFICIENT

I. Planificació estratègica i operativa 236

1.1. Qüestions clau 236
1.2. Orientacions 239

II. Governança 244

2.1. Qüestions clau 244
2.2. Orientacions 250

III. Base social 252

3.1. Qüestions clau 253
3.2. Orientacions 256

IV. Talent 261

4.1. Qüestions clau 261
4.2. Orientacions 270

V. Sistemes de gestió 277

5.1. Qüestions clau 277
5.2. Orientacions 280

Introducción



Aquesta unitat conclou **l'anàlisi i el diagnòstic sobre la vulnerabilitat social a Espanya** i les oportunitats del tercer sector per afrontar-la. Se centra en les bases organitzatives i estructurals de les entitats socials, que són claus per assolir models d'intervenció més eficaços i sostenibles. No tan sols descriu reptes, sinó que també **identifica i analitza els factors que permeten transformar les entitats**. L'objectiu és que puguin adaptar la seva resposta a una vulnerabilitat canviant, tenint en compte tant els recursos interns com l'entorn en què operen.

També s'hi aborden qüestions com la **gestió del talent, la consolidació de la base social, la governança, la planificació estratègica i els sistemes de gestió**, i la manera en què s'articulen amb conceptes ja tractats, com ara la missió, la participació, el territori i la cultura organitzativa. Aquests continguts es presenten des d'una perspectiva transversal que posa en relleu la interdependència dels diferents àmbits i la necessitat d'abordar-los de manera integrada. **Aquesta anàlisi conceptual es combina amb orientacions pràctiques.**

Aquesta unitat tanca el cercle del "marc de referència de la vulnerabilitat social", ja que **integra, ordena i connecta allò que les entitats necessiten** per sostenir la seva missió d'una manera rigorosa, participativa i transformadora. Per aconseguir-ho, és fonamental que les entitats identifiquin amb claredat el seu propòsit, en coherència amb la **unitat 2 ("El tercer sector d'acció social: rol i reptes")**.

Per acabar, la unitat és una **referència cabdal per a la reflexió i la presa de decisions**. Ofereix un escenari útil perquè les entitats reforcin la capacitat d'adaptació, millorin l'impacte i garanteixin la sostenibilitat. El text assumeix que aquests processos de transformació comporten tensions, dilemes i conflictes propis del canvi. Per gestionar-los, cal **deliberació, lideratge ètic, aprenentatge organitzatiu i eines tècniques**.

I. Planificació estratègica i operativa



Les unitats anteriors expliquen la importància de la planificació estratègica i operativa per al tercer sector, una **eina que aporta coherència, direcció i eficàcia a la seva tasca**. Aquesta planificació ha de ser participativa, flexible i cal que es basi en evidències i en l'anàlisi de necessitats. A més, la **unitat 3** destaca com aquesta planificació connecta la missió amb el treball diari, mentre que la **unitat 5** ressalta el paper que exerceix com a base per a la sostenibilitat i la millora contínua.

La **unitat 7** aclareix les diferències entre la planificació estratègica i l'operativa, i subratlla que són interdependents i complementàries. També proposa un **enfocament integral** que connecta l'estratègia amb la missió i permet adaptar-se als reptes actuals.

1.1. Qüestions clau

Planificar és un **procés continu**. Exigeix seguiment, revisió periòdica, ajust i aprenentatge. Incorporar una **mirada de tendència**, anticipar canvis rellevants, replanificar quan calgui i avaluar els avenços permet que l'organització sigui capaç d'adaptar-se a contextos canviants. Des d'aquesta perspectiva, la planificació també contribueix a **construir un llenguatge comú, reforçar la cohesió interna i consolidar la identitat institucional**, elements essencials per a la sostenibilitat de les entitats.

La funció estructural de la planificació és **alinear la missió de l'entitat amb la seva acció diària**. Això ajuda a establir objectius clars, prioritzar recursos i definir els mitjans necessaris per assolir els resultats previstos. Sense una planificació sòlida, les decisions es dispersen i l'impacte institucional perd consistència.

- **Planificació estratègica.** Estableix l'orientació general de l'entitat a mitjà i llarg termini. Defineix la missió, la visió i els objectius generals, i estableix les línies d'actuació que guien les decisions institucionals. Implica un exercici de reflexió i anàlisi sobre la posició de l'entitat en el seu entorn, l'evolució dels factors socials i econòmics, i la identificació dels canvis que es volen promoure.

  L'horitzó temporal d'actuació estratègica ha de ser equilibrat. Un termini massa curt impedeix desplegar canvis significatius, mentre que un de massa llarg corre el risc de quedar desfasat davant de l'evolució del context. En l'àmbit social, **cicles de tres a cinc anys acostumen a oferir un marc raonable** per garantir la continuïtat.

- **Planificació operativa.** Tradueix aquesta orientació estratègica en accions concretes i mesurables: programes, projectes, tasques, cronogrames i sistemes de seguiment. Defineix responsables, terminis i recursos, i es revisa periòdicament per assegurar que s'adequa al context. Reforça la capacitat d'execució, alinea els equips al voltant de metes comunes i **garanteix que els recursos s'assignin de manera eficient i transparent**. Aquesta distinció redueix la bretxa entre allò que es planifica i allò que s'executa. A més, facilita l'assignació de responsabilitats i assegura que la feina diària és coherent amb la missió de l'entitat.

  Habitualment, aquesta planificació es desenvolupa en **horitzons temporals curts** (anuals) i es revisa de manera periòdica per garantir que s'adequa al context.

PRINCIPIS QUE ORIENTEN UNA BONA PLANIFICACIÓ

- **Coherència amb la missió:** assegurar que totes les decisions estratègiques i operatives estan alineades amb el propòsit institucional.
- **Claredat:** garantir que els objectius, les orientacions i les línies d'acció són comprensibles per a tota l'organització.
- **Viabilitat i sostenibilitat:** establir objectius assolibles, adequats a les capacitats i els recursos.
- **Flexibilitat:** incorporar mecanismes que permeten ajustar el rumb davant de transformacions del context intern o extern.
- **Focalització i priorització:** concentrar esforços en allò que és realment rellevant i evitar plans excessivament amplis que podrien diluir els recursos i reduir l'impacte.
- **Consistència temporal:** mantenir una orientació estratègica estable que permeti la continuïtat, l'aprenentatge i la consolidació de processos.
- **Integralitat entre àrees i equips:** assegurar que la planificació connecta àmbits i responsabilitats per tal de promoure sinergies i evitar compartiments estancs.
- **Participació:** implicar activament els equips i actors rellevants en el procés de planificació per afavorir l'apropiació interna, reforçar la coordinació i construir compromisos compartits a partir del coneixement de la realitat operativa.

1.2. Orientacions

Aquest **decàleg d'orientacions** ajuda el tercer sector a integrar els dos nivells de planificació:

DISTINGIR AMB PRECISIÓ ENTRE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA I OPERATIVA

El fet d'aplicar a la pràctica la **distinció entre tots dos nivells de planificació** facilita l'assignació de responsabilitats, evita duplicitats i garanteix que la feina quotidiana és coherent amb la missió institucional. Per exemple, decidir quins col·lectius s'han d'atendre prioritàriament o en quins territoris cal concentrar els recursos.

CONNECTAR L'ESTRATÈGIA AMB LA MISSIÓ I ELS VALORS INSTITUCIONALS

Garantir que la planificació estratègica deriva directament de la missió i dels valors institucionals permet mantenir la coherència del projecte i guiar la presa de decisions cap al propòsit social que dona sentit a l'entitat. **Traduir la missió en criteris estratègics** (què cal prioritzar i per què) ajuda a evitar plans guiats únicament per urgències o oportunitats externes. Aquesta connexió reforça la identitat institucional i la cohesió interna.

"Per gestionar els conflictes cal deliberació, lideratge ètic, aprenentatge organitzatiu i eines tècniques"

CENTRAR L'ESTRATÈGIA EN POCS OBJECTIUS, CLARS I TRANSFORMADORS

Concentrar la planificació estratègica en un nombre limitat d'objectius ben definits i amb capacitat de transformació afavoreix la coherència institucional i augmenta la probabilitat d'implementació real. **Planificar implica triar**, i prioritzar allò que és essencial per a la missió permet orientar recursos i esforços cap a metes que aporten un valor significatiu. Aquest enfocament evita plans extensos o poc realistes i facilita processos de seguiment més clars, útils i alineats amb la capacitat real de l'entitat.

ASSEGURAR PROCESSOS PARTICIPATIUS

La implicació dels actors rellevants, com ara el personal, les persones voluntàries o les responsables de projectes, **reforça l'apropiació interna, millora la coordinació i la motivació i enforteix el compromís** amb els objectius definits. A més, aquest procés incorpora l'experiència i els coneixements pràctics del dia a dia. La participació també té un **valor pedagògic i transformador**: ajuda a comprendre millor la missió institucional, a aclarir prioritats des d'una visió compartida, a detectar sinergies entre equips i a reforçar la cultura organitzativa mitjançant el diàleg i la construcció conjunta. Cal tenir en compte que, en determinades circumstàncies o moments organitzatius, els processos participatius també poden generar expectatives no complertes, tensions entre prioritats o situacions de sobrecàrrega organitzativa.

FER DIAGNÒSTICS RIGOROSOS

Partir d'un diagnòstic sòlid, com s'ha indicat a la **unitat 3**, que combini l'anàlisi del context social i territorial, la identificació de tendències i la reflexió interna, permet definir objectius realistes i alineats amb la missió. **Distingir entre demandes i necessitats**, avaluar les capacitats internes i identificar oportunitats facilita decisions estratègiques basades en el coneixement.

INTEGRAR LA PERSPECTIVA TERRITORIAL I COMUNITÀRIA

Incorporar la **realitat territorial i comunitària** en la planificació estratègica i operativa possibilita l'ajust de les decisions a les dinàmiques locals i a les relacions comunitàries en què l'entitat opera. Considerar el **territori amb els seus actors**, i no tan sols com a àmbit d'intervenció, facilita la **col·laboració amb els agents locals** i millora la capacitat d'impacte. Aquesta integració enforteix l'**arrelament institucional** i la funció transformadora del projecte.

ESTABLIR SISTEMES DE SEGUIMENT I REVISIÓ

Crear mecanismes de seguiment i revisió —indicadors senzills, espais de reflexió periòdica, revisions de mig cicle— permet avaluar els avenços, detectar desajustos i fer precisions. La **replanificació davant de canvis del context** o nous aprenentatges reforça la capacitat adaptativa i evita que les decisions perdin vigència.

DESENVOLUPAR UNA CULTURA ORGANITZATIVA QUE RECONEGUI EL VALOR DE PLANIFICAR

Fomentar una cultura que integri la planificació com una pràctica habitual de la gestió —dedicant temps a pensar, revisar, prioritzar i avaluar— permet consolidar la coherència, l'aprenentatge i la continuïtat institucional. Aquesta cultura és clau perquè la planificació es tradueixi en **pràctiques consistents al llarg del temps**.

DISPOSAR D'UNA TEORIA DEL CANVI COMPARTIDA

La **teoria del canvi (TdC) és un marc orientador** que estructura i guia l'acció organitzativa, i que aclareix les transformacions que es volen aconseguir i la relació entre recursos, accions i resultats esperats. La seva solidesa augmenta quan es basa en l'evidència disponible, en l'aprenentatge acumulat i en l'avaluació de les mateixes pràctiques.

INCORPORAR METODOLOGIES I EINES D'ANÀLISI I ESTRATÈGIA

L'ús d'aquestes metodologies i eines enforteix la qualitat de la planificació, dona suport a diagnòstics més rigorosos i genera un llenguatge comú que facilita la participació interna. També ordena prioritats, explora escenaris, connecta la reflexió amb la pràctica i augmenta el rigor tècnic dels processos de planificació. Hi ha diverses eines i metodologies per donar suport als processos de planificació:

- **Anàlisi DAFO** (debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats): eina d'anàlisi estratègica que permet comprendre la situació d'una organització mitjançant la identificació de factors interns i externs que influeixen en la seva actuació.
- **Matriu CAME** (corregir, afrontar, mantenir i explotar): eina que facilita passar de l'anàlisi a l'acció estratègica. Permet traduir el diagnòstic del DAFO en opcions estratègiques i línies d'acció concretes.
- **Diagnòstics de realitat orientats a desafiaments:** enfocament metodològic que analitza la realitat social a partir dels problemes i reptes principals existents. Permet transformar la informació sobre el context en reptes estratègics clars.
- ***Design thinking* (pensament de dissenyador):** metodologia de treball centrada en les persones i en la resolució creativa de problemes complexos. Es basa en un procés que combina empatia, creativitat i racionalitat per entendre en profunditat les necessitats i les experiències de les persones usuàries, generar solucions innovadores, prototipar propostes de manera àgil i provar-les en contextos reals. Aquesta aproximació és especialment valuosa en contextos d'incertesa o alta complexitat.

- ***Business model canvas* (llenç de model de negoci) adaptat al sector social**: eina visual per representar de manera senzilla el model d'intervenció d'una entitat. Ajuda a aclarir la proposta de valor social, els públics destinataris, els recursos clau i la lògica d'actuació.
- **Anàlisi de competència i models PESTEL** (polític, econòmic, social, tecnològic, ecològic i legal): eines d'anàlisi que permeten entendre el context extern en què opera una organització. També identifiquen tendències, factors de canvi i condicionants que influeixen en la planificació i la presa de decisions estratègiques.

II. Governança



Al llarg de les unitats anteriors, la governança ha estat identificada com **un element essencial per garantir la coherència estratègica, la transparència i la participació** en les entitats del tercer sector. Per això, és important disposar de models de govern participatius i alineats amb la missió i els valors institucionals que enforteixin els òrgans de decisió i els processos de corresponsabilitat.

Aquesta unitat aprofundeix en com **aquesta bona governança garanteix l'estabilitat i la sostenibilitat de l'entitat**. Una governança sòlida és clau per al desenvolupament i l'activació de la base social, i això permet que l'organització afronti els reptes actuals amb legitimitat, eficàcia i capacitat d'adaptació.

2.1. Qüestions clau

La governança és el conjunt de **principis, estructures i pràctiques que orienten la presa de decisions i la rendició de comptes**. Garanteixen que s'actuï amb coherència respecte de la missió, els valors i les responsabilitats de les entitats. A més d'ordenar els processos interns, és el marc que permet vetllar per la qualitat, l'ètica i la coherència del conjunt de dimensions que s'aborden en el marc de referència de la vulnerabilitat social.

Suposa també la gestió del poder i dels conflictes d'interès que travessen la vida organitzativa: **una bona governança no elimina les tensions, sinó que les fa governables**; una bona governança garanteix que la missió no es dilueixi.

El propòsit de la unitat no és definir com s'ha d'organitzar una entitat ni proposar estructures úniques, sinó aclarir **quins principis convé tenir presents** per enfortir la governança. El tercer sector agrupa realitats organitzatives molt diferents: fundacions amb patronats, associacions amb una àmplia base social, entitats petites amb un fort component voluntari, organitzacions del segon nivell amb funcions de representació o xarxes territorials d'entitats locals. En aquest context, les necessitats, les capacitats i les possibilitats de cada entitat difereixen considerablement.

Per això, la **implementació d'aquests principis ha de ser proporcional i contextualitzada**. No s'espera que una entitat de petites dimensions disposi dels mateixos mecanismes que una organització de gran escala, ni que una fundació i una associació estructurin la seva governança de la mateixa manera.

"Una governança sòlida permet sostenir la missió, adaptar-se al canvi i perdurar en el temps"

PRINCIPIS PER A UNA BONA GOVERNANÇA

Al marge de les diferències jurídiques i organitzatives, totes les organitzacions s'han de regir per un **conjunt de principis de bona governança** que reforcin la confiança social, l'ètica institucional i l'eficàcia en el compliment de la seva missió.

- **Principi de transparència i rendició de comptes.** La transparència implica oferir informació clara, comprensible i accessible sobre les decisions, els criteris d'actuació, els comptes i els resultats, cosa que referma la confiança entre la base social, els finançadors, les administracions públiques i la ciutadania. Aquest principi reforça la legitimitat democràtica de l'entitat i el seu reconeixement social com a actor d'interès públic.

La rendició de comptes s'aplica en **tres direccions complementàries**:

- **Cap amunt**, adreçada a finançadors, administracions i organismes reguladors.
- **En horitzontal**, orientada al funcionament intern dels òrgans de govern i a la supervisió entre iguals.
- **Cap avall**, adreçada a les persones usuàries, participants i comunitats destinatàries de l'acció social.

Inclou pràctiques com la **publicació de memòries, comptes anuals i avaluacions de resultats i impacte**. Una transparència insuficient —informació incompleta, decisions no explicades o comptes difícils d'interpretar— redueix la legitimitat institucional i obre espais a la discrecionalitat.

- **Principi de responsabilitat.** La responsabilitat implica que les persones que integren els òrgans de govern actuen amb **diligència, integritat i compromís** amb la missió, de manera que assumeixen les implicacions de les

seves decisions i garanteixen un ús adequat dels recursos. Aquest principi suposa preparar-se per a l'exercici del càrrec, mantenir-se informat, supervisar adequadament la gestió i actuar d'acord amb els valors de l'entitat, la normativa legal i estatutària, i els codis interns.

La qualitat de la governança també depèn de si **els òrgans de govern disposen de perfils i capacitats adequades** per exercir la seva funció. Aquest principi exigeix anticipar i prevenir situacions que puguin comprometre la imparcialitat mitjançant codis de conducta, mecanismes de prevenció de conflictes d'interès i sistemes de supervisió col·legiada. Com a pràctica recomanable, resulta pertinent incorporar-hi **mecanismes interns i periòdics d'autoavaluació de l'òrgan de govern**.

- **Principi de participació i legitimitat democràtica.** La participació implica generar condicions perquè les diferents veus de l'organització —socis, personal, persones voluntàries, famílies i persones usuàries— puguin influir de manera significativa en les decisions estratègiques. No es limita a ser presents en l'òrgan de govern: implica **escolta, consulta, deliberació i corresponsabilitat**. Els òrgans de govern han de reflectir i respectar també la diversitat de la base social.

  Una cultura interna que fomenti la participació és una condició necessària, però no suficient. No totes les decisions admeten participació. Per això cal definir-ne els límits: qui participa en cada cas, com s'incorporen les aportacions i com es retorna informació sobre els resultats del procés. Convé distingir entre participar en la presa de decisions i pertànyer formalment als òrgans de govern: la primera es pot articular mitjançant fòrums, consultes o grups de treball sense implicar pertinença orgànica. Confondre tots dos rols pot derivar en òrgans sobredimensionats, poc operatius i amb dificultats per exercir la seva funció estratègica.

- **Principi d'eficiència i eficàcia.** L'eficiència i l'eficàcia impliquen prendre decisions fonamentades, oportunes i coherents amb la missió. Aquest principi fa referència a **utilitzar els recursos disponibles de manera adequada** per aconseguir impacte social. No s'orienta únicament a optimitzar els recursos, sinó també a maximitzar la capacitat transformadora de l'acció social.

  Pràctiques concretes:

ESTRUCTURES	PROCESSOS	MESURES
Estructures de govern adequades a les seves funcions, sense tasques repetides entre govern i gestió.	Processos que agilitin l'execució de les decisions.	Mesures per evitar que la presa de decisions depengui d'unes poques persones i s'alenteixi.

- **Principi de sostenibilitat.** La sostenibilitat (vegeu-ne més informació a la **unitat 5**) comprèn la capacitat de mantenir el funcionament, la legitimitat i la rellevància de l'entitat al llarg del temps. No es limita a la **sostenibilitat econòmica**, sinó que inclou la **sostenibilitat institucional** (renovació, diversitat, claredat de rols) i la **sostenibilitat social** (pertinència, confiança pública i capacitat d'adaptació). Aquest principi incorpora també l'autonomia estratègica de l'entitat i la seva capacitat per definir prioritats sense subordinació a interessos externs.

  Una governança orientada a la sostenibilitat planifica la successió dels lideratges, diversifica les bases de legitimitat i garanteix la continuïtat del projecte independentment de les persones que l'impulsen en cada moment.

- **Principi de segregació de funcions.** La separació de funcions distingeix entre responsabilitats estratègiques (pròpies de l'òrgan de govern) i responsabilitats operatives (pròpies de l'equip directiu). Tot sovint, aquests rols se solapen o no es delimiten amb claredat, cosa que constitueix un dels reptes principals per a la governança. **Una delimitació correcta reforça la professionalitat**, l'autonomia de la gestió i la rendició de comptes.

  Quan no hi ha una separació clara entre govern i gestió, s'afebleix la capacitat de supervisió de l'òrgan de govern, es generen tensions internes, s'amplifica el risc de conflicte d'interessos i es pot comprometre la professionalitat de la gestió.

La governança no es limita al funcionament dels òrgans formals de govern, sinó que també s'expressa en la **cultura organitzativa,** en els **estils de lideratge**, en els processos de presa de decisions i en la manera en què la missió i els valors es comparteixen i es viuen en el conjunt de l'entitat. Una governança sòlida requereix, per tant, que aquests principis siguin compresos i assumits.

Tot i la seva rellevància, un dels reptes identificats en el sector és que, en moltes entitats més orientades a la prestació de serveis i a l'execució de projectes, es dona menys importància a la governança o **es percep com una càrrega afegida** davant de les urgències de la gestió diària.

Un sistema de governança robust implica disposar de:

- Estatuts actualitzats i entenedors.
- Codis ètics.
- Procediments clars de selecció i renovació.
- Política de conflictes d'interès.
- Sistemes bàsics de transparència.
- Plans d'igualtat.

- Mecanismes de participació interns.
- Canals segurs per comunicar irregularitats o males pràctiques, acompanyats de mesures de protecció de les persones informants, que evitin represàlies i garanteixin la confidencialitat, com també l'ús d'aquests mecanismes de bona fe.
- Eines externes, com ara auditories, certificacions o estàndards de referència, poden resultar útils per contrastar pràctiques i orientar millores, sempre com a complement i no pas com a substitut de la responsabilitat pròpia dels òrgans de govern.

2.2. Orientacions

Aquesta **llista d'orientacions** ofereix una lectura progressiva de l'aplicació de la governança en el tercer sector.



ASSEGURAR LES BASES MÍNIMES DE FUNCIONAMENT I LEGITIMITAT

Algunes entitats experimenten moments de fragilitat, per exemple, a l'inici de la seva activitat, perquè són de dimensions més petites o perquè es troben davant de situacions de crisi. En aquestes etapes, la governança se centra a **garantir el compliment de les obligacions legals i estatutàries**, com també el funcionament diari de l'organització. Per això, els òrgans de govern poden assumir tasques més pràctiques i les responsabilitats clau s'acostumen a concentrar en un nombre reduït de persones.



DESPLAÇAR EL FOCUS DEL "FER" AL "DECIDIR"

Quan l'entitat guanya estabilitat o augmenta la complexitat, un dels reptes de la governança és revisar on es prenen les decisions clau i des de quins espais. En aquest moment, moltes organitzacions detecten solapaments entre govern i gestió, dificultats per prioritzar o una dedicació excessiva a qüestions operatives. Des d'aquesta perspectiva, **la governança compleix una funció de**

reordenació del focus: ajuda a decidir quins assumptes requereixen deliberació estratègica, quins s'han de delegar i com es pot millorar la qualitat de les decisions col·lectives.

INCORPORAR LA MIRADA ESTRATÈGICA DE FUTUR

En organitzacions amb més recorregut o estabilitat, la governança pot assumir de manera més clara una funció estratègica. El seu òrgan de govern va més enllà de la supervisió diària per reflexionar sobre la missió, la sostenibilitat, els riscos, les oportunitats i l'evolució del context social i institucional. D'aquesta manera, **la governança millora la qualitat del debat**, incorpora perspectives diferents i sosté processos de planificació. Aquests processos permeten anticipar escenaris i orientar les decisions a mitjà i llarg termini, cosa que reforma la coherència del projecte institucional.

REFORÇAR L'APRENENTATGE, LA LEGITIMITAT I LA CAPACITAT D'ADAPTACIÓ

En entorns complexos o canviants, algunes entitats opten per una governança que integra l'avaluació de manera explícita. Aquesta serveix per orientar les decisions, promoure l'aprenentatge institucional i revisar el mateix model de govern. D'aquesta manera **la governança es converteix en un procés dinàmic**, obert a ajustos i capaç d'incorporar les veus de la base social i de l'entorn. Aquest enfocament reforça la legitimitat social, la capacitat d'incidència i la coherència de l'entitat.

III. Base social



En unitats anteriors s'ha definit la base social com el conjunt de persones, col·lectius i actors que donen suport i legitimen l'acció del tercer sector. Aquest grup és clau per a la sostenibilitat, la legitimitat i la capacitat d'influència de l'organització. La **unitat 2** destaca la necessitat d'actualitzar i diversificar aquesta base a fi de fomentar la participació i el sentit de pertinença. A més, la vincula amb valors com la solidaritat, el compromís cívic, la cohesió social i la defensa de drets. Finalment, les **unitats 4 i 5** ressalten el paper essencial d'aquesta base en la intervenció social, la creació de xarxes de suport i la viabilitat dels projectes. En aquest marc, les persones beneficiàries i participants s'integren com a part fonamental del teixit social de les entitats.

En aquesta unitat s'aprofundeix en la base social com un **ecosistema relacional plural**, capaç de connectar l'acció institucional amb la societat i el territori. Se supera la visió restrictiva de base social com "els socis o membres de l'assemblea" i s'obre el concepte a la **diversitat de perfils**: voluntariat, donants, personal, persones aliades, persones usuàries i xarxes comunitàries, i s'emfatitza la importància de la diversitat generacional i cultural, la participació digital i l'arrelament territorial.

"La base social configura un ecosistema plural que articula la relació entre l'organització, la societat i el territori"

3.1. Qüestions clau

La base social no s'ha de confondre amb els grups d'interès o *stakeholders*. Aquests es defineixen únicament per la relació funcional o institucional amb l'entitat, mentre que la base social ho fa pel seu **compromís amb la causa i la seva identificació amb la missió i els valors**. Per això, no es limita a l'afiliació formal ni a les estructures tradicionals (assemblea i junta directiva). Al contrari, integra totes les persones i comunitats que contribueixen, de manera directa o indirecta, a complir la missió i funciona com una xarxa de vincles. Aquesta xarxa incrementa el capital social de l'entitat, la capacitat de mobilització, l'arrelament territorial i la incidència social.

Històricament, aquesta base social s'identificava amb els socis o membres formals. Tanmateix, la disminució de l'afiliació tradicional, l'aparició de noves formes de compromís, el paper creixent de les xarxes socials i la centralitat de la comunicació han ampliat el concepte cap a una **visió més dinàmica i comunitària**.

D'aquesta manera, **la base social es compon actualment** de:

- **Socis o membres:** Hi participen formalment amb drets i deures que es defineixen als estatuts.
- **Persones voluntàries:** Col·laboren de manera altruista en les activitats o els programes.
- **Donants i col·laboradors:** Aporten recursos econòmics, materials o professionals i donen suport a la causa de l'entitat.
- **Personal contractat i tècnic:** A més de la seva tasca professional, comparteixen el compromís ètic i social de l'organització.
- **Aliats i xarxes de suport:** Organitzacions, empreses, institucions públiques o privades, i altres actors amb els quals l'entitat coopera.

- **Persones usuàries i comunitats afectades:** Es vinculen amb l'entitat i contribueixen a enfortir-ne la legitimitat social
- **Seguidors en xarxes i comunitats digitals:** Participants, simpatitzants i seguidors en entorns digitals
- **Col·laboradors estratègics que hi aporten coneixement:** Universitats, centres de recerca o altres entitats acadèmiques que aporten coneixement, evidència, reflexió crítica i legitimitat tècnica.

COM ACTUA LA BASE SOCIAL

- **Enforteix simultàniament la funció de defensa de drets i la de provisió de suports.** En la intervenció directa, sosté processos comunitaris, crea vincles de confiança, facilita l'accés als territoris i millora la qualitat de l'acció social. En la transformació social, reforça la capacitat d'incidència, genera legitimitat pública i amplifica narratives que combaten estigmes o discursos polaritzats.
- **Construeix comunitat.** Enforteix l'ecosistema comunitari a través d'**aliances i xarxes territorials**. El treball conjunt amb associacions veïnals, comerços, universitats, entitats culturals o altres organitzacions locals permet **ampliar i diversificar els vincles socials** de l'entitat. En àmbits com la discapacitat o la inclusió, disposar d'un teixit comunitari actiu és determinant perquè la participació i la implicació social transcendeixin la lògica del servei i esdevinguin processos compartits dins de la comunitat, en què les persones siguin part activa de la vida del territori i no sols destinatàries de suports o recursos.

La fortalesa de la base social no es mesura només pel nombre de persones, sinó també per la diversitat, el nivell d'activitat, la capacitat de convocatòria, l'arrelament territorial, la implicació (*engagement*) digital i la capacitat d'incidència. Estar actiu implica defensar la causa en el dia a dia, interactuar amb continguts, amplificar missatges, participar en accions puntuals, generar opinió favorable o compartir informació a les xarxes. No hi ha un model únic vàlid per a totes les entitats. **La "bona base social" és la que és adequada a la naturalesa, la missió i l'escala de l'organització.** No importa tant el nombre com la qualitat.

Avui dia, un element important en la gestió de la base social són **les xarxes socials i les eines digitals**. Aquestes amplifiquen la capacitat de captar simpatitzants, generar implicació activa i sostinguda de les persones, atraure donacions, defensar causes i respondre a campanyes negatives. L'activisme digital és avui una forma fonamental de gestió i suport. El "si t'ha agradat, comparteix-ho" es converteix en un multiplicador d'impacte social. L'exposició a discursos polaritzats o atacs a les xarxes exigeix, a més, capacitats de gestió i resposta que no sempre estan desenvolupades de la mateixa manera en totes les entitats.

Tot i el seu valor estratègic, construir i sostenir una base social activa planteja reptes. Hi ha entitats que afronten desafecció o baixa participació, envelliment de socis i persones voluntàries, dificultats per atraure persones joves, fragmentació del compromís, limitacions en la comunicació digital, escassa cultura participativa interna i manca de temps o recursos per dinamitzar aquests vincles. Aquests reptes condicionen la capacitat de les entitats per sostenir la seva missió, renovar suports i enfortir la seva legitimitat social.

3.2. Orientacions

Les orientacions següents pretenen afavorir processos que ampliïn, diversifiquin i activin la base social. L'objectiu no és prescriure models, sinó oferir marcs adaptables a cada entitat per **construir una base social sòlida, plural i activa**.

DELIMITAR I SEGMENTAR LA BASE SOCIAL PER GESTIONAR MILLOR

Delimitar amb precisió quins perfils integren la base social i valorar-ne els diferents graus d'implicació i aportació. Així es poden **ajustar expectatives, aclarir rols i enfortir relacions** més coherents amb cada col·lectiu. A més, permet diferenciar drets, deures i formes de participació. Models de segmentació simples o eines com els mapes d'actors o les matrius de participació contribueixen a dissenyar estratègies adaptades a les necessitats, les motivacions i les capacitats de cada segment.

DIVERSIFICAR LES FORMES DE PARTICIPACIÓ

Oferir múltiples modalitats de participació que s'adaptin a les motivacions i les disponibilitats de cada persona afavoreix activar col·lectius diversos i ampliar la base social més enllà de les figures tradicionals de persona sòcia o voluntària. La introducció de **microvoluntariat** —entès com a formes de col·laboració puntuals, limitades en el temps i amb un baix nivell de compromís continuat—, d'**espais deliberatius o de campanyes de difusió** facilita que cada persona trobi la seva manera de contribuir-hi. Una participació flexible i variada amplia l'abast social de l'entitat i afavoreix processos de mobilització més inclusius.

AMPLIAR LA VISIÓ SOBRE L'ABAST DEL VOLUNTARIAT

Ampliar la perspectiva sobre el voluntariat implica reconèixer el paper que exerceix més enllà de les formes tradicionals i entendre'l com un **motor essencial per a la diversitat, la representativitat i la sostenibilitat** de la base social. Per tant, expandir la visió sobre el voluntariat significa valorar totes les formes de col·laboració i compromís, fomentar la participació de nous col·lectius i adaptar les estratègies de captació, formació i reconeixement.

PROMOURE LA DIVERSITAT GENERACIONAL, CULTURAL I EXPERIENCIAL

Una diversitat més gran de la base social en termes generacionals, culturals i experiencials **fa que l'entitat reflecteixi millor l'entorn en què actua** i augmenti la seva legitimitat. Campanyes adreçades al jovent, accions obertes a persones migrades, aliances amb entitats diverses o continguts inclusius afavoreixen la incorporació de noves veus.

INCORPORAR UNA ESTRATÈGIA DIGITAL ESPECÍFICA

Aprofitar de manera estratègica les xarxes socials i els entorns digitals permet arribar a més públics i connectar amb noves formes de participació, especialment rellevants entre persones joves. **L'activisme digital és un component fonamental del compromís social.** Mantenir una presència digital consistent, generar continguts que facilitin la interacció i activar comunitats en línia enforteix la base social i multiplica l'impacte del missatge de l'entitat.

TREBALLAR L'ARRELAMENT TERRITORIAL MITJANÇANT ALIANCES

Impulsar aliances amb actors de l'entorn i xarxes territorials permet incrementar els vincles de l'entitat, **mobilitzar els suports locals i enfortir la seva presència al territori**. Aquesta idea, ja present des de la **unitat 3**, implica la col·laboració

amb associacions veïnals, centres educatius, comerços, entitats culturals i xarxes municipals, cosa que afavoreix processos comunitaris i reforça la legitimitat i l'arrelament social de l'organització.

ENFORTIR UNA RELACIÓ ACTIVA I SIGNIFICATIVA AMB LES PERSONES USUÀRIES

Generar espais d'escolta, afavorir la participació de les persones usuàries en activitats comunitàries i recollir-ne l'opinió en processos de millora contribueix a una relació més equilibrada i a una legitimitat pública més alta, com també a l'empoderament, la inclusió i la participació social dels grups en situació de vulnerabilitat. La seva participació ha de ser sempre **voluntària, respectuosa i ajustada a les seves circumstàncies**.

POTENCIAR LA COMUNICACIÓ INTERNA I EXTERNA PER CAPTAR, ACTIVAR I FIDELITZAR

Millorar la comunicació interna i externa permet **augmentar la visibilitat de l'entitat, mostrar millor l'impacte** assolit i afavorir una relació més propera amb les persones i els grups que l'acompanyen. Desenvolupar missatges clars sobre la causa, generar continguts que es puguin compartir fàcilment i mantenir una presència activa i coherent en els entorns digitals contribueix a atraure nous suports, activar públics diversos i consolidar la base social existent.

"La base social es construeix a través de l'escolta, la participació i el vincle amb les persones"

INTEGRAR EL PERSONAL CONTRACTAT COM A ACTOR ESSENCIAL

Considerar el personal tècnic com a part fonamental de l'equip ajuda a enfortir la cohesió i a augmentar el seu compromís amb la missió. Per fer-ho, es poden crear espais per compartir la missió i els valors, i també dinàmiques d'escolta o de reconeixement intern. Aquestes accions **ajuden els equips a vincular-se emocionalment amb el projecte**. D'aquesta manera, s'aconsegueix una alineació més elevada, sentit de pertinença i capacitat de mobilització.

TENIR CURA DEL VINCLE AMB ELS DONANTS I ELS COL·LABORADORS

Cuidar la relació amb els donants i els col·laboradors permet passar d'un vincle transaccional a un de confiança, més estable i significatiu. Per fer-ho, és útil informar sobre els resultats, agrair de manera personalitzada, organitzar trobades i compartir històries d'impacte. Aquestes pràctiques **fan que les ajudes puntuals esdevinguin un compromís a llarg termini**, cosa que enforteix l'estabilitat de l'organització.

CONSTRUIR UNA ESTRATÈGIA DE FIDELITZACIÓ

Protegir de manera continuada la relació amb totes les persones que formen part de la base social permet consolidar vincles estables i prevenir la pèrdua de suports. Programes de benvinguda, agraïments periòdics, comunicació bidireccional, continguts exclusius i invitacions a esdeveniments contribueixen a aconseguir un **compromís sostingut i emocionalment significatiu**.

DESENVOLUPAR CAPACITATS INTERNES EN COMUNICACIÓ, CAPTACIÓ I DINAMITZACIÓ

Reforçar les competències internes en comunicació, captació i gestió de comunitats contribueix a **ampliar, renovar, activar i sostenir la base social** de manera més eficaç i sostenible. L'intercanvi d'aprenentatges, la incorporació de suport

especialitzat i l'ús d'eines accessibles impulsen el desenvolupament d'aquestes competències. Un equip més preparat en aquestes àrees **incrementa la capacitat d'atraure, activar i acompanyar la base social**.



MESURAR I ANALITZAR LA BASE SOCIAL PER ORIENTAR DECISIONS ESTRATÈGIQUES

Analitzar de manera sistemàtica la composició, l'activitat i l'evolució de la base social **millora la presa de decisions i ajusta les estratègies** de participació, comunicació i creixement. Els indicadors quantitatius (com ara nivells d'activitat, diversitat de perfils, recurrència del suport, impacte digital), juntament amb les mètriques qualitatives sobre confiança i vincle emocional, ofereixen una visió més completa del valor que aporta la base social.

IV. Talent

El talent representa la riquesa humana de l'organització i **inclou totes les persones que contribueixen activament a la seva missió: tant el personal contractat com les persones voluntàries**. Aquest talent va més enllà de les capacitats tècniques: engloba el conjunt de competències, actituds, valors i compromís que fan possible impulsar projectes transformadors orientats a millorar la vida de les persones i les comunitats en situació de vulnerabilitat.

Aquest enfocament reconeix el voluntariat com un tret d'identitat i destaca la necessitat de professionalitzar i formar contínuament el personal. També assenyala la importància de disposar de condicions laborals que permetin atraure i retenir talent, i també fomentar la diversitat de perfils i la col·laboració entre generacions. Així mateix, subratlla el caràcter altruista i la funció social del voluntariat en considerar-lo un pilar de la intervenció social.

4.1. Qüestions clau

El talent a les entitats socials es pot definir com la suma de coneixements, habilitats, motivacions i compromisos que, de manera articulada, fan possible la intervenció social amb qualitat, continuïtat i legitimitat. **Les entitats socials es nodreixen de perfils diversos:** professionals amb alta especialització, persones en formació que aporten innovació i energia, i voluntariat que reforça l'arrelament comunitari, i que, a més, aporta també una experiència que cal cuidar i destacar. Aquesta diversitat és una fortalesa, sempre que es gestioni de manera coherent amb la missió i els valors de l'organització.

El talent constitueix el nucli que sosté la missió social i la capacitat de resposta davant de reptes complexos. El seu caràcter estratègic es fonamenta en diverses dimensions interrelacionades:

- **Qualitat de la intervenció social.** La intervenció amb col·lectius en situació de vulnerabilitat exigeix **rigor tècnic, sensibilitat i capacitat d'adaptació**. El talent garanteix que les accions no siguin merament assistencials, sinó processos integrals que respectin els drets i promoguin l'autonomia.

- **Continuïtat i sostenibilitat.** La permanència del talent en l'organització és clau per assegurar l'estabilitat dels projectes. La rotació excessiva o la dependència de vincles precaris (contractes temporals, pràctiques sense planificació) comprometen la coherència de les intervencions i dificulten la consolidació dels aprenentatges. Gestionar el talent implica **dissenyar estratègies per retenir perfils motivats** i reduir l'impacte del desgast emocional.

- **Confiança i legitimitat social.** Les entitats socials operen en entorns en què la confiança és un actiu intangible, però decisiu. **La qualitat humana i professional de l'equip genera credibilitat** davant de les persones usuàries, els finançadors i la comunitat. Un equip sòlid transmet seguretat, transparència i compromís, factors que enforteixen la reputació institucional i faciliten la col·laboració amb altres actors.

- **Innovació social i capacitat d'adaptació.** Els problemes socials són dinàmics i demanen solucions creatives. **El talent aporta pensament estratègic**, habilitats col·laboratives i obertura al canvi, elements essencials per innovar en metodologies, aliances i models d'intervenció. Sense talent, les entitats queden ancorades en pràctiques obsoletes i perden capacitat d'anticipar tendències.

- **Arrelament comunitari i participació.** Les persones voluntàries i les persones en pràctiques no tan sols complementen els recursos humans, sinó que també connecten amb la comunitat. La seva implicació **reforça la dimensió participativa dels projectes** i amplia la base social de suport. Gestionar aquest talent implica reconèixer-ne el valor, evitar-ne la instrumentalització i garantir que la seva contribució estigui alineada amb la missió.

- **Gestió del coneixement.** El talent és portador de sabers acumulats i experiències que constitueixen un **capital organitzatiu**. Preservar i compartir aquest coneixement mitjançant formació interna, espais de reflexió i sistemes de documentació és vital per evitar la pèrdua d'aprenentatges i millorar la qualitat de les intervencions.

El voluntariat aporta un valor únic vinculat al compromís cívic, la solidaritat i la participació ciutadana en la transformació social, dimensions que no es poden reduir a una lògica utilitària. D'altra banda, **el treball remunerat comporta professionalització, estabilitat, responsabilitat contractual** i drets laborals que s'han de garantir plenament. Totes dues funcions són compatibles i complementàries.

Els límits entre treball remunerat i voluntariat de vegades són difusos. En tot cas, les organitzacions han de garantir que les persones voluntàries no substitueixen persones empleades ni encobreixin situacions de precarietat laboral. Per això, cal **definir per escrit les tasques pròpies de cada rol**, i diferenciar les que corresponen al personal contractat de les que poden assumir les persones que hi col·laboren de manera voluntària.

La **revisió periòdica d'aquesta distribució de funcions**, juntament amb l'aplicació rigorosa de criteris ètics i normatius, protegeix els drets laborals, prevé abusos i aporta coherència i sostenibilitat al model organitzatiu.

Persones empleades:

>10 %
de la població de més de 14 anys participa en voluntariat (4,2 milions).

609.000
persones treballen en el tercer sector d'acció social a Espanya.

74 %
són dones.

35-54
anys és la franja d'edat majoritària del personal.

73 %
del personal té estudis universitaris.

79 %
del personal té contracte indefinit.

53 %
de l'ocupació és a jornada parcial.

Font:
Plataforma de ONG de Acción Social (2025).

PERSONES CONTRACTADES

El tercer sector s'ha consolidat com a **part fonamental del sistema de serveis socials i de l'acció social, com també de l'economia de les cures**. Segons dades recents de la Plataforma de ONG de Acción Social (2025), més de 600.000 persones treballen en aquest àmbit a Espanya, cosa que reflecteix el pes creixent que té en l'estructura socioeconòmica. La composició del personal contractat mostra trets distintius: hi predominen les entitats petites, amb menys de sis persones remunerades en gairebé la meitat dels casos, i els perfils més habituals corresponen a àrees com educació, treball social, psicologia, inserció laboral i gestió de projectes, la qual cosa evidencia l'orientació cap a l'atenció directa i la realització de programes socials.

Perfil de les persones contractades

- 609.000 persones treballen en el tercer sector social a Espanya.
- Més del 74 % són dones.
- La majoria té entre 35 i 54 anys.
- Més del 73 % disposa d'estudis universitaris.
- Més del 79 % té contracte indefinit.
- Més del 53 % té una jornada parcial.

Les condicions laborals del sector són mixtes. Tot i que la majoria de contractes són indefinits, el finançament extern, que acostuma a ser anual, crea incertesa i limita l'estabilitat. A més, la jornada parcial és habitual i la rotació de personal és alta. Com a resultat, no sempre és fàcil donar continuïtat als projectes i retenir el coneixement. Per això, **encara que els professionals estan compromesos i preparats, treballen en un entorn inestable**, marcat per la feblesa de les organitzacions i la inseguretat econòmica. També s'han d'adaptar a canvis socials i tecnològics constants. Reptes com la digitalització, la diversitat cultural, els formats de treball híbrids i la innovació exigeixen competències actualitzades i formació contínua. Per aquesta raó, les persones

són un factor estratègic per a la qualitat i la sostenibilitat de l'acció social.

El talent a les entitats socials se sustenta sobre persones que **treballen en entorns d'alta complexitat emocional i social**. Ni les persones en pràctiques ni les persones voluntàries substitueixen les persones treballadores, que són les encarregades de sostenir quotidianament l'estructura de les entitats socials. Tanmateix, la realitat mostra tensions entre vocació i precarietat. Cal **reforçar la cura de les persones professionals, especialment del personal d'intervenció directa**, que sovint ocupa posicions més mal remunerades i amb una càrrega emocional més gran.

Cuidar el talent implica acompanyar el **creixement professional amb itineraris clars, formació contínua i oportunitats de promoció**. No es tracta només de millorar les competències tècniques, sinó també de garantir l'anomenat *contracte psicològic*, que consisteix a crear **espais de cura emocional i reconeixement** perquè les persones se sentin valuoses i els seus valors encaixin amb la missió de les entitats socials. L'estabilitat laboral, un salari adequat i la planificació a llarg termini són condicions necessàries per reduir la incertesa i la pèrdua de coneixement.

Els canvis que s'han produït en el món del treball des de la COVID-19 exigeixen ampliar el focus sobre la qüestió del teletreball, que ha guanyat presència en les entitats socials espanyoles després de la pandèmia, però d'una manera limitada i desigual. Al voltant **del 37 % de les organitzacions** fomenten actualment modalitats de treball a distància, **concentrades sobretot en les**

37 %
de les organitzacions socials a Espanya fomenten el teletreball, tot i que la seva implantació continua sent limitada i desigual, especialment en entitats petites centrades en l'atenció directa.

"L'expansió del teletreball ha accelerat la digitalització de les entitats, fet que ha posat de manifest la capacitat tecnològica com a factor essencial"

entitats de dimensions més grans. A les ONG més petites, centrades en l'atenció directa, la implantació del teletreball és molt menys habitual, atès que molts serveis socials requereixen presencialitat. Aquesta realitat híbrida presenta avantatges (com ara més flexibilitat i una millor conciliació per a determinats perfils) i reptes (des de com mantenir la productivitat i la cohesió d'equip fins a salvaguardar la salut mental del personal aïllat). **L'expansió del teletreball també ha accelerat la digitalització** de les entitats, i ha posat en evidència mancances en competències tecnològiques i recursos en el tercer sector (vegeu l'apartat 6 d'aquesta unitat).

Per gestionar el talent a les entitats socials, és fonamental protegir la salut i prevenir els riscos laborals, inclosos els psicosocials, de les persones contractades. El treball d'intervenció social és molt exigent en l'àmbit emocional. Per això, cal implantar protocols clars per **detectar, prevenir i actuar davant de l'estrès, l'esgotament, el desgast professional i l'assetjament**. La responsabilitat de les organitzacions no s'ha de limitar a oferir formació i acompanyament, sinó que també han de garantir entorns segurs i saludables que promoguin el benestar del seu personal. Això comporta elaborar i aplicar procediments interns per comunicar incidents, oferir atenció especialitzada i fer el seguiment dels casos, assegurant sempre la confidencialitat i la reparació del dany. A més, per prevenir la vulnerabilitat en els equips, és essencial sensibilitzar i formar sobre riscos psicosocials, com també fomentar una cultura de respecte i suport mutu.

Les persones en pràctiques ocupen un lloc rellevant en relació amb el talent de l'organització. La seva incorporació a les entitats no tan sols aporta noves perspectives i energia, sinó que també facilita la transferència de coneixement i el relleu generacional. Les pràctiques són una via per connectar joves amb la missió social de les organitzacions. També obren el camí a la implicació dels centres de formació d'on provenen les persones en pràctiques en les necessitats de l'entitat. Aquest vincle primerenc amb la realitat del tercer sector afavoreix la consolidació de perfils que entenen

la complexitat de la intervenció social i que es poden integrar de manera efectiva en projectes futurs.

Els programes d'aprenentatge servei (APS) que impulsen les universitats i altres entitats han adquirit una rellevància creixent en l'articulació entre talent jove i entitats socials. Aquesta metodologia pedagògica, que **integra els processos formatius de l'alumnat amb la seva participació activa en iniciatives d'interès comunitari**, permet no sols reforçar els coneixements tècnics i les habilitats transversals, sinó també sensibilitzar i comprometre els futurs professionals amb la missió social del tercer sector. Els programes d'APS faciliten la col·laboració estructurada entre entitats i universitats, la qual cosa genera espais de reflexió conjunta, transferència d'experiències i cocreació de solucions innovadores a reptes socials reals. A més, contribueixen a la identificació primerenca de vocacions, promouen el relleu generacional i potencien la construcció d'equips interdisciplinaris. Al mateix temps, reforcen la dimensió cívica i ètica de l'aprenentatge, i ofereixen a l'alumnat l'oportunitat d'experimentar l'impacte de la seva participació en la millora del benestar col·lectiu.

PERSONES VOLUNTÀRIES

El voluntariat és un tret essencial del tercer sector que el diferencia de l'àmbit públic i mercantil. És present en la majoria d'aquestes entitats com una forma clau per canalitzar el compromís, la solidaritat i la participació ciutadana. A través de la seva acció, la societat promou el benestar col·lectiu, defensa els drets i millora la cohesió social. Així, s'enforteix el vincle entre les organitzacions, les comunitats locals i el conjunt de la societat.

La Llei 45/2015, de 14 d'octubre, defineix el voluntariat com el **conjunt d'activitats d'interès general dutes a terme per persones físiques, realitzades lliurement, sense contraprestació econòmica**, de manera organitzada i fora de l'àmbit laboral, mercantil o retribuït. Aquestes activitats es despleguen a través d'entitats sense ànim de lucre i en el marc de programes

o projectes concrets. El voluntariat no s'ha de confondre amb el treball professional remunerat: tots dos compleixen funcions complementàries. D'altra banda, el voluntariat amplia l'abast de l'acció social, enforteix la base social i aporta un valor afegit basat en l'empatia, la proximitat i el compromís cívic.

Perfil del voluntariat

- Més del 10 % de la població de més de 14 anys participa en activitats voluntàries (4,2 milions de persones).
- 55 % són dones, la majoria, entre 45 i 54 anys.
- Més del 35 % fa més de 10 anys que hi col·labora.
- Més del 46 % fa voluntariat social.
- Més del 17 % fa voluntariat sociosanitari.
- Més de l'11 % fa voluntariat cultural.

Aportació del voluntariat

- Extensió i abast de l'acció social, perquè amplia la **capacitat d'arribar a més persones i territoris**.
- Complementarietat amb el treball professional, perquè aporta **proximitat i acompanyament** en tasques que requereixen empatia.
- Difusió de **valors i consciència social**, perquè visibilitza problemàtiques i promou la solidaritat.
- Cohesió interna i sentit de pertinença, perquè genera **comunitat** i enforteix les xarxes socials.
- Innovació i aprenentatge, perquè incorpora **noves mirades i experiències** que enriqueixen l'abordatge de les situacions de vulnerabilitat.

La gestió del voluntariat requereix planificació, integració en els òrgans de decisió i acompanyament durant tot el cicle de participació; això garanteix que l'acció voluntària s'orienti a la

missió i la visió de l'entitat. A més, la diversitat, la inclusió i l'accessibilitat són principis que reforcen el caràcter democràtic del voluntariat i la seva capacitat de generar cohesió social.

Principis del voluntariat

- **La llibertat** com a opció personal del compromís de l'acció voluntària.
- **La participació** com a principi democràtic d'intervenció.
- **La solidaritat i la consciència social** per lluitar contra les desigualtats i injustícies.
- **La igualtat** entre dones i homes en tots els àmbits d'actuació del voluntariat.
- **La no-discriminació** de les persones voluntàries.
- **L'accessibilitat** de totes les persones en l'acció voluntària.
- **L'autonomia i la independència** en la gestió i la presa de decisions.
- **La gratuïtat** de l'acció, que es presta sense buscar-hi cap benefici econòmic o material.
- **L'eficiència i l'optimització** de recursos de l'acció voluntària.

Finalment, cal destacar el **voluntariat corporatiu**. Es tracta d'un **programa organitzat per una empresa que permet que el seu personal participi en activitats solidàries amb impacte social.** Aquestes activitats es poden dur a terme dins o fora de l'horari laboral. Segons el model, també hi poden participar exempleats, familiars o clients. L'objectiu és mobilitzar el talent, el temps i les habilitats dels participants per donar suport a causes socials en col·laboració amb entitats no lucratives i agents comunitaris.

4.2. Orientacions

La gestió i la retenció del talent a les entitats del tercer sector requereixen incorporar un **enfocament integral** que atengui tant les necessitats organitzatives com les expectatives personals de les persones que hi col·laboren, i diferenciar entre persones treballadores i persones voluntàries.

Generals

ORIENTACIÓ DE LA GESTIÓ DEL TALENT CAP ALS OBJECTIUS I VALORS DE L'ENTITAT

Una gestió del talent alineada amb els valors i les metes de l'organització garanteix que totes les persones, empleades i voluntàries, **entenguin i comparteixin el propòsit social de l'entitat.** Això millora la coherència entre els objectius i les competències, i enforteix el compromís i l'impacte positiu en la comunitat.

DEFINICIÓ PRECISA DE PERFILS I LLOCS NECESSARIS

Per tenir equips inclusius i preparats per afrontar reptes, és essencial establir descripcions clares de llocs de treball, **adaptades a un entorn canviant i a la diversitat**. Això afavoreix una organització diversa, equitativa i capaç de respondre amb agilitar als desafiaments.

SISTEMES DE RECONEIXEMENT I PROMOCIÓ QUE VALORIN LA CONTRIBUCIÓ INDIVIDUAL I EL TREBALL EN EQUIP

Reconèixer els èxits individuals i d'equip enforteix el vincle amb l'entitat i promou una cultura positiva. Els mecanismes de reconeixement han d'**incentivar l'esforç i la col·laboració**, i reforçar el sentit de pertinença.

IMPULS D'UN LIDERATGE COMPARTIT I LA COL·LABORACIÓ EN XARXA

Promoure un lideratge compartit i la col·laboració en xarxa distribueix les responsabilitats de manera equitativa i **facilita la presa de decisions**. Això crea un entorn d'aprenentatge continu que afavoreix el creixement professional i la innovació.

FORMACIÓ I ACOMPANYAMENT PER AL BENESTAR EMOCIONAL I EL DESENVOLUPAMENT DE COMPETÈNCIES

El benestar emocional i el desenvolupament d'habilitats clau són fonamentals per **prevenir l'esgotament professional**. Programes de formació adaptats i acompanyament personalitzat garanteixen la qualitat i la sostenibilitat del treball, i tenen cura del clima laboral.

SEGUIMENT I AVALUACIÓ DE LES TRAJECTÒRIES DE LES PERSONES CONTRACTADES I VOLUNTÀRIES

Cal incorporar indicadors per avaluar la gestió del talent, com ara la rotació, la satisfacció i la conciliació. Per a les persones voluntàries, indicadors com la permanència i les hores dedicades són claus per mesurar l'impacte i l'efectivitat de la gestió.

Per a persones contractades

La gestió del talent s'ha d'adaptar a les necessitats reals de l'entitat, professionalitzant els equips i creant entorns laborals saludables. És cabdal **abordar reptes com la inestabilitat i el *burnout*** (síndrome d'esgotament professional), i promoure una gestió del coneixement que afavoreixi el desenvolupament continu i la cura emocional.

IMPLEMENTACIÓ DE POLÍTIQUES D'ACOMPANYAMENT I FORMACIÓ CONTÍNUA

És essencial implementar programes d'acompanyament i formació contínua per al personal d'intervenció social. Aquestes iniciatives permeten actualitzar coneixements, **enfortir competències i proporcionar suport emocional**, cosa que assegura el benestar i l'eficàcia de l'equip i el prepara per afrontar els reptes canviants de l'acció social.

FOMENT DE LA CORRESPONSABILITAT I LA PARTICIPACIÓ EN LA PRESA DE DECISIONS

Promoure una cultura organitzativa participativa i corresponsable enforteix el sentit de pertinença i fomenta el lideratge col·laboratiu. Implicar el personal en els processos de presa de decisions **estimula la innovació i aprofita la diversitat de perspectives**, la qual cosa contribueix al desenvolupament conjunt de l'entitat.

PRIORITZACIÓ DE LA SALUT MENTAL I EMOCIONAL

És clau protegir la salut emocional de l'equip i prevenir el *burnout* per tal de crear un ambient de treball saludable en què es redueixi l'absentisme i es fomenti la motivació i el rendiment col·lectiu. Proporcionar recursos de suport emocional i programes per prevenir l'esgotament professional millora el clima laboral i contribueix al benestar de les persones, cosa que afavoreix la sostenibilitat i l'eficàcia de la intervenció social.

Per a persones voluntàries

Les entitats socials poden enriquir la seva tasca mitjançant programes de voluntariat, que han de ser resultat d'una **decisió estratègica basada en la missió, les capacitats i el model d'intervenció** de l'organització. És fonamental disposar de programes ben definits que respectin els drets i els deures de les persones voluntàries i en facilitin la integració en la missió de l'entitat.

Les orientacions que venen a continuació són per a entitats que volen disposar de persones voluntàries. Per començar, cal **dissenyar programes flexibles i adaptats**, que valorin la diversitat de perfils i ofereixin oportunitats de participació significativa, formació i reconeixement. D'altra banda, aquestes recomanacions van **en sintonia amb les diferents lleis de voluntariat**, tant l'estatal com les autonòmiques.

VOLUNTARIAT COM A RECURS ESTRATÈGIC

El voluntariat s'ha de considerar un recurs clau plenament integrat en la planificació estratègica. És essencial **definir els objectius, els rols i els resultats esperats**, i també assegurar recursos per a la formació, la coordinació i el seguiment del voluntariat. Això maximitza la contribució del voluntariat a l'impacte social i al funcionament intern de l'entitat.

Les diferents normatives autonòmiques i també l'estatal recullen la necessitat d'**establir acords entre les entitats socials i les persones voluntàries**. L'article 12 de la llei estatal recull la figura de l'acord d'incorporació com a instrument de definició i regulació de la relació entre persones voluntàries i entitats. D'altra banda, la Llei 25/2015 de la Generalitat de Catalunya recull a l'article 7 la necessitat de formalització a través del full de compromís, que inclogui funcions i les tasques acordades. En les diferents lleis autonòmiques es recullen figures similars.

EMPODERAMENT, PARTICIPACIÓ I ESPAIS D'IMPLICACIÓ

Per enfortir la participació activa i compartida de les persones voluntàries és essencial **reconèixer la seva contribució i oferir-los responsabilitats**. Crear espais de consulta i participació (assemblees, comissions o grups de treball) afavoreix una implicació real del voluntariat, mentre que uns canals de comunicació accessibles reforcen el seu empoderament i fomenten la presa de decisions compartida. Aquest enfocament no sols garanteix la implicació

real de les persones voluntàries i el seu accés a informació rellevant, sinó que també promou dinàmiques de presa de decisions més col·laboratives i integra plenament les persones voluntàries en la vida organitzativa i en l'evolució dels projectes.



CONTINUÏTAT I SENTIT DE LES ACCIONS VOLUNTÀRIES

El voluntariat ha d'incloure tant activitats puntuals com de llarg recorregut. Per avançar cap a experiències de voluntariat que aportin més utilitat és important que l'enfocament del voluntariat aposti per una **participació continuada i ben articulada**. Amb això, les activitats de "voluntariat per un dia" o de naturalesa molt ocasional adquireixen més sentit si s'emmarquen dins d'un programa més ampli. L'organització ha d'establir de manera precisa quines són les activitats que requereixen continuïtat, quines responsabilitats poden assumir les persones voluntàries i de quina manera s'integra la seva participació en el dia a dia dels equips.



PROTOCOL·LITZACIÓ, ACORDS I PLANS INDIVIDUALS

És fonamental que **el procés de voluntariat estigui degudament documentat, sigui entenedor** i inclogui totes les etapes de l'itinerari, des de la captació i l'acollida fins al seguiment i la desvinculació, per garantir la transparència, la coherència i la seguretat jurídica. Per fer-ho, és imprescindible disposar de **plans individuals de voluntariat** formalitzats mitjançant acords o fulls de compromís. Així es poden vincular les motivacions, les capacitats i la disponibilitat de cada persona amb les necessitats reals de l'entitat. La **revisió periòdica d'aquests protocols** garanteix el respecte als drets i deures de les persones voluntàries.

FORMACIÓ CONTÍNUA I ACOMPANYAMENT

La formació contínua i l'acompanyament professional són un pilar perquè les persones voluntàries puguin **actualitzar i desenvolupar les seves competències de manera regular**. S'hi han d'incloure plans formatius, amb continguts bàsics i específics, que disposin d'un suport constant a través de tutories i mentories. Aquest acompanyament s'ha d'orientar a trobar un **equilibri adequat entre suport professional i autonomia**, a fi de garantir la qualitat i la seguretat de les intervencions sense limitar la iniciativa, la capacitat d'aportar idees i la participació de les persones voluntàries en la millora dels projectes.

NOVES FORMES DE VOLUNTARIAT: EN LÍNIA I MODELS FLEXIBLES

El voluntariat en línia i flexible obre noves oportunitats per a persones amb limitacions de temps o mobilitat. Alhora, **facilita l'accés de perfils especialitzats** que poden aportar un gran valor afegit. És prioritari definir clarament les tasques, oferir una formació digital adequada i garantir la protecció de dades de les persones voluntàries.

"La formació contínua permet al voluntariat actualitzar les seves capacitats i respondre millor a contextos socials canviants"

VOLUNTARIAT ENTRE IGUALS, INCLUSIU I DIVERS

La participació de persones exusuàries dels programes de l'entitat i de persones amb experiència vital en els programes de voluntariat impulsa intervencions més enriquidores i fomenta una empatia genuïna. El voluntariat entre iguals ofereix l'oportunitat d'establir itineraris específics de formació i acompanyament, enforteix el sentit de pertinença, la corresponsabilitat dins de l'organització i l'eficàcia de la intervenció. Disposar d'equips de persones voluntàries diversos, que combinin diferents edats, trajectòries, formacions i experiències vitals **reforça l'aprenentatge mutu, potencia la creativitat** i permet adaptar millor la intervenció social.

CAPTACIÓ I INNOVACIÓ EN L'ATRACCIÓ DE PERSONES VOLUNTÀRIES

Les estratègies innovadores —inspirades en el màrqueting social i la gestió de persones— i les bones pràctiques són fonamentals per atraure noves persones voluntàries. **Utilitzar xarxes socials, campanyes creatives, esdeveniments comunitaris i col·laboracions amb universitats** pot fer créixer la diversitat i l'abast del voluntariat. El disseny de missatges inspiradors i segmentats permet connectar amb diferents motivacions, amb la qual cosa s'amplien l'abast i la diversitat de les persones voluntàries.

APROFITAMENT DEL TALENT ESPECIALITZAT

El voluntariat qualificat en àrees tècniques o estratègiques constitueix una oportunitat valuosa per enfortir àrees específiques de l'entitat. És important **canalitzar aquest talent cap a projectes definits i amb objectius clars**. Moltes persones voluntàries aporten competències professionals avançades en àmbits com el jurídic, el tecnològic, la comunicació o la recerca, capacitats que poden marcar la diferència en projectes específics. Per aprofitar aquest potencial, és imprescindible disposar d'un mapa actualitzat de necessitats internes, dissenyar rols concrets i delimitar projectes amb objectius clars i terminis definits.

V. Sistemes de gestió



Com s'ha esmentat en unitats anteriors, els sistemes de gestió i els suports tecnològics són **eines que ajuden a organitzar l'activitat del tercer sector.** Concretament, la **unitat 3** destaca com els sistemes d'informació, la digitalització i les eines tecnològiques faciliten la recollida, l'anàlisi i la gestió de dades. A més, milloren la planificació i la intervenció de les entitats. D'altra banda, la **unitat 4** tracta temes com la interoperabilitat de les dades, la gestió de casos i la coordinació entre agents mitjançant solucions digitals, i subratlla que la tecnologia contribueix a fer que les intervencions siguin més personalitzades i eficients.

En aquest apartat es fa èmfasi en la importància dels sistemes de gestió i els suports tecnològics com a **factors determinants per a la capacitat d'adaptació, la innovació i la missió social** de les entitats, atès que la tecnologia s'integra en el nucli de la gestió i en la presa de decisions.

5.1. Qüestions clau

La digitalització s'ha convertit en un factor estructural per millorar la planificació, **la gestió de la informació, la comunicació i l'avaluació de resultats**.

Estudis recents mostren un avenç progressiu en la incorporació d'eines digitals, tot i que amb un desenvolupament molt desigual. Les entitats més grans disposen de **sistemes integrats de gestió** (CRM, ERP, intranets col·laboratives), mentre que la majoria d'organitzacions petites i mitjanes continuen treballant amb mitjans dispersos (fulls de càlcul, bases de dades locals o eines gratuïtes), cosa que **dificulta la traçabilitat, la coordinació i l'ús eficient de la informació**.

Diferents investigacions alerten que aquesta bretxa tecnològica, unida a la manca de recursos i de competències digitals, limita la capacitat del sector per innovar, enfortir la gestió interna i aprofitar la tecnologia com a palanca de transformació i millora de l'impacte social. La Plataforma de ONG de Acción Social adverteix que **la digitalització serà essencial per superar els reptes** actuals del sector i aconseguir beneficis bàsics com ara optimitzar recursos, **arribar a més persones** i augmentar l'impacte de les iniciatives.

Quan aquestes mancances tecnològiques no s'aborden actuen clarament com un **fre per a la innovació**: moltes entitats no poden adoptar noves eines o mètodes i queden ancorades en formes tradicionals de treball. De fet, els estudis indiquen que les organitzacions que no aconsegueixen adaptar-se a l'entorn digital corren el risc de quedar endarrerides i fins i tot de veure compromesa la seva missió per ineficiències.

D'altra banda, la implantació de la intel·ligència artificial (IA) a Espanya avança amb una adopció encara incipient en comparació amb altres sectors econòmics, cosa que afecta també el tercer sector, tot i que no n'hi ha dades específiques. Segons els indicadors d'ús de la IA a Espanya del 2024, de l'ONTSI, només prop de l'11,4 % de les empreses espanyoles amb més de 10 empleats havien integrat alguna solució d'IA. Aquesta dada és especialment rellevant per a les organitzacions socials, que han d'afrontar limitacions tecnològiques, pressupostàries i competencials que amplifiquen les bretxes ja existents. A més, estudis recents identifiquen que els obstacles principals per avançar en l'adopció de la IA són la manca de personal qualificat, el cost d'implantació i la indisponibilitat de dades estructurades.

11,4 %
de les empreses espanyoles amb més de 10 empleats han integrat alguna forma d'intel·ligència artificial, una dada que posa de manifest una adopció encara incipient, que també impacta en el tercer sector.

El paper de les noves tecnologies

- **Faciliten l'organització i el seguiment eficient dels projectes**, cosa que optimitza recursos i temps a les entitats.
- **Milloren la transparència ja que proporcionen registres clars** i traçables d'activitats, decisions i resultats, de manera que s'afavoreix la rendició de comptes.
- **Permeten una gestió centralitzada** i segura de la informació, cosa que ajuda a protegir dades sensibles i complir la normativa de protecció de dades.
- **Impulsen la interoperabilitat i l'ús compartit d'eines** i dades, i fomenten així la col·laboració entre equips i entitats.
- **Contribueixen a la sostenibilitat ja que automatitzen processos administratius** i redueixen l'ús de paper i altres recursos materials.
- **Afavoreixen la presa de decisions basada en l'evidència**, gràcies a la recollida i l'anàlisi de dades en temps real.
- **Possibiliten la formació i el desenvolupament digital de professionals i persones voluntàries**, i promouen una cultura organitzativa innovadora.
- **Ajuden a identificar i mitigar riscos tecnològics**, com ara incidències tècniques o pèrdua d'informació, mitjançant sistemes de suport i protocols de seguretat.
- **Milloren la comunicació interna i externa**, amb la qual cosa augmenten la visibilitat digital de les entitats i la capacitat d'impacte social que tenen.
- **Garanteixen un ús ètic, accessible i sostenible de la tecnologia**, ja que alineen la transformació digital amb els valors i objectius del tercer sector.
- **Promouen la innovació en la intervenció social perquè faciliten la gestió del coneixement**, la qual cosa permet compartir bones pràctiques, sistematitzar aprenentatges i potenciar la millora contínua en els projectes i serveis.

5.2. Orientacions

La transformació de les entitats per assegurar-ne la continuïtat, simplificar processos i facilitar la gestió requereix solucions digitals. Aquestes són les guies d'actuació principals.

ROL ESTRATÈGIC DELS SISTEMES DE GESTIÓ I SUPORT TÈCNIC

La digitalització s'ha convertit en el motor de transformació del tercer sector. Incorporar sistemes tecnològics adequats no tan sols **facilita la planificació i la comunicació**, sinó que també impulsa l'avaluació de resultats i promou la innovació social. Només una visió estratègica que aposti per solucions adaptades i sostenibles és capaç de superar la bretxa tecnològica i evitar la fragmentació. La tecnologia és una autèntica palanca per incrementar l'impacte social.

IMPLEMENTACIÓ DE SISTEMES INTEGRALS I TRAÇABILITAT

Crear i consolidar plataformes que simplifiquin processos i garanteixin la transparència és essencial en la gestió de les entitats. Com s'ha indicat en unitats prèvies, l'adopció de sistemes integrals com CRM, ERP o intranets col·laboratives optimitza recursos, redueix temps i facilita la centralització de la informació. Escollir solucions que potenciïn la col·laboració i protegeixin les dades no sols enforteix la gestió interna, sinó que també **reforça la confiança davant dels finançadors i de la societat**.

SOSTENIBILITAT I SEGURETAT TECNOLÒGICA

La continuïtat operativa i la protecció eficaç de la informació exigeixen polítiques clares i protocols robustos de seguretat digital i gestió de dades. L'actualització periòdica dels sistemes, juntament amb l'execució de còpies de seguretat i d'auditories de riscos, **afavoreix la reducció de vulnerabilitats i reforça la resiliència organitzativa**. L'automatització de processos i

la reducció del consum de recursos materials reforcen la coherència entre la pràctica tecnològica i els compromisos de sostenibilitat de l'entitat.

CAPACITACIÓ I CULTURA DIGITAL

La formació contínua i l'aposta per una cultura organitzativa innovadora consoliden aquesta transformació digital. Invertir en la capacitació del personal i de les persones voluntàries és indispensable per **enfortir les competències digitals i reduir les resistències al canvi**. A més, la formació en bones pràctiques de protecció de dades, ciberseguretat i ús ètic de la tecnologia ajuda que la innovació s'integri de manera natural en la cultura de l'entitat.

INVERSIÓ ESTRATÈGICA I ALINEACIÓ AMB LA MISSIÓ SOCIAL

La transformació digital pren sentit quan s'orienta cap a la creació de valor social i la millora contínua. Proposar inversions tecnològiques ben fonamentades **permet evitar solucions improvisades** i, alhora, impulsa la transparència, la recerca i la generació de coneixement compartit. Així, un sistema de gestió robust fomenta la col·laboració entre organitzacions i enforteix la capacitat per afrontar entorns complexos amb més solidesa i sostenibilitat.

"Invertir amb criteri en tecnologia evita la improvisació i reforça la solidesa de l'organització"

LA BRÚIXOLA

Organitzacions que generen impacte sostingut.



EIXOS DE LA QUALITAT ORGANITZATIVA

1



ESTRATÈGIA

Planificació orientada a impacte.

- Definir el propòsit i la visió.
- Establir objectius mesurables.
- Assignar recursos amb criteri.



2

GOVERNANÇA

Transparència i rendició de comptes.

- Òrgans de govern responsables.
- Ètica, transparència i bon ús de recursos.
- Rendició de comptes a la societat.

3

BASE SOCIAL

Implicació de la comunitat i del voluntariat.

- Escoltar i col·laborar amb la comunitat.
- Fomentar el voluntariat actiu i divers.
- Construir xarxes i aliances.



L'eficàcia de l'acció social depèn de la solidesa organitzativa. Sense una bona estructura interna, és difícil generar impacte sostingut en el temps.

4

TALENT

Professionalització i formació.

- Atracció i retenció de talent compromès.
- Formació contínua i desenvolupament professional.
- Cultura organitzativa inclusiva i motivadora.

5

SISTEMES

Ús de la dada i digitalització.

- Decisions basades en dades i evidència.
- Sistemes d'informació integrats.
- Innovació i tecnologia al servei de les persones.

CLAUS TRANSVERSALS

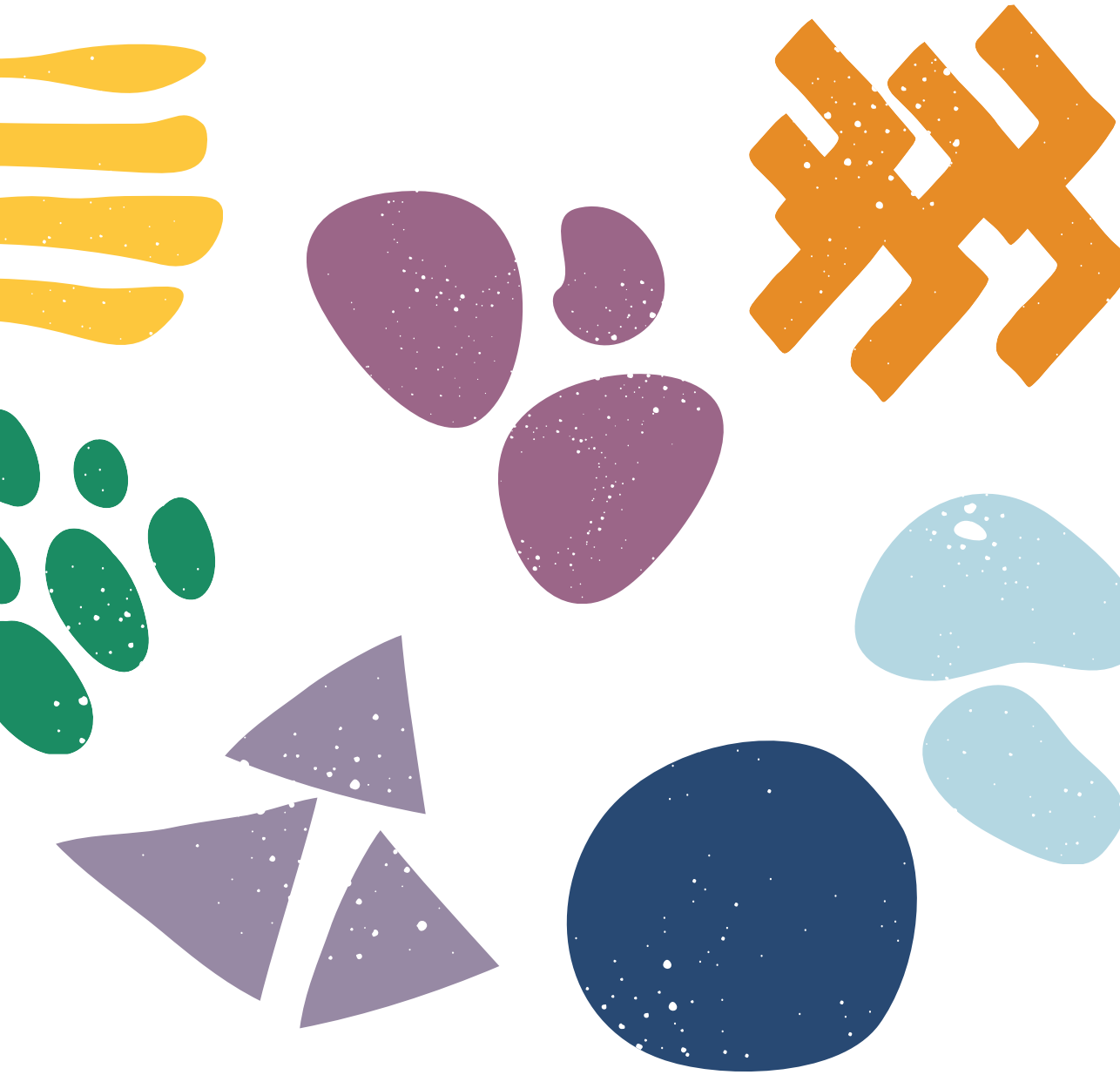
Coherència entre propòsit, pràctiques i resultats.

Aprenentatge continu i millora constant.

Col·laboració i treball en xarxa.

Sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

La qualitat organitzativa condiciona l'impacte social.



Fundació "la Caixa"