Centre per a la recerca de pràctiques organitzatives en l'àmbit social

ENTRE L'ORDRE I LA RIGIDESA:

EFECTES DELS PROTOCOLS EN EL TREBALL DELS NOSTRES EQUIPS

Publicació 7_abril 2026 / Protocols

innova

El **Centre per a la recerca de pràctiques organitzatives en l'àmbit social** vol posar a disposició de referents d'equips i d'institucions el recull dels continguts generats a les activitats de reflexió sobre eines organitzatives pròpies de l'àmbit social.

En aquesta setena temàtica organitzativa ens centrem en els protocols interns, aquells instruments de gestió utilitzats als serveis a la persona per tal de poder ordenar i coordinar les tasques, garantir un servei de qualitat, definir criteris compartits, entre d'altres.

Com tots aquests instruments de gestió, els protocols es dissenyen amb el coneixement previ que es té de la tasca, però no poden anticipar tot allò que emergirà en el seu desenvolupament. Aquí explorem tant els efectes buscats com els no anticipats a l'hora de treballar a la pràctica amb els protocols, així com aspectes a tenir en compte per a la seva millor contribució al funcionament dels equips.

Situacions compartides pels participants:

⇒ Efectes dels protocols fets en context de pandèmia per resoldre emergències socials i organitzatives en els Serveis Socials d'un Ajuntament.

⇒ Diferència i combinació de protocols per exigència externa (instruccions de la concertació de serveis i requeriments ISO) i per decisió pròpia (prioritats, organització interna).

⇒ Protocols de desplegament de professional sanitari en situacions d'emergència en territoris en conflicte.

⇒ Diferenciació entre protocols segons siguin de gestió, estratègics o d'intervenció en una entitat d'atenció a la dona.

⇒ Protocols creats pel propi equip en un departament d'assessorament jurídic de protecció a la infància.

⇒ Disseny de protocols com a suport als Serveis Socials desplegats al municipi.

⇒ Diferència entre protocols sanitaris i procediments de treball en una Fundació de malalties neuro-degeneratives.

⇒ L'ús dels protocols en emergències d'habitatge dins dels Serveis Socials d'un municipi.

Preguntes suggerides a partir del diàleg:

- Com revisar i actualitzar els protocols regularment i no esperar a haver-ne d'elaborar de forma urgent davant d'incidències?
- Massa regulació limita la creativitat i massa poca pot generar ansietat al professional si no se sent suficientment acompanyat. Quin grau de regulació de la tasca cal, quins límits són necessaris d'establir?
- Quins espais tenim per revisar els protocols i el seu grau de vigència en el moment present?
- L'actitud que tingui la figura reguladora del protocol pot ajudar a la seva acceptació. Quin grau de rigidesa-flexibilitat té? Com reacciona quan algú se salta el protocol o quan no es compleixen els indicadors?
- Com anticipar quins professionals o quins col·lectius de professionals necessiten més protocols o menys? O quin sentit li donen cada un? (ex: en un departament jurídic els professionals més joves no solen utilitzar-los igual que els de més experiència)
- Quan es dissenyen protocols per a desplegar en diferents serveis o territoris, com els adaptem a diferents contexts, graus d'urgència o de necessitat?
- Quin seria el "protocol" per saltar-se el protocol quan cal? Qui pren la decisió per compartir la responsabilitat? (Ex: el professional sol, entre dos nivells organitzatius – ex: Cap i professional– o de forma col·legiada).
- Fins a quin punt l'organització deixa marge al professional perquè pugui aplicar el seu criteri per sobre del protocol en cas necessari?

Alguns aprenentatges...

- Davant el gran nombre de protocols, procediments, instruccions i reglaments, és útil diferenciar quin grau d'obligatorietat tenen i a quina finalitat responen. Ex: procediments de gestió administrativa, per orientar-nos en la tasca (aportació més operativa) i protocols, reglaments o instruccions d'obligació externa (necessitat política).
- La quantitat de protocols que es generen, sovint fa necessari disposar d'un mapa o índex que endreci el conjunt i ajudi a identificar més ràpidament de què disposem.
- A l'hora de pensar en elaborar un nou protocol cal tenir en compte la capacitat de l'organització per dur-lo a la pràctica (segons dimensions, càrrega de feina dels professionals,...).

- Hi ha protocols que cal que siguin portats de manera més estricta segons el risc que es corre en cada tasca o la rapidesa en que cal actuar (ex: protocol d'emergències o protocol d'avaluació dels casos).
- Els protocols d'obligació externa (ex: la norma ISO) marquen una metodologia però no obliguen al contingut tècnic que el descriu el propi Centre. Així es combina el que exigeix la Generalitat amb el que és viable al propi Centre.
- No n'hi ha prou amb escriure el protocol, perquè sigui útil cal fer-ne seguiment, comprovar que s'utilitza i revisar si segueix estant adaptat a la realitat.
- La forma o el to amb que es trasllada un protocol ajuda a la seva incorporació o al seu rebuig. Sovint s'expliquen molt els detalls però no es treballa sobre el sentit del mateix o es traslladen com una nova ordre, com més càrrega de feina o com una amenaça (ex: s'envien per correu o es treballen a les reunions d'equip amb la Cap).
- És important fer atenció al "clima del protocol". Els professionals poden sentir-se amenaçats pel protocol o acompanyats si senten que algú altre també vetlla per la seva feina, si els recorden el sentit del protocol i veuen que hi ha un seguiment.

<u>A l'hora d'elaborar el protocol</u>

- El procés de creació dels protocols tindrà efectes en la incorporació per part dels professionals (ex: si són participats o no, si són fets amb més urgència o amb més reflexió, si "ve dels de dalt" o es coneix el context que l'origina,...)
- Per a què els protocols siguin realment útils, cal dedicar-hi temps, reflexionar sobre el seu sentit, pensar què cal i què no cal protocolitzar i com elaborar-lo –tant en el contingut com en la forma–.
- Apareixen dificultats en la incorporació de protocols quan els dissenyen persones que no els duran a terme ("*quan la teva realitat està escrita per algú altre*") o s'utilitza un llenguatge que prové d'una perspectiva externa a la tasca principal (ex: llenguatge jurídic, de normativa de qualitat,...).
- Sovint es crea un "grup promotor" que elabora el protocol amb representants de les diferents mirades implicades, per assegurar-ne la seva utilitat.
- Els protocols més operatius són els que descriuen els mínims necessaris, amb llenguatge clar, de lectura fàcil o amb imatges per captar-se amb més agilitat per part de qui l'ha de dur a terme (caldria aplicar el principi de "menys és més").

- Segons el grau de previsibilitat de la tasca, caldrà més o menys flexibilitat en el protocol. A més previsibilitat més es pot protocolitzar (ex: protocols per a tasques de gestió).

Aportacions desitjades dels protocols a la tasca

- El protocol serveix per regular i garantir uns mínims del servei prestat, sobretot quan hi ha diferents perspectives implícites de cada professional o quan l'equip és massa gran per socialitzar informalment les bones pràctiques en el dia a dia.
- En l'atenció a la persona hi ha tasques ordinàries que poden ser estructurades en un protocol (ex: protocols higienico-sanitaris). Però les tasques complexes que requereixen criteri professional han de ser descrites amb uns procediments de mínims i flexibles, que serveixin de guia al professional però no el limitin.
- També ajuden a assegurar l'equitat en el servei, establir uns criteris compartits i no deixar-ho a l'arbitrarietat del professional que pot estar influït per la relació de projecció inconscient amb la persona atesa.
- Davant de situacions ansiògenes els protocols permeten la contenció del propi professional i la regulació del seu rol (ex: desnonaments, ajuda humanitària).
- Els protocols de mínims ajuden a les noves incorporacions a conèixer les maneres de fer principals de l'organització d'una manera ràpida.

Efectes no desitjats dels protocols

- Els professionals poden "delegar" la seva responsabilitat al protocol (seguir el protocol "al peu de la lletra" per no arriscar-se amb el propi criteri) i també els Caps poden eximir la seva responsabilitat com a referents dissenyant un protocol.
- Els protocols poden ser utilitzats per protegir-se de l'ansietat de la tasca, distanciar-se del cas o la persona atesa, fins a deshumanitzar l'atenció.
- Sovint poden elaborar-se protocols en excés perquè responen més a l'ansietat dels caps (o referents polítics, institucions públiques) que a la necessitat de la tasca tècnica.
- Davant la inseguretat podem fer protocols massa extensos o detallats, que limitin la creativitat al professional i l'autonomia.
- Cal vigilar que el criteri homogeni no substitueixi el criteri del professional en el cas particular (no convertir el seguiment del protocol en l'objectiu).

- Si està aparentment tot escrit, pot disminuir la necessitat d'espais de reflexió compartida.
- Quan tot està escrit i previst, es pot generar una dinàmica de dependència dels equips cap al protocol o cap a la figura reguladora del protocol.
- Cal fer atenció que el protocol no es converteixi en la finalitat, en comptes de ser un mitjà per a la tasca (ex: quan la finalitat és complir amb els indicadors externs i no si estem aportant a l'usuari).

Hi han participat:

Aquest recull ha estat elaborat per Jaume Benavent i Sandra Carrau, consultors de l'Institut Innova, a partir de les reflexions generades a la presentació-diàleg de l'11 de març amb Maria Ferrer i Núria Oñoro, i a l'*action-learning* del 25 de març de 2026.

Amb les aportacions de:

- Antonia Albert, Cap de Secció Emergència Habitacional, Ajuntament Sant Cugat
- Noemí Calzado, Coordinació tècnica, Fundació AVAN
- Mercedes Collazo Alos, Responsable de Recursos Humans en ajuda humanitària i contexts de vulnerabilitat
- Marta Fabà Ortega, Directora d'Estratègia i Nous Projectes - IMSS, Àrea de Drets Socials, Salut, Cooperació i Comunitat
- Maria Ferrer Martínez, Cap de Servei de Serveis Socials de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès
- Mati González, Coordinadora de l'Equip d'Assessorament Tècnic de Família (EATAF) de Barcelona. Departament de Justícia
- Núria Oñoro Majoral, Gerent Cooperativa Magroc, CDIAP MAGROC, Terrassa.
- Núria Planchart, Cap del Servei Especialitzat d'atenció a la Infància i a l'Adolescència (SEAIA) de l'Ajuntament de Terrassa

Altres publicacions del Centre disponibles al web:

Núm 1_Feb. 2024. Projectes transversals: models ideals i conflictes habituals.

Núm 2_Maig. 2024. Efectes en la persona atesa de la nostra forma d'organitzar-nos

Núm 3_Desembre. 2024. Equips autogestionats de professionals: i els caps per a què?

Núm 4_Març. 2025. Efectes organitzatius de les expectatives de l'equip en el rol de Cap

Núm 5_Juny. 2025. Primeres acollides: organitzant la "trinxera" del sistema

Núm 6_Novembre 2025. Capacitats clau dels equips d'atenció a la persona