







# Innovació i empoderament en la lluita contra la pobresa



## Edició i coordinació

Agència de Comunicació Social  
la veu de l'acció social

## Redacció

Quim Brugué



## Disseny

Alfa Gráficas

## Impressió

Solucions Gràfiques Xeix

c/Llull, 80 local 1

08005 Barcelona

## Dipòsit legal

B 3815-2015



imprès amb paper reciclat 100%

## Agraïments

En aquesta publicació trobareu el resultat d'un treball col·lectiu on hem volgut incorporar experiències concretes, habilitats professionals i coneixements de caràcter acadèmic. Estem convençuts que només des d'aquesta visió polièdrica podem abordar un assumpte tant complex com el de la innovació aplicada a la lluita contra la pobresa i l'exclusió social.

Un treball coral com el que presentem depèn, doncs, de la col·laboració de moltes persones, a les quals voldríem agrair les seves aportacions. D'entrada, aquest projecte ha tingut el seu impuls inicial en les pròpies entitats que treballen, dia a dia, per la cohesió social. Així, la federació d'Entitats Catalanes d'Acció Social (ECAS) ha estat promotora i impulsora d'un projecte que demostra el dinamisme d'aquesta xarxa d'entitats socials.

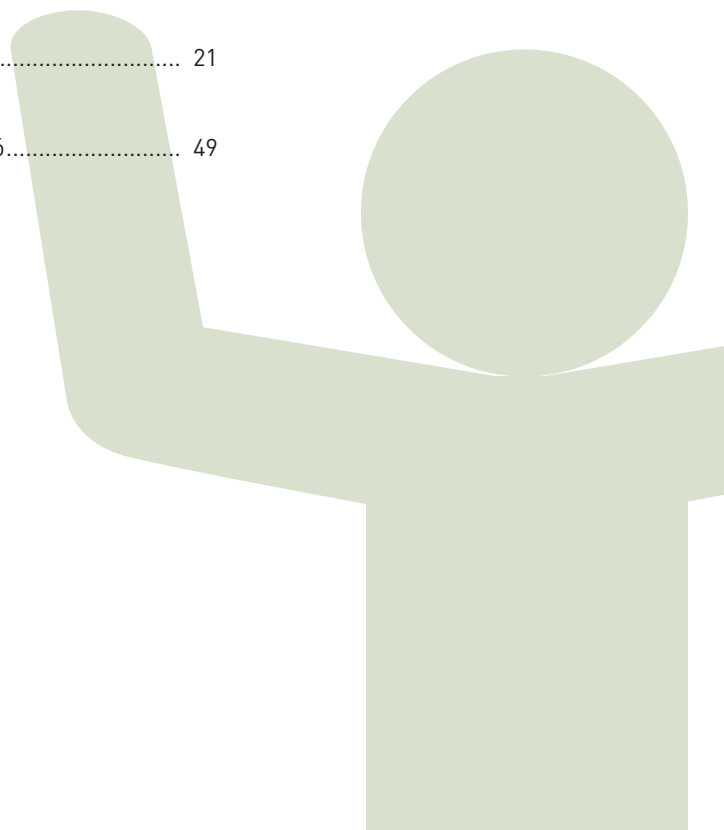
També volem agrair el suport de la Obra Social "la Caixa" que, un cop més, ha mostrat el seu compromís a l'hora d'afavorir un coneixement que impacti en la realitat social. Projectes com els que emmarquen aquest document necessiten d'entitats amb una mirada capaç de combinar l'excel·lència de treball científic amb els impactes socials que aquest ha de generar.

Finalment, el text és fruit del desenvolupament del programa 'Empoderem per Transformar', en el qual han participat un conjunt d'entitats amb generositat i ganes d'aprendre. Volem, doncs, traslladar els nostre més sincer agraïment a Fundació Els Tres Turons, Fedelatina, Intress, Fundació Comtal, Fundació Pere Tarrés, Casal dels Infants, Associació Benestar i Desenvolupament, Associació Apropa't, Fundació Servei Solidari, Fundació IReS, Fundació Secretariat Gitano, Associació Iniciatives Solidàries, Fundació Salut i Comunitat, Fundació Ared, Fundació Plataforma Educativa i Fundació Astrid 21.

Juntament amb aquestes entitats, l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP) de la Universitat Autònoma de Barcelona ha desplegat diverses tasques de suport i acompanyament. Sense pretendre mai oferir respostes definitives, han treballat amb voluntat de servei i de fer de pont entre el món de la reflexió i el món de l'acció. Un dels resultats d'aquest esforç és el document que ara teniu a les vostres mans.

# índex

Salutacions .....	7
Introducció .....	10
1. Noves idees. El perquè i el què de la innovació .....	13
2. Noves eines. El com de la innovació.....	21
3. Nous resultats? La innovació en la lluita contra l'exclusió.....	49





## Empoderament, transformació i acció social contra la pobresa

El títol d'aquesta publicació, *Innovació i empoderament en la lluita contra la pobresa*, indica clarament quin ha estat l'eix d'aquesta nova experiència impulsada per ECAS i que ara plasmem en aquestes pàgines. Des de la Vocalia de Pobresa d'ECAS hem treballat per identificar noves maneres de lluitar contra la pobresa i les desigualtats des del convenciment que la situació actual –recursos escassos, tendència a mesures reactives que busquen pal·liar necessitats sense qüestionar-ne les causes, pobresa cronificada i cada vegada més severa, etc.— ens encamina a no fer-ho com s'ha fet sempre. Creiem que davant dels nous escenaris calen no només recursos, sinó també propostes i estratègies diferents que permetin iniciar processos de canvi i transformació.

Amb aquest objectiu, ECAS va oferir a les entitats d'acció social un espai on compartir experiències, aprendre de les altres i trobar respostes innovadores que permetin modificar l'entorn socioeconòmic de les persones en situació de vulnerabili-

tat i, sobretot, capacitar-les en competències que les facin més autònomes, lliures i capaces de superar els dèficits i les condicions adverses que pateixen.

Volem compartir l'aprenentatge, els coneixements tècnics i les conclusions del programa 'Empoderem per transformar' perquè puguin ser útils per a altres entitats i l'experiència es pugui replicar. La segona publicació de la col·lecció IDEES I EINES PER A L'ACCIÓ SOCIAL vol facilitar així una informació tant teòrica com pràctica que serveixi de guia als professionals de les entitats socials per a la innovació i l'empoderament en la lluita contra la pobresa.

**Teresa Crespo,**  
presidenta d'ECAS







### **Impulsem programes que redueixin les desigualtats socials**

Des de la Fundació Bancària “la Caixa” estem compromesos en donar oportunitats per a totes les persones de la nostra societat. En aquest sentit, som conscients que la pobresa s’ha intensificat i ha pres rostres fins ara desconeguts. Nous perfils i noves situacions de persones en risc de quedar excloses socialment requereixen de respostes diferents. Aquestes respostes no es poden donar soles, ni de forma aïllada. Cal la suma d’actors que possibilitin a les entitats i llurs treballadors i treballadores disposar de més i millors instruments per tenir una actuació més eficient i eficaç en contra les desigualtats.

És bo que diferents actors de diversa naturalesa siguem capaços d’aliar-nos per ajudar a reduir la situació de desigualtat de les persones que es troben en situació de vulnerabilitat. Una institució filantròpica, el tercer sector i la universitat junts per empoderar i innovar en el marc de les organitzacions d’acció social des de la nostre pluralitat, su-

mant mirades i actuant estratègicament per un objectiu comú.

I és bo que els resultats que s’han produït en aquest repte comú es publiquin i siguin útils no només per les entitats que hi han participat sinó per totes aquelles entitats que ho necessitin. Fem que la publicació circuli i sigui el màxim de profitosa per als professionals que estan a la primera línia d’acció.

**Àngel Font,**

Director corporatiu de Persones i Estratègia  
de la Fundació Bancària “la Caixa”





## Respostes col·lectives contra les desigualtats

La profunda transformació social, econòmica i política que està vivint la nostra societat s'està caracteritzant molt més per les conseqüències en termes de desigualtat i exclusió social, que no pas per la idea o la promesa d'un "món millor" en construcció, que no sembla que ningú albiri. A més, ja s'assumeix per part de molta gent que les respostes, les sortides davant les dificultats, s'han de veure i de viure de forma individual: "Que cadascú s'espavili com pugui!".

Però sabem bé que les respostes individuals tenen límits importants. Poden ser la sortida per a les persones més capacitades i amb més recursos de tots tipus, però per a la gent que més pateix les desigualtats i està més amenaçada pels processos d'exclusió, les respostes no poden ser individuals, han de ser col·lectives. I aquestes respostes col·lectives precisen d'organitzacions, entitats, moviments que les articulin i els donin viabilitat.

En aquest punt, s'ha de reconèixer que per a les entitats que vulguin ser protagonistes de la lluita contra la pobresa, les desigualtats i l'exclusió, el repte que se'ls presenta té a veure, en bona part, amb fer "coses noves" (innovar). Però fer coses noves passa sovint per posar en qüestió el que ara fem i com ho fem, i això no acostuma a ser gens fàcil. Arribem molt més ràpidament a l'autocomplaença i a l'autojustificació que no pas a l'autocrítica.

La guia que ara presentem vol ser d'ajut per emprendre camins d'innovació. Aquí no es donen respostes, es parla del camí per trobar-les, dels mètodes. Estem convençuts que es tracta d'un camí absolutament necessari, que certament pot arribar a ser exigent amb nosaltres mateixos, però també molt engrescador si ens hi posem amb ganes i convenciment.



**Óscar Rebollo,**  
director de l'IGOP-UAB



# Introducció

## Per a què innovar i per què en la lluita contra la pobresa?

Les problemàtiques socials a les que fan front les entitats d'acció social no paren de créixer i fer-se més complexes. En aquest context, més enllà de la persistent manca de recursos, les entitats també troben a faltar propostes i estratègies innovadores que els permetin donar resposta als nous escenaris. Les necessitats són tan intenses com volàtils, de manera que es fa imprescindible introduir noves idees, noves estratègies i noves formes de desenvolupar l'acció social.

Aquesta publicació és el resultat del programa 'Empoderem per transformar' desenvolupat conjuntament per ECAS i l'IGOP-UAB. Aquestes dues institucions, amb el suport de la Fundació Bancària "la Caixa", han treballat amb diverses entitats socials interessades a desenvolupar capacitats d'innovació en la lluita contra la pobresa i l'exclusió social. Un projecte que assumeix que la innovació és tan necessària com difícil de portar a la pràctica. El programa 'Empoderem per transformar' es proposava aprendre a innovar propiciant processos innovadors en les pròpies entitats d'acció social, és a dir, entenent la innovació com un procés de construcció col·lectiva.

Volem, en definitiva, aprendre a innovar per poder lluitar amb més eficàcia contra la nova pobresa. Aquest és el motor del projecte i l'objectiu al qual pretenem contribuir amb aquesta publicació. No podrem en cap cas oferir solucions màgiques ni respostes definitives, però combinant l'experiència de les entitats d'acció social amb els coneixements de l'acadèmia, esperem estimular la capacitat d'innovació en la lluita contra l'exclusió social.

Amb aquest horitzó en ment, la publicació s'ocupa tant de recollir noves idees força com de traduir-les en noves eines per a la innovació en la lluita contra la pobresa. Amb altres paraules, per enfortir la capacitat de transformació social de les entitats es necessiten tant noves idees com noves eines. Les primeres depenen de la seva capacitat per generar aprenentatges compartits, mentre que les segones les determina la possibilitat de disposar de metodologies que afavoreixin la innovació.



## → Idees clau

- **El primer pilar, la pobresa.** Durant els darrers anys les situacions de pobresa s'han multiplicat i diversificat. La literatura especialitzada ens parla de “nova pobresa”, un terme que vol recollir l'aparició de nous perfils, noves dimensions i noves circumstàncies per a la pobresa i l'exclusió social. La pobresa ha esdevingut un fenomen cada vegada més complex i resistent a ser abordat amb les idees i les eines tradicionals. La societat (i els donants) necessiten veure l'eficàcia del sector.
- **El segon pilar, la innovació.** La “nova pobresa” reclama noves respostes i la innovació esdevé una necessitat. Les idees i les eines que fins ara hem utilitzat per combatre la pobresa es mostren insuficients quan han d'enfrontar-se a la complexitat de l'anomenada “nova pobresa”. Requerim, doncs, generar idees i eines renovades. Però això no és gens senzill, ja que tant les nostres ments com les nostres organitzacions senten el llast de les tradicions, de les maneres habituals de fer i de pensar. Innovar vol dir trencar amb aquests hàbits i fer emergir noves perspectives. I per aconseguir-ho ens cal saber innovar, desenvolupar habilitats innovadores que ens són del tot desconegudes.



# 1. Noves idees. El perquè i el què de la innovació



No podrem estimular amb èxit cap capacitat –tampoc la innovadora– si prèviament no tenim molt clar què pretenem aconseguir i a què ens estem referint: el perquè i el què de la innovació. És gairebé una obvietat vincular la innovació amb l'aparició de noves idees, però hem d'anar més lluny i preguntar-nos sobre què podem esperar d'aquestes noves idees i quines característiques han de satisfer per ser considerades innovadores.

## **El perquè de la innovació en la lluita contra la pobresa**

Invocar la innovació s'ha convertit en una rutina. La innovació està de moda, de manera que tots hem de ser innovadors si volem tenir èxit. "Innova o desapareix", seria un eslògan assumit en el món dels negocis i ja prou acceptable en sectors vinculats a l'àmbit social.

Aquests conceptes tan usats i invocats corren el perill de resultar banalitzats. Quan tot és innovació, aquesta esdevé superficial i cosmètica, poc més que un decorat on la imatge i les noves tec-

nologies són protagonistes. En canvi, la innovació a la qual ens estem referint –especialment quan la pensem en l'àmbit de la pobresa– és una necessitat. La innovació ha de buscar una resposta, una solució a un problema social. No podem oblidar que allò que pretenem és transformar: canviar les coses, millorar una situació, afrontar un nou repte.

De fet, més enllà de les aparences, el perquè de la innovació –la seva raó de ser– es vincula a un problema no resolt, a una necessitat no satisfeta. La innovació és necessària quan tenim una dificultat i quan, a més, no sabem com superar-la. D'aquesta manera qualsevol procés d'innovació ha d'iniciar-se assumint un problema i reconeixent la incapacitat per solucionar-lo amb les idees i les eines disponibles. Sense aquest doble reconeixement, no podrem generar innovació. Sense aquest doble reconeixement no podrem generar aquella innovació que té com a objectiu la transformació social a través de la lluita contra la pobresa.



### Per exemple...

- El **Casal dels Infants per a l'acció social als barris** és una entitat que treballa els efectes de la crisi sobre les condicions de vida de moltes famílies. Les necessitats socials identificades no són noves, però sí que ho són les circumstàncies i les característiques d'aquestes necessitats. La crisi ha intensificat l'exclusió en determinats barris on s'acumulen alts percentatges d'immigració, desestructuració familiar, aïllament comunitari i altres indicadors de pobresa. La naturalesa complexa d'aquestes necessitats no es pot abordar amb les prestacions clàssiques, de manera que la necessitat no troba una resposta adequada. En aquest context, el Casal dels Infants impulsa diversos programes. Entre ells, el programa 'Cercles' mostra la seva capacitat innovadora en cercar la resposta a les necessitats de cohesió a través d'iniciatives d'ajuda mútua que incrementin l'autonomia de les famílies. En comptes dels fracassats serveis tradicionals, s'aposta per una xarxa d'iniciatives ciutadanes de proximitat. La capacitat de resposta a les noves necessitats recau en les pròpies competències de les famílies i en la cerca de solucions basades en la solidaritat mútua. El projecte ofereix un acompanyament tècnic, però són les relacions que propicien els cercles les noves formes d'abordar noves necessitats.
- L'**Associació de Comunitats Autofinançades (ACAF)** lidera un projecte que parteix de les dificultats d'accés al crèdit de persones que viuen en situacions de certa precarietat. Aquesta dificultat perjudica la seva capacitat de desenvolupament i limita les oportunitats de superar els efectes de la crisi sobre les seves condicions de vida. Un cop detectada aquesta nova necessitat, l'ACAF constata la inexistència de respostes adequades a la mateixa i proposa una nova resposta a una nova necessitat. Aquesta nova resposta s'articula a través de les anomenades CAF, comunitats d'entre 10 i 30 persones que posen en comú els seus estalvis per invertir en les necessitats de crèdit dels seus propis membres. Ofereixen, així, accés ràpid i senzill a petits crèdits, alhora que estimulen l'estalvi i potencien la unió comunitària i la distribució equitativa dels beneficis.



Situar-se en aquest punt de partida –ho hem constatat en el programa ‘Empoderem per transformar’– no sempre és senzill. D’una banda, les entitats es veuen immerses i desbordades pels problemes als que han de fer front, però no sempre saben com identificar, triar i definir els nous problemes que volen treballar. D’altra banda, reconèixer que les respostes són limitades i assumir el fracàs implica molta maduresa organitzativa.

En tot cas, qualsevol procés d’innovació ha de començar donant resposta a dues preguntes, i dedicant el temps suficient a que la resposta estigui prou pensada i madurada.

→ La innovació ha de buscar una resposta, una solució a un problema social. El que pretenem és transformar ←

## Recomanacions concretes | PREGUNTES INICIALS

### Pregunta 1. Quin és el problema no resolt que volem abordar?

- Exemple 1. L’existència de nous perfils de persones en situació d’exclusió social: persones amb estudis superiors, noves famílies monoparentals o immigrants sense papers.
- Exemple 2. Noves condicions com ara la crisi econòmica, les deficiències del mercat laboral o el col·lapse de l’oferta immobiliària.
- Exemple 3. Nous àmbits d’intervenció, com per exemple la soledat, l’economia social i solidària o les polítiques de reconeixement.

### Pregunta 2. Per què no estem afrontant aquest problema o per què estem fracassant quan ho fem?

Les entitats d’acció social –de la mateixa manera que les institucions públiques– han d’assumir aquests nous problemes, independentment que siguin de la seva competència o estiguin en la seva agenda, i han de reconèixer que no saben com abordar-los. Només així:

- Adequaran l’agenda d’intervenció a les noves necessitats socials.
- Estaran obertes a l’aprenentatge i a fer coses distintes per donar respostes diferents a problemes diferents.





No existeix cap recepta que ens permeti assegurar que es respon adequadament a les dues preguntes de partida que destaquem en el requadre. Tanma-

teix, a partir de l'experiència del programa 'Empoderem per transformar' proposem a les entitats d'acció social **quatre passos**:



### Fundació Servei Solidari

"Amb el temps, projectes consolidats acaben per no donar resposta a les necessitats canviants dels destinataris, però la pròpia inèrcia del projecte i la manca de recursos per trobar espais de reflexió dificulta tornar a reorientar el projecte, centrar-lo en la persona usuària."

1

**Aturar-se.** Degut a la pressió i a les inèrcies de les organitzacions, potser el pas més difícil és aturar-se, buscar espais i considerar que dedicar temps a pensar no és una pèrdua de temps.

2

**Mirar enfora.** De nou, el pes organitzatiu afavoreix una mirada excessivament endogàmica. Els problemes a resoldre estan a fora i és a fora on cal mirar. Aquests són els problemes substantius, mentre que les dificultats organitzatives són secundàries, instrumentals.

3

**Explicitar.** Un cop identificat i prioritzat un problema extern, cal definir-lo amb la major precisió possible. Només així el problema no resolt entra en l'agenda i és assumit pel conjunt de l'organització.

4

**Reconèixer barreres.** Finalment, assumir i encarar les dificultats organitzatives, les resistències externes i la manca de recursos o instruments d'actuació ha de ser tant una actitud realista com un estímul a la imaginació.



## El què de la innovació en la lluita contra la pobresa

La innovació, seguint el fil de l'apartat anterior, seria simplement una nova resposta a un necessitat no resolta. La innovació, per tant, és i ha de ser transformadora. Una resposta innovadora no pot limitar-se a introduir millores operatives, sinó que ha de propiciar transformacions substantives.

- **NO** parlem d'innovació quan ens limitem a fer millor el mateix que ja fèiem.
- **SÍ** que parlem d'innovació quan allò que fem és diferent.

El nucli de la innovació és un gir substantiu. És a dir la capacitat de mirar des d'altres perspectives, amb ulls aliens; de veure les coses de manera diferent i ser capaços de trobar interrogants i respostes que fins aquell moment ni ens plantejàvem. Aquest gir substantiu, usant els termes de la literatura gerencial, no es produeix a través de l'anomenada "millora continuada" (continuar fent el mateix però cada cop millor). Es produeix, en canvi, quan som capaços de posar en qüestió la validesa d'allò que sempre hem fet i tenim la gosadia de pensar de nou –sense inèrcies ni prejudicis– el perquè, el què i el com de la nostra activitat.

- **NO** és un gir substantiu quan davant de situacions d'exclusió social proposem millores operatives destinades a millorar la formació professional, els itineraris d'inserció, les tasques d'intermediació laboral o, simplement, la gestió dels recursos existents. Són millores que probablement cal fer, però no són innovació.
- **SÍ** que fem un gir substantiu quan davant de les actuals situacions d'exclusió social: 1) Acceptem, en primer lloc, que les millores anteriorment proposades fracassen en un context on el treball és escàs o massa precari per propiciar processos d'inserció. 2) Conseqüentment som capaços de pensar què podem fer per aquelles persones que, independentment de la seva formació i de les seves ganes de treballar, probablement mai més trobaran feina. Atrevir-se a pensar això és l'inici del procés innovador.



**Bernat Quintana  
IGOP**

"Aturar-se ajuda a agafar distància respecte l'activitat diària. Per innovar cal una pausa que serveixi, sobretot, per escoltar i entendre que potser hi ha coses que no estan acabant de funcionar, o que si més no, necessiten una reflexió."



Realitzar girs substantius és complicat. No és gens estrany, seguint amb l'exemple anterior, que continuem insistint en la formació ocupacional (sovint en àmbits tan recurrents com la perru-

queria o la mecànica) malgrat saber que la seva eficàcia entre alguns col·lectius és sovint limitada. Innovar és difícil.

### Per exemple...

**Coop57** és una entitat de lluita contra la pobresa que no pretén oferir millors serveis a les persones o als col·lectius en situació d'exclusió social sinó que, efectuant el gir substantiu al que ens hem referit anteriorment, considera que no es tracta d'allò que reben sinó d'allò que poden fer. I, encara més, aquest gir considera que allò que es pot fer no ha de seguir les pautes de l'economia convencional, sinó que ha de situar-se en el terreny de l'economia solidària.

A partir d'aquests paràmetres, Coop 57 és una cooperativa de serveis financers ètics i solidaris que es dedica a recollir estalvi popular per finançar projectes d'economia social i solidària. No només realitzen intermediació financera, sinó que pretenen convertir-se en un subjecte actiu de transformació social. Esdevenir soci de Coop57 i formar part d'una estructura col·lectiva i participar dels valors cooperatius pot tenir un potencial que permeti recuperar l'autoestima i la dignitat de persones vulnerables. Alhora, el missatge de fons és que la societat autoorganitzada i autogestionada té un potencial transformador. Per tant, es proposa trencar i superar l'estigma de l'activitat financera constatant que es pot progressar des d'altres criteris i altres valors.



## → Idees clau

Doble punt de partida a l'hora d'afavorir la innovació a les entitats d'acció social:

- Identificar un nou problema, una nova necessitat.
- Reconèixer les dificultats, i fins i tot el fracàs, a l'hora d'abordar aquest problema.



# 2. Noves eines. El com de la innovació



“A les persones que liderem organitzacions se’ns demana que emprenem, que innovem, que ens reinventem, que ens avaluem... Ens falta que ens diguin no tant el QUÈ com el COM.”<sup>1</sup>

En aquest capítol abordem l’interrogant més feixuc de respondre: com aconseguir que una entitat d’acció social sigui capaç de generar respostes innovadores als nous problemes d’exclusió? La resposta a aquesta pregunta és difícil i, de fet, no podem donar-hi una resposta definitiva. No hi ha cap regla ni procediment que ens garanteixi la innovació, sinó que aquesta apareix quan es donen determinades condicions i quan s’activen determinades palanques.

## LES CONDICIONS PER A LA INNOVACIÓ

Per superar les dificultats d’iniciar processos innovadors, com ja anticipàvem, no hi ha receptes miraculoses, però sí que podem pensar en certes

condicions que afavoreixen la innovació. Ens referim a tres condicions bàsiques:

- Acceptar la ignorància com a punt de partida i l’error en el procés innovador
- Treballar des d’espais híbrids que afavoreixin visions polièdriques
- Assumir la inexactitud creativa i la força del sentit

### Ignorància i errors

Una primera condició per afavorir la innovació és que l’organització assumeixi la ignorància com a punt de partida i la possibilitat d’errors durant el procés innovador. Aquesta afirmació pot semblar una evidència, però no és senzill que les organitzacions ho assumeixin plenament.

1. ECAS (2014). *Innovació social per la inclusió a la Ciutat de Barcelona. Recull de reflexions i experiències*. Seminari 10.12.2014, Palau Macaya de l’Obra Social “La Caixa”.



Assumir la ignorància implica interrogar-se sobre el mateix sentit i la rellevància d'allò que es fa. Un qüestionament a fons que pot ser dolorós però que pot convertir-se en constructiu si s'entén que és l'inici d'un procés que servirà per posar en valor la feina de l'organització.



**Mònica Canela**

**Plataforma Educativa**

“Entenem la innovació social com la recerca constant per trobar solucions als problemes i desafiaments d'una societat cada cop més vulnerable i de noves situacions de pobresa, marginalitat, discriminació i exclusió.”

Acceptar els errors implica assumir que la innovació és un procés d'aprenentatge on avançarem a través d'encerts i errors i on necessitarem temps i paciència per veure'n els resultats. Un procés innovador és incert, avança en cercles, reclama temps i ens obliga a reconèixer els nostres límits. Només aquelles organitzacions prou madures per assumir aquestes difícils condicions podran iniciar processos innovadors.

→ Acceptar els errors implica assumir que la innovació és un procés d'aprenentatge ←

Les entitats d'acció social han acumulat molts i valuosos coneixements en la lluita contra la pobresa. D'això no en tenim cap dubte. Tanmateix, molts d'aquests coneixements no són aplicables a la realitat de la nova pobresa. Reconèixer aquest desconeixement sobrevingut no és una mostra de debilitat, sinó l'expressió de la fortalesa d'una organització.

Per superar aquest desconeixement –per exemple a l'hora d'abordar les dificultats d'accés a l'habitatge per part de determinats col·lectius— caldrà també acumular experiments, errors i aprenentatges. Algunes institucions estan experimentant amb fórmules de masoveria urbana, d'intermediació financera o de propietats compartides. Molts d'aquests experiments no provocaran els resultats esperats, però segur que generen els coneixements que necessitem. Equivocar-se és un valor si genera aprenentatge, si fa emergir el nou coneixement que es troba en la base de la innovació.





## Per exemple...

L'Associació **Apropa't** va néixer l'any 2013 i està formada per un equip de professionals de l'àmbit social. Busquen millorar la igualtat i la justícia social, i també fórmules innovadores per aconseguir-ho. Han participat al programa 'Empoderem per transformar', però anteriorment ja havien mostrat la seva capacitat per experimentar i aprendre del desconeixement i dels errors. Apropa't, en aquest sentit, ha impulsat dos projectes que exemplifiquen aquesta voluntat experimental:

- El projecte 'Planta idees' vol treballar la cohesió social a través de mapes mentals i tècniques artístiques.
- El projecte 'Elefant' treballa a partir de la intervenció psicosocial amb famílies en risc d'exclusió dins del context escolar. Aquest 2015 ha estat el segon any d'implantació del projecte a l'Escola Mestre Morera, al barri de Ciutat Meridiana de Barcelona, on es realitza un grup de creixement personal amb mares, pares i fills a través de jocs terapèutics.

## Espais híbrids

Una segona condició per afavorir la innovació està molt relacionada amb el fet que no sigui un acte solitari i heroic, sinó un procés col·lectiu i col·laboratiu. Hi ha individus singularment creatius, però la innovació sempre és un esforç coral que s'aconsegueix en plural.

De nou, es tracta d'una condició que pot ser teòricament assumida sense massa dificultats, però que costa molt traslladar a la pràctica. Per un costat, les organitzacions no disposen d'espais

de relació des d'on treballar col·laborativament i, d'altra banda, confien excessivament en l'arribada de solucions que es troben en els coneixements d'experts externs. Una de les principals dificultats del programa 'Empoderem per transformar' ha estat superar les expectatives de les entitats de trobar en l'IGOP –la institució experta– les respostes innovadores. El problema és que la institució experta no disposa ni de les respostes ni de les capacitats innovadores, sinó que, en el millor dels casos, pot ajudar a que els propis actors –en plural– construeixin solucions innovadores.





Pot semblar decebedor, però hem de ser clars: les entitats d'acció social han d'assumir que les respostes innovadores a nous problemes no depenen de la possibilitat de contractar reputats assessors externs, sinó de la seva capacitat d'establir espais híbrids on, a través del diàleg i la col·laboració, es generi un coneixement col·lectiu. És aquest coneixement col·lectiu el que propicia la innovació.

Les diverses entitats involucrades en el programa 'Empoderem per transformar' han arribat amb ganes d'aprendre i amb una ferma voluntat de millorar el seu funcionament. Tanmateix, els ha estat molt difícil trobar temps i espais propis per reflexionar sobre la seva actuació i aprofitar tot el coneixement i potencial innovador que conté la seva organització. No hauríem d'oblidar dues condicions tant imprescindibles com difícils d'aconseguir: disposar d'espais i de temps per pensar i parlar.

→ Les respostes innovadores no depenen de la possibilitat de contractar assessors externs, sinó de la capacitat de les entitats d'establir espais híbrids on es generi coneixement col·lectiu ←

Sabem, per exemple, que la solitud és un factor que incrementa la vulnerabilitat i l'exclusió social. No sabem, en canvi, com actuar davant d'aquestes situacions. En aquest sentit, algunes institucions han propiciat un "gir substantiu" que consisteix a considerar que els centres cívics ja no són espais destinats a oferir activitats, sinó a facilitar relacions. En aquest gir, a més, el propi centre cívic es converteix en un espai per pensar i parlar, en motor de respostes innovadores.





## Per exemple...

El programa 'A Roquetes fem salut', de la **Xarxa comunitària del barri de Roquetes**, exemplifica la importància de disposar d'un espai híbrid com a condició per afavorir la innovació. Es tracta d'un projecte de promoció de la salut a partir del treball en xarxa en un espai compartit entre serveis públics, entitats i veïns i veïnes del barri. Així, en l'estratègia de promoció i prevenció en salut s'incorporen els sabers i els coneixements de la pròpia comunitat, que passen a ser contrastats i enriquits pels professionals per tal de posar-los en pràctica i difondre'ls al territori.

Al mateix temps, les accions que es desenvolupen comunitàriament per part de les entitats passen a ser prescrites pels serveis de salut, generant-se de forma paral·lela espais de treball conjunts on veïns i pacients contribueixen a dissenyar respostes i recursos que seran posats en joc des de la pròpia comunitat per promoure la salut i prevenir certes problemàtiques. El projecte, en definitiva, construeix un espai per parlar i pensar on conflueixen actors diversos amb un objectiu compartit: la promoció de la salut al barri. En aquestes conclusions és on esclata el seu potencial innovador.

## Inexactitud creativa, la força de sentit

La tercera condició per afavorir processos innovadors té a veure, precisament, amb reconèixer que es tracta d'un procés i que ha de venir acompanyat de marges de llibertat. Una de les principals dificultats per aconseguir respostes innovadores rau en la força de les rutines, en el bloqueig que genera el dia a dia, en la teranyina dels detalls.

La innovació ens reclama la possibilitat d'agafar certa distància i de treballar amb traços gruixuts, ja que, d'altra manera, els detalls ens paralitzen. Tanmateix, cal reconèixer que a les organitzacions aquesta operació de separar-se del dia a dia els suposa un enorme esforç. La quotidianitat s'imposa no només com una rutina, sinó també perquè expressa les necessitats immediates de moltes persones, de manera que deixar-la al marge –encara que sigui puntualment– és molt complicat.



### **Associació Apropa't**

“Les tres claus per a la innovació són interioritzar els errors sistèmics, voluntat de canvi i millora i l'obertura a altres coneixements i maneres de funcionar.”



Qualsevol entitat hauria de poder combinar la imprescindible dedicació al dia a dia amb moments, també imprescindibles, per prendre distància. Aquest exercici és saludable per a la pròpia organització i, des de l'òptica que ara ens interessa, afavoreix allò que la literatura ha anomenat "inexactitud creativa". Ras i curt, només podrem innovar si aixequem el cap del teclat i dediquem cert temps a pensar.

→ La innovació reclama la possibilitat d'agafar certa distància i treballar amb traços gruixuts. Només podrem innovar si aixequem el cap del teclat i dediquem cert temps a pensar ←

No podem perdre'ns en detalls, però necessitem tenir clars els objectius que volem assolir. Les entitats innovadores han d'aconseguir debilitar la força de les rutines i, en canvi, reforçar la força del sentit. Combinar l'existència de marges de llibertat (que permeten agafar distància) amb la força de sentit (que assegura la claredat dels objectius) assegura les condicions per a la innovació.

En algunes de les experiències inspiradores que es van presentar en el marc del programa 'Empoderem per transformar' es va fer palesa l'estreta relació entre la capacitat innovadora i la capacitat per a operar en funció del sentit i no d'un projecte predeterminat. Així, en un barri es treballava la cohesió social a través de reforçar els lligams comunitaris i d'una idea tan genèrica com "fer coses junts". Aquesta idea donava sentit i propiciava una ampla varietat d'iniciatives innovadores.





## Per exemple...

Els instruments més utilitzats per fer esclatar les actituds creatives que afavoreixen la innovació deriven de l'ús de les metàfores o de les expressions artístiques. Aquestes estratègies permeten abordar els problemes amb innovació, ja que ens distancien dels seus detalls i ens permeten pensar-los amb llibertat.

- L'**Associació Espai 21** es va crear per obrir, estimular i acompanyar processos creatius usant l'art com a motor de transformació social i personal. Aquesta entitat busca sembrar i conrear estímuls i aspiracions per provocar creacions singulars i col·lectives. Amb aquest plantejament, ja fa més d'un any que treballen el potencial innovador de tota mena de col·lectius i entitats a través de l'art-teràpia i la mediació artística.
- El projecte '**Creadors en residència**' als instituts públics d'ensenyament secundari de Barcelona apropa l'art contemporani i els seus processos al context educatiu. Posa en contacte creadors i alumnes amb l'objectiu de crear una obra conjuntament. Comparteixen procés creatiu i el vinculen al projecte educatiu de centre, afavorint la innovació. Una innovació que, segons els propis promotors del projecte, prové de la capacitat d'articular aprenentatges interdisciplinaris i plurals.

Les condicions a les quals ens hem referit en aquest apartat –assumir la ignorància, disposar d'espais híbrids i acceptar inexactitud creativa— no són habituals en la majoria de les organitzacions. Tampoc en les entitats d'acció social. Conseqüentment, cal recordar que la innovació reclama una inversió inicial en la pròpia organització. No es tracta tant de cercar la innovació en l'exterior com

de preparar l'interior per tal que la innovació pugui aparèixer. Les entitats d'acció social han de generar condicions per a reconèixer la seva ignorància, per mirar les coses des de múltiples perspectives i per experimentar amb idees creatives encara que poc perfilades.



→ No es tracta tant de cercar la innovació en l'exterior com de preparar l'interior per tal que la innovació pugui aparèixer ←

## LES PALANQUES DE LA INNOVACIÓ

Parlem de com es pot materialitzar la innovació. Ens atrevim a parlar d'eines per a la innovació, però volem utilitzar aquest terme amb molta prudència. Parlarem d'eines que ens ajuden a innovar, però que en cap cas ens garanteixen la innovació. Són palanques que ens poden ajudar a moure les nostres entitats, però que necessiten ser adequadament col·locades i premudes amb força. Tenir la palanca a les mans, malauradament, no ens converteix en innovadors.

També considerem que la innovació requereix de certes eines i metodologies. No és quelcom que es deixa a l'atzar de possibles genialitats, sinó quelcom que cal propiciar amb una gestió específica. Les eines o palanques que ara proposarem no són cap garantia, però sí que són necessàries.

Ens referirem, concretament, a quatre palanques per a la innovació. Quatre palanques que comparteixen un mateix denominador comú: els orígens col·lectius de la innovació o, si es prefereix, la idea que la innovació no és una ocurrència individual sinó una construcció compartida, plural. En aquest sentit, les quatre palanques que proposem són espais de trobada i de relació, oportunitats de construcció col·lectiva i d'aprenentatge compartit:

### Palanca 1. Inspiracions

Un fort estímul per a la innovació el trobem en allò que hem anomenat inspiracions. Les entitats socials que treballen en la lluita contra l'exclusió social es troben molt concentrades en les seves activitats, però existeix una extensa pandòpia d'experiències que podrien servir per aprendre i inspirar-se. Només necessiten obrir els ulls i dedicar cert temps a conèixer aquestes experiències i, interactuant amb elles –mai imitant-les–, generar noves idees innovadores.

El programa 'Empoderem per transformar' va oferir un espai per facilitar als participants el contacte



→ La innovació no és una ocurrència individual, sinó una construcció compartida, plural ←

amb experiències diverses, la qual cosa va ser molt ben valorada. Aquestes experiències no poden ser utilitzades com a “bones pràctiques” a replicar, sinó que són experiències amb les quals dialogar. No aprenem ni generem innovació copiant experiències d’altres, sinó interactuant amb elles. Això implica un grau d’implicació i una disponibilitat de temps que sovint es fa difícil de generar.

En tot cas, una entitat ha de cercar de manera sistemàtica i metòdica aquestes inspiracions i, per fer-ho, hauria de treballar en quatre direccions:

- **Inspiració superior.** Les entitats d’acció social treballen des de la primera línia: gaudeixen dels avantatges de la proximitat i pateixen dificultats per agafar distància. Per això cal “inspirar-se” en aquells que tenen la possibilitat d’agafar distància: universitats, associacions o fundacions de recerca, determinades administracions públiques (com les diputacions) o certes instàncies internacionals (com la Unió Europea).
- **Inspiració lateral.** Les entitats d’acció social són molt diverses i, alhora, treballen en focus d’intervenció molt concentrats. Coneixen en profunditat la realitat sobre la que operen, però sovint desconeixen com ho fan altres entitats amb objectius idèntics o molt similars. Trobar-se i conèixer allò que fan altres entitats amb preocupacions similars és una segona i molt fructífera font d’inspiració.
- **Inspiració interna.** Les entitats d’acció social també han de posar en valor el seu coneixement de proximitat, i han de permetre que aflori. Les persones que treballen en aquestes entitats poden ser una enorme font d’inspiració si els fem preguntes, escoltem les seves respostes i les dotem de temps i espais on recollir i reflexionar sobre el coneixement acumulat.



**Llorenç González**  
**Iniciatives Solidàries**  
“Per afavorir la innovació necessitem una mentalitat oberta, estar disposats a escoltar i a replantejar les coses, tenir temps i recursos, i comptar amb persones amb capacitat per implementar canvis i millores.”



→ No aprenem ni generem innovació copiant experiències d'altres, sinó interactuant amb elles ←

- **Inspiració externa.** Les entitats d'acció social també han de cercar la inspiració en les persones i/o col·lectius objecte de la seva intervenció. Allunyant-se de tradicions paternalistes, és imprescindible interactuar amb la població, escoltar-la i aprendre. Es tracta d'introduir dinàmiques de participació social, entenent la participació com un procés d'aprenentatge col·lectiu i no com una mena de mostrador on arriben reclamacions particulars.

## Recomanacions concretes | INSPIRACIONS

- Les entitats d'acció social haurien de disposar, de manera individual o conjunta, d'una unitat de R+D amb presència en programes de recerca que permetés observar i analitzar el seu àmbit d'actuació amb certa distància.
- Més enllà d'agrupar-se en organitzacions de segon nivell, les entitats d'atenció directa haurien de constituir-se com autèntiques xarxes d'intercanvi d'experiències, coneixement i aprenentatge.
- Cal propiciar tècniques de gestió dels recursos humans (equips de millora, cercles de qualitat, etc.) que permetin aprofitar el coneixement de les pròpies organitzacions.
- Les entitats d'acció social haurien d'incorporar tècniques de participació social en la gestió de les seves intervencions.



## Per exemple...

Els **centres cívics de Girona** són una experiència innovadora desenvolupada des de ja fa més de 20 anys pels Serveis Socials de l'Ajuntament de Girona. El seu potencial innovador és doble. D'una banda, en la reflexió sobre el què i el perquè dels centres cívics es va operar un gir substantiu que va convertir la vella mirada d'aquests centres com a "espais d'activitats" a una nova perspectiva com a "espais de relacions". Aquesta innovació ha estat crucial en l'orientació de les polítiques de cohesió.

D'altra banda, operativament, els centres cívics de Girona han propiciat, en tant que espais relacions híbrids, dinàmiques de diàleg i experimentació que, al seu torn, han afavorit noves iniciatives innovadores. Es tracta d'un molt bon exemple del paper que poden jugar les diferents fonts d'inspiració.

- **Inspiració superior.** La participació de l'Ajuntament de Girona en els programes de la UE sobre pobresa durant els anys 80 va permetre situar en la seva agenda la dimensió relacional de l'exclusió social, com també observar experiències internacionals i experimentar amb les primeres innovacions.
- **Inspiració lateral.** L'Ajuntament de Girona forma part de la Xarxa Kaleidos, juntament amb una vintena més d'ajuntaments. Es tracta d'un grup de consistoris amb centres cívics que s'han trobat regularment per intercanviar experiències, discutir sobre diferents models i, en definitiva, generar nou coneixement.
- **Inspiració interna.** El funcionament dels centres cívics de Girona es caracteritza per oferir marges d'autonomia a les persones que hi treballen, de qui no s'espera únicament que facin una determinada feina sinó, també, que facin propostes que permetin experimentar amb noves iniciatives. Aquesta peculiar gestió dels recursos humans ha estat una font permanent d'innovació.
- **Inspiració externa.** En el seu funcionament també hi tenen una presència important les entitats cíviques i socials del barri, de manera que s'incorporen les seves veus i els seus coneixements tant en la gestió del propi centre com en la programació d'activitats i iniciatives. S'aprofita, d'aquesta manera, el potencial innovador de la societat civil.





## Palanca 2. Recursos

Una de les primeres conclusions a les quals vam arribar debatent amb les entitats participants al programa 'Empoderem per transformar' va ser que la innovació no era un problema de recursos. No podem comprar capacitats innovadores, sinó que aquestes emergeixen –com estem veient– quan es donen determinades condicions i quan activem certes palanques. Sovint això implica esforços, però no necessàriament costa diners.

Semblaria doncs que els recursos no són una eina important a l'hora de propiciar la innovació. Tanmateix, hi ha un recurs molt escàs que sí que necessitem: el temps. Sense temps per reflexionar i per dialogar la innovació esdevé una declaració retòrica. Sí que necessitem certs recursos, no per comprar innovació sinó per 'comprar' temps per innovar.

Les entitats d'acció social han de dedicar recursos a la innovació, però també han de ser conscients que aquests recursos han d'anar destinats bàsicament a alliberar moments per a la reflexió interna, a permetre dedicacions generadores de coneixement o a facilitar espais organitzatius per al diàleg (intern i extern). La intervenció directa, com no pot ser d'altra manera, acapara els recursos d'aquestes entitats. Cal reservar-ne una part per complementar la intervenció amb reflexió i coneixement. Aquests recursos són imprescindibles per a la innovació.



### Fundació Servei Solidari

“Una de les claus per innovar és cercar recursos per a la innovació: comptar amb una partida pressupostària per alliberar hores de dedicació de l'equip tècnic.”

→ Sense temps per reflexionar i per dialogar la innovació esdevé una declaració retòrica. No podem comprar capacitats innovadores, emergeixen quan es donen determinades condicions i activem certes palanques ←



## Recomanacions concretes | RECURSOS

- Les entitats d'acció social haurien de dedicar una part del seu pressupost (el 2 o el 3%) a tasques específiques de generació de coneixement. Uns recursos que es dediquen a comprar temps per pensar i per trobar-se.
- Cal redissenyar estructures i processos de funcionament per tal d'incorporar espais i possibilitats de reflexió: unitats de recerca, informes d'avaluació, sistematitzar els contactes amb altres entitats i institucions, etc.
- És necessari afavorir una gestió dels recursos humans que faciliti moments de reflexió, autoavaluació i aprenentatge. Més enllà de la intervenció, cal utilitzar el recurs humà com a palanca per a la innovació.

### Palanca 3. Lideratge

Amb el lideratge passa una cosa semblant al que succeeix amb els recursos: no podem traslladar la responsabilitat de la innovació a un líder, però sense lideratge difícilment una organització serà innovadora. Sense un lideratge que, naturalment, respongui a certes peculiaritats i que, sobretot, sigui més facilitador que executiu. No hem d'esperar instruccions innovadores, sinó que ens facilitin processos innovadors.

Les entitats d'acció social necessiten d'un lideratge no per seguir les seves indicacions, sinó perquè els faciliti les condicions que afavoreixen la innovació i esmoli al màxim les eines que la propicien. Aquest lideratge ara és poc freqüent, ja que els responsables de les entitats solen estar més centrats en aspectes de gestió que en la vessant estratègica de la

seva funció. Desenvolupar aquesta mirada estratègica és fonamental i hauria de ser una de les funcions al capdavant d'aquestes organitzacions.

→ Sense un lideratge més facilitador que executiu, difícilment una organització serà innovadora ←



## Recomanacions concretes | LIDERATGE

- Les entitats d'acció social necessiten d'un lideratge que garanteixi les condicions per a la innovació: promovent l'experimentació, establint espais de diàleg i propiciant idees i aprenentatges.
- Les entitats d'acció social necessiten d'un lideratge que, lluny de donar indicacions, posi a l'abast de l'organització les inspiracions i el temps necessari per transitar els processos innovadors.
- Les entitats d'acció social necessiten d'un lideratge que promogui mirades i processos estratègics que articulin la reflexió imprescindible en tot procés innovador.

### Per exemple...

Tornarem a utilitzar l'exemple dels **centres cívics de Girona** per il·lustrar la importància del lideratge i ho farem amb una breu referència al doble lideratge polític i directiu del projecte.

D'una banda, els centres cívics de Girona han comptat amb el suport sostingut dels diferents lideratges polítics que han passat per l'ajuntament. Ha estat una aposta política, la qual cosa és fonamental quan es tracta d'impulsar projectes que trenquen les rutines i suposen reptes per a les formes tradicionals de funcionament. Sense aquest suport no és possible mantenir les condicions que propicien la innovació.

D'altra banda, els centres cívics de Girona han comptat també amb un lideratge directiu que ha combinat la solidesa i el reconeixement amb un estil distributiu i horitzontal. Aquest cas ens mostra com el lideratge és una peça crucial en els projectes innovadors, però també com aquest ha de ser un lideratge amb molta capacitat per escoltar i articular els altres. En el cas dels centres cívics aquest lideratge directiu també ha estat sostingut en el temps i s'ha exercit tant des del propi reconeixement, com des del reconeixement dels altres.



## Palanca 4. Metodologia

Les organitzacions no poden esperar que la innovació els arribi sinó que han de buscar-la activament. La innovació ni s'improvisa, ni arriba de manera atzarosa. Ens cal cercar-la i, per tant, es requereixen accions explícites per provocar la seva aparició. Ja hem esmentat repetidament que no existeix cap recepta miraculosa, però això no implica que no ens calgui desplegar certa metodologia de treball que estimuli l'aparició de processos innovadors.

La promoció de la innovació en les organitzacions és un repte exigent. Cal mètode, però sobretot es requereix un fort compromís intern, una voluntat explícita d'incorporar la innovació en el funcionament de l'organització. Per aconseguir-ho no proposem un protocol detallat, sinó tres estadis que cal articular de manera sistemàtica en tota organització que vulgui emprendre processos innovadors: el punt de partida, el camí i el destí.

### Definir el punt de partida: diagnosticar i definir l'agenda de la innovació

Tot procés innovador ha de començar amb un diagnòstic. Les entitats d'acció social són bones co-neixedores de la realitat, però sovint la donen per descomptada i no la converteixen en un diagnòstic que defineixi de manera sistemàtica quins són els

problemes amb els quals estan tractant i quines dificultats tenen per solucionar-los. Qualsevol procés innovador s'ha d'iniciar amb aquest diagnòstic i s'ha de fer d'una manera precisa. És una forma de definir allò que podríem anomenar l'agenda de la innovació. Aquesta agenda identifica aquells nous problemes que reclamen noves solucions i, per tant, focalitza l'esforç innovador en aspectes substantivament rellevants.

→ La innovació ni s'improvisa, ni arriba de manera atzarosa. Cal cercar-la i calen accions explícites ←



**Bernat Quintana**  
**IGOP**

“Una de les qüestions que ha sortit durant el projecte és que per fer efectiva la necessitat d'innovació, aquesta ha de venir acompanyada d'una revisió a fons de la gestió interna de les entitats. En aquest sentit, les resistències més freqüents feien referència al volum excessiu de feina i a la manca de comunicació interna.”



Perquè aquest diagnòstic sigui un adequat punt de partida hem de satisfer tres condicions:

1) L'agenda de la innovació ha d'adreçar-se a problemes externs. És cert que les entitats d'acció social pateixen moltes dificultats de funcionament, sovint vinculades a debilitats estructurals,

però la innovació s'ha d'adreçar als problemes socials que estan abordant i que, òbviament, es troben fora de les seves fronteres organitzatives. L'agenda de la innovació ha de propiciar allò que havíem anomenat un gir substantiu, tot i que, evidentment, els girs substantius han d'anar acompanyats posteriorment de girs operatius.

### Per exemple...

En una entitat que treballi per la inclusió sociolaboral utilitzant com a instrument la formació ocupacional, el problema que reclama innovació no és la gestió de la formació ocupacional (instrumental) sinó la inclusió sociolaboral (substantiu). No estem menystenint la importància dels factors interns (de funcionament i gestió de les organitzacions), però sí situant en el centre de la diana allò que és l'objectiu extern de les intervencions. Només així dotarem de sentit a unes actuacions que, ara sí, podrem millorar tant com calgui.

El projecte 'Aferra't' de la **Fundació IReS** utilitza la inserció sociolaboral com a instrument, però defineix com a objectiu de les seves intervencions la millora de les condicions de vida de les persones en situació de vulnerabilitat. Tanmateix, es treballa per fomentar l'autonomia dels participants, perquè disposin d'eines per avaluar la seva situació i perquè puguin elaborar el seu propi diagnòstic i pla de treball.



2) Cal superar la tendència a una visió molt genèrica i difusa dels problemes socials. Les entitats d'acció social assumeixen de manera implícita les característiques del seu àmbit d'intervenció, sovint evitant una definició explícita i concreta de la realitat sobre la qual volen intervenir. En

aquest sentit, un cop identificat el problema extern cal fer-ne una definició el més detallada possible. La capacitat innovadora depèn, en bona mesura, de la capacitat d'establir de manera clara i precisa el problema que tenim com a punt de partida.

### Per exemple...

No n'hi ha prou amb parlar de nous perfils de l'exclusió en termes genèrics. És necessari un esforç per identificar-los, llistar-los i definir-ne els trets característics. Només així sabrem dotar de sentit a la innovació que volem provocar. El programa 'Obrint Portes' de la **Fundació Surt** té com a objectiu l'atenció social i l'empoderament de les dones en situacions de pobresa i vulnerabilitat. Es fa a través d'una aposta pel treball en xarxa i l'aprenentatge col·lectiu, però es parteix d'una definició molt precisa del sector de població al qual s'adreça: "dones en situació de pobresa, majors de 45 anys i amb famílies monoparentals".



3) En aquest diagnòstic inicial també hem d'identificar les resistències al canvi. En aquest sentit proposem fer un doble llistat de possibles resistències. D'una banda, els interessos que defensen l'actual manera de fer les coses i, de l'altra,

els coneixements que justifiquen aquest statu quo. Conèixer i identificar aquestes resistències ens ajudarà a desvetllar alternatives que sovint queden amagades darrera dels interessos i els coneixements dominants.

### Per exemple...

Rere les intervencions per afavorir l'ocupació com a mitjà per a la cohesió social hi trobem els interessos de determinats professionals i empreses de formació, com també un coneixement dominant que estableix el lligam (exclusiu) entre el treball i la inclusió social. Ser capaços de pensar en la inclusió sense tenir en compte els interessos dels uns i els coneixements dels altres és un requisit per a la innovació

En aquest sentit, des de l'**Ajuntament de Girona** es va impulsar una iniciativa d'inserció ocupacional que tenia la peculiaritat d'estar vinculada a l'àrea de Serveis Socials enlloc d'estar-ho a la més clàssica àrea de Promoció Econòmica. El Dispositiu d'Inserció Econòmica (DIE) aconseguia, d'aquesta manera, alleugerir les pressions del món econòmic (i les resistències que aquest generava davant determinats perfils) i potenciar els criteris dels serveis socials.



### Traçar el camí: espais i temps per pensar

Un cop identificat i definit el punt de partida, la innovació és un camí que cal transitar i que utilitzem per construir una nova teoria del canvi. És a dir un procés durant el qual deixem de pensar que el canvi en les situacions d'exclusió s'explica només per factors ocupacionals, i on som capaços de pensar en altres teories que expliquen l'exclusió i en nous factors d'inclusió.

En el paràgraf anterior, la paraula clau és 'pensar'. El camí a la innovació és un camí on hem de construir oportunitats per pensar o, si es prefereix, per posar en qüestió el pensament dominant i generar-ne de nou. Com ja hem anat anticipant, en el traçat d'aquest camí hem de gestionar dos recursos essencials: espais i temps.

1) Les entitats socials han de crear espais per pensar. Un espai per pensar implica dotar a l'organització de capacitat per a generar coneixement i per a discutir sobre aquest coneixement. Ja ens hi hem referit anteriorment, però insistim en la necessitat d'aquestes entitats de dotar-se d'unitats o de persones amb aquests objectius explícits. Mentre per "pensar i parlar" haguem de buscar moments i espais excepcionals, la innovació no passarà de ser una invocació retòrica.

2) També ens havíem referit anteriorment a la importància de 'comprar' temps, ja que sense temps no podem ni parlar ni pensar. Aquest és un recurs essencial que cal obtenir per transitar el camí de la innovació i sense el qual, de nou, aquesta no serà altra cosa que una invocació retòrica.

→ No és un problema eminentment de recursos tangibles, sinó de maduresa organitzativa: capacitat estratègica, dedicacions relacionals, contactes externs ←

Les entitats socials són organitzacions sovint amb recursos limitats i saturades per la pressió del dia a dia, de manera que generar espais i alliberar temps per pensar no són objectius senzills d'assolir. Tanmateix, hem de ser clars en aquest aspecte i subratllar que la innovació només arri-





barà si ve acompanyada d'un reforçament institucional. Ja s'ha mencionat que no és un problema eminentment de recursos tangibles (més diners, més persones o més despatxos), sinó de madu-

resa organitzativa (capacitat estratègica, dedicacions relacionals, contactes externs). Si això no s'aconsegueix, no podem esperar que aquestes entitats siguin innovadores.

### Per exemple...

En una de les reunions del programa 'Empoderem per transformar' vam poder conèixer dues experiències d'innovació social que, més enllà dels seus continguts concrets, ens van mostrar la importància de disposar de temps i espais per pensar.

- **TrocaSec** és una xarxa d'intercanvi que facilita espais i temps de trobada, permetent que els veïns i veïnes s'apropin els uns als altres, es coneguin i obtinguin suport mutu. El fet de disposar d'un espai i un temps per trobar-se és crucial, ja que es generen coneixements compartits i intercanvis informals de tot tipus, i es col·labora d'aquesta manera en l'enfortiment de la cohesió comunitària.
- **L'Ateneu d'Oficis La Base**, al barri del Poble Sec de Barcelona, és un projecte de treball comunitari que va dedicar el seu primer any d'existència a "imaginar-se". Aquest temps per parlar i reflexionar ha servit per posar les bases del seu enfocament estratègic i de la seva voluntat transformadora. Tanmateix, l'Ateneu és bàsicament un espai on les persones es troben per fer coses (des de menjars fins a reparacions en habitatges) i és en aquest "fer coses junts" on treballen la cohesió social.



## Estació de destí: espais i temps per a pensar

Un darrer aspecte a considerar en el nostre trànsit cap a la innovació és l'estació de destí. Saber on volem arribar és crucial tant per fixar els esforços com per controlar les expectatives. Abans parlàvem de la capacitat de dotar de sentit el procés innovador, d'assegurar-nos que la reflexió s'adreça a una transformació efectiva de la realitat sobre la qual volem intervenir.

→ L'èxit d'un procés innovador no rau en *eureka*s, sinó en aprenentatges que millorin la comprensió de la realitat i estableixin un diàleg constructiu entre la reflexió i la pràctica de l'organització ←

Massa sovint confonem la innovació amb una mena d'*eureka-ja-ho-tenim*, de manera que lliquem l'èxit del procés al descobriment d'una solució miraculosa. Aquesta expectativa frustra la innovació, ja que aquestes solucions miraculoses o bé no existeixen, o bé apareixen només de manera molt excepcional. L'èxit d'un procés innovador no rau en *eureka*s, sinó en aprenentatges que, tanmateix, han de satisfer dues característiques:

- 1) Aprendre significa comprendre i interpretar millor una realitat, no controlar-la. Assumir aquesta premissa tan simple suposa moderar expectatives i valorar la innovació per allò que ens pot donar: nou coneixement. El pas d'aquest nou coneixement a la transformació de la realitat no és immediat, però això no implica menystenir la seva importància. Per exemple, saber que l'exclusió social s'explica per factors que no només són materials (recursos econòmics, habitatge, formació...), sinó també immaterials (xarxes relacionals o la pròpia autoestima) no significa resoldre el problema, però ens ofereix noves oportunitats per treballar en aquesta direcció. L'aprenentatge a l'hora d'abordar situacions d'exclusió lligades a la solitud ens pot generar respostes innovadores vinculades, per exemple, a protocols de seguiment en períodes de calor extrema, programes de bon veïnatge o altres iniciatives. No estarem potser transformant la realitat, però sí donant els passos per incidir-hi.



**Eduardo Garcia Moreno**  
**Fundació Salut i**  
**Comunitat**

“Entenem que l’acció social, per definició, ha de donar respostes dinàmiques i properes. En aquest sentit, creiem que la innovació ha de formar part de les nostres propostes d’actuació.”

2) Allò que sí que hauríem de garantir són els ponts entre els aprenentatges i l’organització. No podem garantir els eureka’s, però tampoc podem aïllar les idees innovadores en una mena de bombolla de laboratori. Els espais i els temps per a ‘pensar’ han de generar idees que han d’estar en contacte amb el ‘fer’ de l’organització. No parlem de traslladar receptes, sinó d’establir ponts entre el pensar i el fer. De garantir un diàleg constructiu i transformador entre la pràctica i la reflexió. Aquests ponts es construeixen a partir de dues peces bàsiques:

- És imprescindible que aquelles persones i/o unitats que generen coneixement innovador estiguin presents en els òrgans de decisió i d’execu-

ció de les entitats. A través del programa ‘Empoderem per transformar’ hem constatat les dificultats de treballar la innovació sense un clar compromís de l’organització. Delegar en alguna persona la innovació sense una relació estreta i clara amb l’organització és operar sense pont i, en conseqüència, propiciar una innovació que cau al buit.

- També és imprescindible que l’organització es comprometi amb l’experimentació. Calen recursos que permetin fer proves (encertades o equivocades) i que serveixin de pont entre la realitat consolidada i les propostes innovadores. De nou, si no hi ha compromís d’experimentar, les idees innovadores tornen a caure al buit.



## Per exemple...

Un projecte innovador que es caracteritza per disposar d'una clara estació de destí és el model d'atenció a les persones en situació de sense llar conegut com 'Primer la llar' (*Housing First*). En aquest cas, la força del sentit –aconseguir una llar a partir de la qual poder treballar altres aspectes de la cohesió social— és un aspecte central del model.

Tal i com es defineix des de l'experiència impulsada per l'**Ajuntament de Barcelona**, el servei 'Primer la llar' és una alternativa al model tradicional o d'escala que ofereix un habitatge estable i, partint d'aquest punt, inicia el procés de recuperació, autonomia i inserció social de les persones beneficiàries. L'assignació d'un habitatge és el punt d'ancoratge en la societat i la manera d'aconseguir que la persona esdevingui protagonista del seu procés de millora. Aquest enfocament ha comportat un procés d'aprenentatge, ja que es treballa amb nous ingredients com ara la importància de l'habitatge permanent, la desinstitucionalització de l'atenció o la normalització de les condicions de vida.

Simultàniament, ha gaudit de ponts des de la idea innovadora fins a la pràctica organitzativa. S'ha convertit en un dels eixos estratègics de l'Ajuntament de Barcelona per proporcionar allotjament a les persones en situació d'exclusió i compta amb un ampli consens en el marc de la Xarxa d'atenció a les persones sense llar (XAPSELL) per assajar la seva posada en marxa a la ciutat.



Finalment, al considerar l'eficàcia de totes aquestes palanques, inspirant-nos en l'experiència del programa 'Empoderem per transformar', cal tenir presents algunes limitacions vinculades al fet de tractar la innovació com un procés de construcció col·lectiva:

- Per innovar cal tenir la voluntat de fer-ho i quan no parlem d'una persona sinó d'una organització cal preguntar-se com ha d'expressar aquesta organització la seva voluntat de canvi. Cal que la columna vertebral de l'organització tingui la voluntat de promoure la innovació, en alguns casos fent i en d'altres facilitant el fer dels altres. Més que voluntats personals, calen voluntats organitzatives.
- Però amb la voluntat no n'hi prou. Calen també determinades condicions de dedicació, temps, recursos, encàrrecs, etc. Si no es donen, els intents d'iniciar processos innovadors poden viure's amb la tensió o el desencís que provoca el "voler i no poder".
- Quan es disposa de la voluntat i es donen les condicions, encara falten les capacitats: el coneixement, els mètodes i els instruments que faran possible dotar el canvi i les activitats a realitzar d'una intencionalitat innovadora. En el programa 'Empoderem per transformar' corresponia a la institució acadèmica aportar aquests coneixements i instruments. Ho hem fet apostant per l'acompanyament col·lectiu i queda

el dubte de si hauria calgut un tracte més particular, difícil de dur a terme per la diferència en els ritmes, les intensitats, les preocupacions i el compromís. Tanmateix, també és fonamental acomodar adequadament les expectatives: les persones que han participat en el programa no són alumnes d'un curs, sinó agents promotors del procés de canvi a les seves entitats. Són les organitzacions –i les persones que les formen— els agents innovadors.

- Finalment, com ja hem esmentat anteriorment, la tendència a buscar respostes fora pot ser símptoma de la pròpia debilitat de l'entitat. La innovació potser no requereix molts recursos, però sí d'organitzacions prou madures com per diagnosticar la seva situació i dotar-se de capacitats de reflexió que permetin generar allò que hem anomenat "girs substantius".

→ La columna vertebral de l'organització ha de tenir la voluntat de promoure la innovació. Més que voluntats personals, calen voluntats organitzatives ←



## → Idees clau

Les entitats d'acció social han de generar condicions per a la innovació, tot incidint en les seves pròpies organitzacions:

- Assumir el desconeixement com a pas previ per a generar nou coneixement: les entitats han d'iniciar el procés innovador diagnosticant els seus límits, els buits i les desviacions de les seves activitats.
- Posar en marxa espais híbrids efectius. Dotar l'entitat de moments formalitzats per al diàleg entre els seus membres i amb agents exteriors. Només formalitzant aquests espais es donaran les condicions per iniciar el procés innovador.
- Estimular la capacitat de pensar sense les limitacions del dia a dia és una condició tant indispensable com difícil d'assumir. Les entitats han d'oferir temps complementari i articular tècniques de treball que permetin als seus membres distanciar-se de la quotidianitat.

Aquestes condicions no es donen de manera natural i no són senzilles d'articular en les organitzacions, de manera que generar-les requereix un esforç explícit i sostingut que les entitats han de voler i poder realitzar. Aquest esforç pot topar amb certa debilitat organitzativa o estructural per part d'algunes entitats socials, però insistim que és indispensable superar-la i enfortir les mateixes entitats si es vol aprofitar el seu potencial innovador.

No existeix una fórmula per garantir la innovació, però sí que podem disposar de palanques per afavorir la seva aparició:



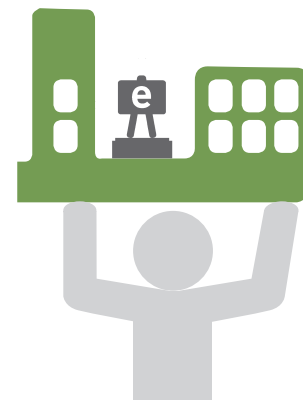
- Palanca 1: inspiracions. No podem confondre la innovació amb la imitació, però podem afavorir la innovació inspirant-nos en experiències i coneixements d'organitzacions superiors, entitats semblants, els nostres propis recursos humans o la ciutadania amb què ens relacionem.
- Palanca 2: recursos. Els recursos materials ajuden, però no garanteixen la innovació. En canvi, el temps i l'espai per parlar i pensar són fonamentals.
- Palanca 3: lideratge. La innovació sempre és disruptiva i, per tant, genera unes resistències que reclamen d'un lideratge polític disposat a superar-les. Aquest lideratge ha de ser capaç de generar les condicions per a la innovació i d'empènyer amb força les palanques que l'estimulen.
- Palanca 4: metodologia. La innovació no és un procediment, però sí un procés que hem de transitar. La seqüència 'diagnòstic - camí - destinació' pot ajudar-nos a ordenar aquest procés i a entendre el treball que implica la innovació.







# 3. Nous resultats? La innovació en la lluita contra l'exclusió



Els orígens de la innovació social es troben en les noves dinàmiques de l'exclusió i en la realitat d'una nova pobresa. Els resultats que n'hem d'esperar, consegüentment, cal mesurar-los en aquests termes. Tal i com expressen Morales i Rebollo (2014):

“[Vivim] un canvi d'època en el qual les antigues solucions no podran servir per a sostenir o preservar els nivells de protecció social o la qualitat de vida que s'havien donat per a grans capes de la població fins fa molt poc.”<sup>1</sup>

Davant d'aquest repte, la innovació esdevé una necessitat per tal d'adaptar les intervencions transformadores de les entitats d'acció social a una realitat substancialment diferent a la de fa pocs anys. Tanmateix, en les reflexions sobre el què i el com de la innovació hem observat que no podem confiar ni en les indicacions dels experts ni en les receptes dels assessors. La clàssica lògica *dalt-baix* o els tradicionals enfocaments tecnocràtics no són les palanques generadores d'innovació.

Aquesta ha estat una constatació no sempre fàcil d'assimilar per part de les entitats participants en el programa 'Empoderem per transformar', ja que les inèrcies acumulades porten a esperar que algú indiqui el camí, a que les innovacions arribin des d'innovadors professionals i capacitats per fer aquest feina.

La innovació, lluny de les expectatives més tradicionals, és una força que està en les pròpies organitzacions i en les persones amb les quals treballen. La innovació reclama que es mobilitzin aquestes forces i que, més enllà de les indicacions expertes, es confiï en la capacitat d'aquells que coneixen els problemes, que han experimentat la realitat i que, des d'aquesta situació, poden participar en la generació d'un coneixement innovador. Per tant, si volem afavorir la innovació necessitem empoderar les entitats, els seus professionals i la pròpia població. Són ells els agents de la innovació i, consegüentment, només si poden participar activament i amb poder, podrem propiciar la innovació.

1. Morales, E. i Rebollo, O. (2014). "Potencialitats i Límits de l'Acció Comunitària com a Estratègia Empoderadora en el Context de la Crisi Actual". *Revista de Treball Social*, núm. 203, 9-22



### **Associació Apropa't**

“Com a entitat que treballa en la intervenció psicosocial apostem per la investigació, la formació i la millora en l'avaluació de projectes per a tal de perseguir una qualitat en els projectes. Per no perpetuar-los, que siguin eficients i, sobretot, per la millora de la qualitat de vida de les persones.”

“Aquesta situació qüestiona clarament el paper que han tingut, i sobretot el que hauran de tenir, les institucions i els professionals de l'acció social, i també el paper que ha jugat i que ha de jugar la població en l'articulació de noves respostes als reptes del moment.” (Morales i Rebollo, 2014).

Adicionalment, a banda de la importància d'empoderar persones i organitzacions de base, la innovació recau també en la capacitat i l'oportunitat que aquestes persones i organitzacions tinguin d'intercanviar els seus coneixements. Els espais híbrids (diversitat d'actors i punts de vista) i les dinàmiques dialògiques (parlar i participar) són imprescindibles per convertir els coneixements en innovacions.

“A més, sembla evident que parlar del paper de la ciutadania no es pot entendre només com una suma de les accions individuals de les diverses persones que conformen un sector determinat de la població; per això parlem de comunitat, per cridar l'atenció sobre un conjunt d'accions que tenen una dimensió col·lectiva [...]” (Morales i Rebollo, 2014).

Treballar amb la comunitat, seguint amb l'argument dels autors citats, és imprescindible tant per donar resposta a les necessitats de les persones com per propiciar una transformació de la societat. Les pràctiques innovadores, en aquest sentit, haurien de servir tant per ajudar a persones individuals com per proposar noves formes d'organització col·lectiva: assegurar la inclusió de tothom i promoure la construcció d'una societat cohesionada.

Així, una societat que com la nostra experimenta noves dinàmiques d'exclusió social i situacions inèdites de pobresa, exigeix a aquelles entitats amb voluntat de transformació articular quatre ingredients indispensables: pobresa, innovació, empoderament i diàleg. És a dir, recordar que l'objectiu que no podem mai oblidar és el combat contra la pobresa, reconèixer que avui hem d'articular respostes innovadores davant de situacions fins ara desconegudes i, finalment, saber que la innovació funciona a partir d'entitats i persones empoderades que intercanvien coneixements entre elles.



Operar aquesta seqüència (veure esquema) no és una tasca gens senzilla. Per fer front a aquestes dificultats, però, no hi ha dreceres ni es poden buscar receptes màgiques. L'única via consisteix a apostar per un camí llarg i complex, però inevitable.

A l'hora d'avaluar aquests resultats no podem tenir visions a curt termini focalitzades en indicadors quantitius. La innovació és una aposta que només genera resultats a llarg termini i que, a més, ho fa traçant cercles, amb errors i aprenent d'aquests errors per anar avançant. Per avaluar la innovació, per tant, no hem de dedicar-nos a mostrar resultats concrets, sinó a fer aflorar aprenentatges.

Això implica que:

- Els resultats de la innovació han de ser mesurats qualitativament. Els indicadors quantitius poden, en aquest cas, donar-nos una visió distorsionada, ja que difícilment mesuraran un factor tan

intangibles com l'aprenentatge. Ens caldrà, doncs, articular un model d'entrevistes als actors que ens permeti detectar el grau de satisfacció amb els processos innovadors, com també la valoració que es fa sobre la seva utilitat en el futur.

No hem de confondre la intangibilitat amb la invisibilitat dels resultats de la innovació. Els aprenentatges sovint no són mesurables de manera senzilla, però cal mostrar-los i treure'n conseqüències pràctiques. Això significa que els ponts que relacionen els espais innovadors i les pràctiques organitzatives han de funcionar molt bé. És cert que la innovació reclama un temps i una reflexió que xoca amb el dia a dia de les actuacions de cada entitat, però també és cert que les relacions entre ambdues esferes han de ser molt estretes. De fet, en la capacitat de transitar de la innovació a la pràctica trobem la veritable avaluació d'allò que estem proposant.



→ Per avaluar la innovació no hem de mostrar resultats concrets, sinó fer aflorar els aprenentatges. No podem tenir visions a curt termini focalitzades en indicadors quantitius ←

- Una part important dels resultats de la innovació fan referència a la pròpia transformació de les organitzacions. Una de les conseqüències de la innovació hauria de ser, per exemple, que les entitats d'acció social replantegessin els seus espais i els seus temps de funcionament. Introduir dinàmiques relacionals i espais de trobada en les formes d'operar d'aquestes entitats és un resultat rellevant de la innovació.

Quan les entitats se senten molt pressionades per les activitats quotidianes i per una escassetat crònica de recursos, és certament difícil que trobin moments i recursos per dedicar-se a la pròpia organització. Tanmateix, és una tasca necessària i ineludible. Les entitats d'acció social, si volen ser innovadores, hauran de reforçar i madurar les seves estructures i les seves dinàmiques de funcionament.

- Els resultats mesurats en capacitat de transformació de la realitat social sobre la qual operen són essencials, però no podem esperar-los a curt termini. La innovació no ha de fixar-se en aquest objectiu, tot i saber que les relacions causals i immediates són molt probables. Es recomana, en tot cas, que les entitats disposin de sistemes d'indicadors (ara de caràcter quantitius) que els permetin construir sèries i disposar d'una mirada panoràmica a l'evolució de la realitat amb la qual treballen.



→ Una de les conseqüències de la innovació hauria de ser que les entitats replantegin els seus espais i temps de funcionament ←

La mirada panoràmica i amb certa distància sobre la realitat és imprescindible per a les entitats d'acció social. Quan aquestes no aconsegueixen

alçar la mirada, les rutines s'imposen i la innovació esdevé una quimera. Potser a nivell individual és massa complicat disposar d'aquesta òptica, de manera que les associacions o federacions d'entitats serien plataformes que podrien treballar en aquesta direcció, recollint i analitzant dades que permetessin a les entitats de base conèixer la realitat sobre la que operen i la seva evolució.

- Finalment, aquesta actitud avaluadora és fonamental com a pont entre les experiències innovadores i el funcionament ordinari de les organitzacions. En avaluar des de les entitats els processos innovadors estaríem incorporant els seus aprenentatges i, per tant, encara que sigui lentament, impregnant l'organització d'aquests aprenentatges.





## → Idees clau

Malgrat la dificultat d'oferir receptes que garanteixin innovacions exitoses, no volem acabar sense presentar un resum amb els cinc punts bàsics que han donat forma a aquesta publicació. Insistim que no es tracta de cap recepta sinó, més modestament, d'un resum d'aquelles idees i eines que poden utilitzar-se per promoure la innovació en la lluita contra la pobresa:

1. Punt de partida: quin és el problema i per què no l'estem resolent?
2. Aquest punt de partida reclama un treball previ:
  - Aturar-se
  - Mirar enfora
  - Explicitar
  - Reconèixer barreres
3. Construir les condicions necessàries:
  - Acceptar la ignorància i els errors
  - Construir espais híbrids de relació
  - Incertesa creativa, la força del sentit
4. Utilitzar les palanques:
  - Inspiracions (superior, lateral, interna i externa)
  - Recursos (comprar temps i espais)
  - Lideratge (relacional i estratègic)
  - Metodologia (punt de partida, camí i destinació)
5. Avaluar resultats i impregnar l'organització dels aprenentatges assolits





## PARTICIPANTS AL PROGRAMA 'EMPODEREM PER TRANSFORMAR'

### Entitat impulsora



### Institució col·laboradora



### Direcció

Jordi Gusi, gerent d'ECAS

### Coordinació tècnica



- Óscar Rebollo, director del projecte
- Bernat Quintana, coordinador IGOP-ECAS -entitats participants
- Quim Brugué, elaboració del contingut teòric de la metodologia
- Júlia Boada, sessions col·lectives, entrevistes a entitats i metodologia
- Álvaro Porro, sessions col·lectives

### Vocalia de pobresa d'ECAS

- Teresa Crespo, presidenta d'ECAS
- Ferran Busquets, Arrels Fundació
- Genís Giner, Fundació Surt
- Joan Uribe, Sant Joan de Déu Serveis Socials
- Jordi Foix, Els Tres Turons
- Mercè Darnell, Càritas Diocesana de Barcelona

### Amb el suport



## Entitats



El programa 'Empoderem per transformar' es va iniciar amb una sessió de treball l'octubre de 2014 amb la participació d'una setantena de professionals d'entitats socials. Van intervenir a les xerreres i taules rodones d'experiències del seminari:

- Abdoulaye Fall, Associació de Comunitats Autofinançades (ACAF)
- Àngel Font, director corporatiu de Persones i Estratègia de la Fundació "la Caixa"
- Ferran Busquets, membre de la Vocalia de pobresa d'ECAS
- Fran Rojas, Fundació IReS
- Gloria Muniente, Xarxa Comunitària del Barri de Roquetes
- Guillem Fernández, Coop57
- Jordi Gusi, gerent d'ECAS
- Óscar Rebollo, director de l'IGOP
- Quim Brugué, membre de l'IGOP
- Teresa Crespo, presidenta d'ECAS







entitats  
catalanes  
d'acció  
social



Via Laietana 54, 1r pis  
08003 Barcelona  
T. 93 295 5946  
ecas@acciosocial.org  
www.acciosocial.org  
@ecasacciosocial



***Innovació i empoderament en la lluita contra la pobresa*** neix amb la voluntat de facilitar a les entitats d'acció social eines per iniciar processos d'innovació i millora de la seva intervenció en el terreny de la lluita contra la pobresa i l'exclusió social.

A partir de l'experiència del programa 'Empoderem per transformar', realitzat per ECAS amb una quinzena d'entitats socials, aquesta guia posa a l'abast de totes les organitzacions interessades a identificar noves estratègies de resposta col·lectiva a la pobresa i les desigualtats una sèrie de reflexions i recomanacions per emprendre el camí. Aprofundint en el perquè, el què, el com i els resultats de la innovació en la lluita contra la pobresa.

El contingut teòric s'enriqueix a partir d'exemples pràctics i dels testimonis en primera persona de professionals que han participat en el programa 'Empoderem per transformar'. També s'inclouen recomanacions que faciliten iniciar processos d'innovació i al final de cada capítol es resumeixen les idees clau.

**IDEES I EINES PER A L'ACCIÓ SOCIAL** és una col·lecció de publicacions editades per ECAS amb l'objectiu de facilitar a les entitats socials elements de reflexió al voltant de la seva activitat i recursos que contribueixin a millorar-la. Vinculades en ocasions a programes més amplis de suport a les entitats membres de la federació, són fruit en tot cas del nostre compromís amb l'enfortiment del tercer sector social i de la nostra vocació de servei al conjunt de les organitzacions no lucratives que treballen en l'àmbit social.

Amb la col·laboració de:



Obra Social "la Caixa"

Amb el suport de:



Generalitat  
de Catalunya  
**Departament  
de Benestar Social  
i Família**