

Model evolutiu d'organització d'una comarca rural

Aplicacions pràctiques en el treball social

Maite Lecha Areny¹

Resum

En aquest article ens proposem aproximar-nos als requeriments que necessiten les organitzacions, i en concret la nostra comarca, per poder canviar els dissenys organitzatius per adaptar-se als nou context social i les afectacions en els equips professionals i en els serveis socials.

Paraules clau: Suports interns i externs, model evolutiu, elements de canvi, afectacions als serveis socials, supervisió, formació i recerca, treball en xarxa i millora contínua i qualitat.

Per citar l'article: LLECHA ARENY, Maite. Model evolutiu d'organització d'una comarca rural. Aplicacions pràctiques en el treball social. *Revista de Treball Social*. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, desembre 2013, n°200, pàgines 106-114. ISSN 0212-7210.

Abstract

In this article we propose an approximation to organization's requirements, specially in our territory, to be able to change organization models in order to adapt them to the new social context and to its impact on professional teams and social services.

Key words: Internal and external support, evolution model, change elements, impact on social services, supervision, training and research, work in a network and permanent improvement, quality.

¹Treballadora social. Diploma en Funció Gerencial en Serveis Socials. Màster en Direcció Pública. Consell Comarcal la Segarra. mla@ccsegarra.cat.

Els models i dissenys organitzatius, per ser sostinguts en el temps, necessiten suports externs que amplifiquen les mirades i ens proporcionen senyals de moviment i canvis socials i suports interns que ens permetin disposar de moments d'estudi, de reflexió i de capacitat tècnica i de creixement personal per poder dissenyar estratègies organitzatives d'aplicació pràctica en el camp del treball social.

Jo us explico un model organitzatiu des d'una comarca de l'interior de Catalunya, la Segarra, un territori que presenta un paisatge natural amb evolució constant, on els colors de la terra i dels arbres ens assenyalen constantment el transcurs de les estacions de l'any i percebem vivament les inclemències del temps, el vent, la boira, la pluja que rarament cau, la neu que ens aïlla encara més de l'entorn, la calor sufocant... Sóc de l'opinió que aquest paisatge en evolució constant ens ajuda a estar amatents als senyals, en aquest cas els condicionants socials, per adaptar-nos al canvi, és allò que he anomenat al principi suports.

Aquests són els factors estructurals per fer-vos una aproximació més exacta de la comarca:

- *El territori:* es caracteritza per una dispersió geogràfica. Les persones viuen en 108 nuclis de població, agrupats en 21 municipis i amb extensió de 722 Km².
- *La població:* 23.365 persones, de les quals el 69,35% viu a les poblacions de Cervera i Guissona. Aquestes dues poblacions han crescut en els últims anys en 2000 persones Cervera, i en 3.424 Guissona, la qual presenta una

taxa de naixement per damunt de la mitjana de Catalunya. Aquest creixement s'ha produït majoritàriament amb persones immigrades.

Actualment Cervera presenta una taxa d'atur del 25%, en contrast amb Guissona, on és del 5,6%. La taxa d'atur total de la comarca és del 13,1%.

També trobem 9 municipis amb menys de 200 habitants, distribuïts en pobles agregats i masies aïllades on hi viu gent gran i gent envellida.

En aquest marc ens preguntem:

Quin és el repte i les principals dificultats per la prestació de serveis?

El principal repte és fer front a les *diferents realitats comarcals* tenint presents les dificultats següents:

- La mobilitat i una xarxa de transport públic deficient i amb horaris reduïts que condiciona la dependència del vehicle privat. Les persones tenen dificultats de mobilitat per accedir als serveis bàsics –sanitaris, educatius, serveis socials, així com per accedir a altres serveis de lleure, per formar-se, per buscar feina... Aquest és un factor de risc d'exclusió que perdura en el temps i que ha acompanyat els serveis socials en el seu model organitzatiu, com anirem veient al llarg de l'exposició.
- La concentració de serveis bàsics a Cervera i Guissona, i alhora una manca de serveis en relació amb les necessitats de la població, com ara oficina de treball, delegacions de serveis tributaris o de la seguretat social, especialitats mèdiques, serveis formatius per a persones adultes, que fa que municipis de fora comarca

que els disposen adquireixin més pes i rellevància.

- Divisions territorials de serveis que no són coincidents amb els límits de la comarca; són especialment destacables els judicials i els sanitaris.

Entrem ara a explicar l'evolució del nostre model organitzatiu, ens situem a l'any 2002. En aquells moments els serveis socials bàsics els formaven 3 treballadores socials, una de les quals amb funcions de coordinació/administració i una educadora social, i es feien atencions a la comarca en els municipis més grans, en concret a 4 que tenien més de 1.000 habitants, i a la resta s'hi anava segons la demanda del servei.

La cobertura era escassa i sense continuïtat.

Quins van ser els elements que varen precipitar i condicionar positivament un canvi de model que anomenem de primera generació?

L'existència de suport institucional, la col·laboració de la supervisió, juntament amb formació i recerca, van ser els eixos fonamentals perquè el canvi es pogués produir i sostenir en el temps.

Al mateix moment van confluïr dos condicionants que empenyien cap un canvi de model:

Condicionant extern: la comarca va ser objecte d'un creixement econòmic i demogràfic. L'economia local va precisar mà d'obra i es produí una arribada massiva d'immigrants i de diferents nacionalitats que inicialment se situaven a les poblacions de Cervera i Guissona i s'estenien cap a

altres pobles. Després d'anys d'estancament, el canvi va ser molt sobtat i la població autòctona se sentia molt amenaçada quant a l'ús dels serveis insuficients que es tenien i prenia molta rellevància el sentiment de pèrdua d'identitat.

Condicionant intern: de la pròpia institució del Consell Comarcal, que va voler sustentar el canvi social i professional que es generava i ens va proporcionar diferents elements de suport i atencions als professionals per dissenyar i implantar uns serveis socials de qualitat que donessin resposta a les necessitats emergents i les manifestades.

Els elements de suport obtinguts varen ser:

La supervisió dels professionals dels serveis socials bàsics com un espai on s'articulen i es faciliten processos d'intervenció i canvi des d'un model d'organització flexible, coherent i estable que incorpori nous elements per a la realització de la tasca.

La supervisió és l'anàlisi de la pràctica dels professionals. És un metatreball que se situa entre la formació i el suport professional, conduïda per un consultor extern a l'organització.

Permet adquirir confiança en les pròpies capacitats i obtenir un coneixement de l'acció professional compartida i revisada amb els membres de l'equip i pel propi supervisor, fet que facilita que emergeixin elements de transformació que millorin el funcionament de l'equip.

La formació per construir i ampliar el nostre marc teòric i basada en les necessitats de l'entorn i dels professionals per al desenvolupament de la tasca. En aquesta fase es va centrar principalment en el treball en equip dels propis serveis socials i

en els fets migratoris, l'enteniment de les diferents cultures i els models d'adaptació de la societat d'acollida, i el paper dels professionals en el procés.

La recerca: vàrem encarregar al Grup de recerca i interculturalitat de la Universitat de Lleida l'estudi *Necessitats presents i futures en matèria de serveis socials a la comarca de la Segarra*.

Aquesta recerca-estudi ens va aportar nous indicadors de planificació que ens van servir per a l'organització dels serveis socials bàsics i per a la planificació d'altres serveis.

Passem a descriure els elements que impulsen a definir una nova estructura que ens permeti passar d'un model de prestació de serveis generalistes a un model adaptat a la realitat i diagnosi del territori i a les necessitats de les persones i com els serveis socials bàsics prenen posició en el nou model.

El resultat de la diagnosi participativa i les observacions aportades pel treball diari de les tècniques dels serveis socials ens indicava una manca d'adequació de les necessitats socials amb la cartera de serveis:

- Havíem d'acostar més els serveis a la ciutadania i calia créixer en serveis per atendre noves i velles necessitats.
- Les perspectives de futur ens indicaven un canvi d'estructura familiar creixent, les llars nuclears, individuals i monoparentals.
- Els serveis s'havien d'encarar cap a l'atenció a la infància i la gent gran, atès que la família extensa deixava de complir la seva funció protectora i cuidadora vers aquests col·lectius més vulnerables, en especial a les localitats més grans de la comarca.

- *El paper rellevant de la dona a la nostra comarca.* Un paper socialitzador important que prenia especial rellevància en la dona immigrada, que era (i encara és) qui sustenta el canvi cultural en la pròpia família i alhora un element modernitzador perquè incorpora nous costums en l'educació dels fills i en els seus propis valors.
- D'altra banda, la dona rural de la comarca destacava per la seva funció de dona pagesa que ajudava en l'economia familiar tradicional i facilitava mantenir en vida els pobles perquè s'hi continuava vivint i exercia el rol de cuidadora tant de la família pròpia com de l'extensa.
- En un moment social en què podíem créixer en contractacions de nous tècnics i organitzar les atencions socials als municipis per equips i per funcions.
- Introduïm una nova metodologia de treball en acollida i tractament, el treball específic de famílies amb infants i un nou programa comunitari anomenat *Gent Gran Rural*.

Què permet la nova organització?

Aquesta nova organització ens va permetre prestar serveis directament a tots els municipis, i la proximitat ens va aportar un nou valor al treball social: escoltar les necessitats directament, planificar serveis amb els propis usuaris i amb els ajuntaments, reconèixer i ser reconeguts.

Vàrem ampliar les veus i les mirades en el nostre disseny organitzatiu.

Els ajuntaments van prendre protagonisme, van ser consultats (alcaldes i regidors) i els demanàvem suport per realitzar atencions als diferents pobles, tant a ni-

vell administratiu en la col·laboració per organitzar les agendes, horaris, atenció de trucades telefòniques, distribució de cartells i propagandes, xerrades... com en les adequacions de despatxos o locals municipals, i també aportacions econòmiques.

Vàrem buscar persones amb “veu reconeguda” als pobles, persones que ens podien informar de les necessitats tant a nivell comunitari com fer-nos arribar una aproximació de situacions individuals a atendre. Vàrem crear una xarxa de suport informal que ens va facilitar conèixer la gent dels pobles i donar-nos a conèixer.

Sense aquests suports la tasca d'estendre'ns pel territori no s'hauria produït amb bons resultats. L'experiència ens ha ensenyat que des d'un despatx no pots conèixer i atendre les demandes de les persones. Cal un treball previ de guanyar-se la confiança perquè les persones t'expliquin les seves diverses necessitats i les expectatives en les solucions.

El programa *Gent Gran Rural* ens va ajudar molt en aquest sentit. El desplegament de serveis assistencials, lúdics i culturals ens va facilitar passar d'una atenció més comunitària i grupal a una atenció individual centrada en la necessitat i no tant en la mera gestió de recursos.

Responent a les necessitats abans descrites, vam desplegar el servei de suport a la dona basat en els elements de treball de la diagnosi participativa de l'estudi-recerca i incorporant les directrius de treball del servei d'informació i atenció a la dona.

I vam posar especial èmfasi en el treball del fenomen migratori: l'arribada de nous habitants vinguts majoritàriament dels països de l'est i de l'Àfrica i el xoc i l'impacte inicial que va provocar per als habi-

tants de la comarca i també per a les administracions, que van haver de córrer a crear serveis sanitaris i educatius. La tècnica en polítiques migratòries es dedicà de manera eficaç a accions d'acollida, sensibilització i acomodació.

La formació lingüística i la formació ocupacional varen ser eixos centrals de treball, així com la formació del fet migratori i de conèixer les diferents cultures que conviuen a la comarca, destinada als diferents agents socials i ciutadania en general.

Les fases del procés d'implementació d'un canvi de model organitzatiu han d'estructurar-se en un temps, i en el nostre cas aquesta primera fase d'implementació del model de primera generació va durar 2 anys.

En aquesta fase les treballadores i educadores socials s'estructuren en un treball en equip i estableixen coordinacions amb altres professionals i serveis de suport creats, com la tècnica de la dona, la tècnica d'immigració i altres agents de l'àmbit migratori, com ara traductors i mediadors culturals.

Aquesta primera fase del model és molt dinàmica, inclou tots els elements que condicionen l'evolució, i a més ha de contemplar la incorporació de nous fenòmens emergents que esdevenen la pròpia dinàmica de canvi.

Ens apareix, doncs, un nou element de suport extern –nous agents socials– que permet ser incorporat en el nou model organitzatiu gràcies als elements de suport interns que sempre ens han acompanyat i que abans hem descrit com la supervisió, la formació i l'estudi i recerca.

■ **El creixement dels serveis socials tant en l'aspecte quantitatiu com qualitatiu també es produïa en altres serveis, tant públics com privats, d'iniciativa social i mercantil.**

El creixement dels serveis socials tant en l'aspecte quantitatiu com qualitatiu també es produïa en altres serveis, tant públics com privats, d'iniciativa social i mercantil. Per exemple, en àmbits de treball emergents per al treball social, com la malaltia mental, es creaven serveis de centre de dia i d'atenció psicològica al CAP de salut, i també entitats de suport com l'associació de familiars de malalts mentals.

El treball en xarxa va esdevenir una nova necessitat de treball, i per poder incorporar aquest nou escenari amb tants actors i tan variats en el nostre model organitzatiu vàrem recórrer a la recerca de nou i es va fer un estudi de la xarxa de serveis socials incorporant tots els agents socials del territori, encara que el seu àmbit de treball no fos pròpiament el dels serveis socials. Es va estudiar quines relacions s'establien en les dinàmiques quotidianes de treball, amb quin objectiu, i vàrem tenir una visió de tots els nòduls relacionals i quins eren els actors de la xarxa relacional.

El resultat obtingut ens mostrà la necessitat de fer un pas més en l'organització del model de treball. El gran nombre de participants va posar de manifest la quantitat de relacions que s'establien i la necessitat d'abordar les necessitats socials de forma interdisciplinària i interdeparta-

mental en un entorn estable, és a dir formalitzar les relacions dins un marc formal mitjançant protocols, signatures de compromís i altres escenaris formals.

Per generar un context estable que generi model de treball en xarxa s'han estructurat tres dispositius que han donat estructura als resultats de l'estudi de la xarxa de serveis socials:

- Espai de participació. El Consell de Participació de Serveis Socials, on un cop l'any diferents grups i entitats exposen el seu treball participatiu i en xarxa, i la web de participació on dia a dia es mostren les diferents accions que fan els membres de la xarxa de participació.
- Forgem vincles. Protocol integrador de violència vers les dones, la infància i adolescència i la gent gran. Durant dos anys es varen formar taules de treball setmanals entre els diferents actors implicats en l'abordatge de la violència, per treballar de forma participada el nostre protocol integrador. D'aquest nou treball n'ha sorgit que en l'actualitat es treballen els casos de violència i/o maltractament en taules de treball ordinàries o urgents on s'exposen les situacions i s'acorden les accions a fer per cada membre implicat. Les taules de treball són per als diferents àmbits descrits.
- Taules de treball sobre Inclusió i Cohesió Social. Abordatge de les noves necessitats emergents a la comarca per la nova realitat estructural i l'afectació de l'atur i la pobresa, que és colpidora per a moltes famílies i persones de la comarca. En aquestes tau-

les de treball es decideixen les accions prioritàries de treball tant en l'àmbit dels serveis socials com en altres àmbits, i són aprovades pel Ple del Consell Comarcal.

Aquest treball participatiu i en xarxa que podem anomenar model de segona generació va anar acompanyat també per l'eix de la supervisió i assessorament tècnic, així com per la formació exhaustiva dels professionals de la xarxa per capacitar-los en el seu rol de membres d'un col·lectiu o grup i en seva funció més social de tot el procés participatiu. La formació va distribuir-se en quatre blocs, amb les temàtiques de: Gestió del temps, Reunions eficaces, Comunicació i Negociació.

També es van crear eines TIC d'informació i suport, com el Mapa Comarcal de Recursos, l'observatori social i l'espai de participació amb informació de les diferents taules de treball participatives creades.²

Com s'han vist modificats els serveis socials bàsics en aquest model organitzatiu de segona generació?

Els serveis socials bàsics han adquirit rellevància dins la xarxa social. *Exposar-se, escoltar i ser escoltat els fa adquirir responsabilitat, representativitat i han assumit un lideratge nou i més exigent que els requereix més rigor i fonamentació en cada acció que emprenen.* Aquest nou marc de treball els ha suposat prendre consciència de la notorietat personal i col·lectiva dins els nou entorn laboral i comunitari.

El treball en xarxa ha possibilitat al treball social definir-se, acotar funcions, ser transparent davant les mirades de l'altre i

eliminar els elements que no generen valor i que les trajectòries professionals arrosseguen sense ser-ne conscients.

L'agenda laboral dels professionals ja incorpora de forma estable les taules de treball en què participen i els compromisos socials que van adquirint.

■ La maduració en l'organització del treball per funcions ens va portar, a l'equip de professionals, a fer un pas més en aquest model de segona generació.

La maduració en l'organització del treball per funcions ens va portar, a l'equip de professionals, a fer un pas més en aquest model de segona generació. Organitzar el treball per processos que es realitzen amb les persones i en funció de l'atenció a les necessitats.

La definició de successió de passos i de decisions ens ha conduït a comprendre millor les persones que hi participen –tant els clients com els proveïdors–, les relacions que s'estableixen i els fluxos d'informació que es generen.

El manual de processos integrat pel conjunt de procediments i elaborat a partir de l'expertesa compartida dels professionals de l'equip, amb el suport d'una empresa consultora, presenta una descripció detallada de cada procediment amb objectius, documentació associada, participants (relació de persones, institucions i/o empreses contractades), activitats

² Tots aquests suports es poden consultar a la web del Consell Comarcal de la Segarra, www.ccsegarra.cat, a l'apartat Espais de comunicació.

claus, aspectes crítics, requeriments bàsics, eines i materials, i indicadors i la font de cada indicador.

Un dels elements de més rellevància del treball per processos ha estat la introducció de la millora contínua mitjançant l'avaluació dels indicadors tant de procés com de resultats, ja que permeten poder mesurar si s'han dut a terme les accions necessàries per a l'assoliment dels objectius, controlar els costos, despeses i recursos emprats i el grau de satisfacció de l'usuari final del servei.

Un eix nou del nou model és la millora contínua, que es constitueix com l'element clau que ens defineix l'evolució del nou model organitzatiu.

He de dir que en aquesta fase de model hem superat un gran repte en el camp del treball social, en incorporar procés i metodologia compartida, la utilització de suports de tecnologia digitals i establir canals de comunicació amb la ciutadania.

Quines són les nostres perspectives futures davant d'aquest canvi de model social esdevingut amb la crisi del 2008?

Els canvis organitzatius efectuats, l'establiment de les formalitzacions necessàries per al treball en xarxa, i l'enfortiment personal i professional dels tècnics, ens ha de permetre adaptar-nos a la nova realitat de pobresa, desigualtats i malestar individual i col·lectiu.

Ara estem davant d'un nou enfocament del treball social on ben segur la prioritització de les situacions a atendre, l'enfocament del treball en les diagnosis i planificar intervencions amb resultats i la rellevància més que mai del treball grupal i comunitari han de ser els nous eixos de treball.

Ens encaminem a gestar un model organitzatiu de tercera generació on hem de tenir espai per a la col·laboració amb el tercer sector, crear i/o enfortir la relació amb el món empresarial i l'enfocament cap a la xarxa relacional en matèria de formació, ocupació i habitatge. Nosaltres estem disposats a treballar per trobar noves formes de col·laboració que sense malbaratar els serveis públics incorporin altres sistemes sostenibles.

Per acabar aquest article vull fer una manifestació altament positiva sobre els efectes de la supervisió.

La supervisió ens ha acompanyat, a l'equip professional i a mi mateixa, com a directora del servei, durant el trajecte d'aquesta etapa evolutiva de canvi de model.

Aquest dispositiu de reflexió i anàlisi ha complementat la formació, la que ja teníem i la que hem anat adquirint al llarg d'aquestes etapes. La supervisió revisa la pràctica i l'ètica i se situa entre el suport i l'assessorament tècnic. Permet elaborar un diàleg permanent entre el coneixement intern d'una acció i altes formes de coneixement i de saber per acabar construint una nova forma de procedir.

La pràctica de la supervisió realitzada mitjançant l'art de la conversa m'ha permès anar generant, mitjançant la paraula i el llenguatge, un nou coneixement.

Quant a l'equip, els reforça i responsabilitza en l'exercici de la seva tasca diària, passant de la incertesa d'una actuació davant la dificultat d'un cas a explorar i construir altres formes d'anàlisi de com intervenir, i aquesta construcció beneficia les parts: els professionals i els usuaris dels serveis.

Permet mirar la persona que formalitza una demanda des d'una altra mirada més apreciativa.

I aquest aprenentatge que fan en equip afavoreix el coneixement mutu, construeixen un saber col·lectiu i el sentit de pertinença, tan necessari per a un mateix com per la pròpia organització.

Pel que fa a la direcció del servei, em permet assumir l'apoderament del rol, contrastant contínuament els marcs teòrics amb la praxi quotidiana tot revisant els sentiments que m'acompanyen en l'exercici de la funció.

Coneixement construït mitjançant un

diàleg constant en mi mateixa i en relació amb els altres i *confiança* adquirida han estat dues aportacions rellevants de la supervisió.

La supervisió i l'assessorament tècnic dels professionals i la responsable del servei són processos de qualitat i contribueixen a tenir serveis de qualitat a la vegada que promouen el benestar dels professionals.

Aquesta reflexió, anàlisi i construcció de nou del quefer professional, ara és més necessària que mai, perquè davant el canvi de model social, el treball social ha d'aportar la seva expertesa en la construcció d'aquest nou model social.

Bibliografia

- BOLDÚ, Maite "Formar-se i entrenar-se. L'essencialització en serveis socials bàsics", en *RTS*, núm. 196. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya. ISSN 0212-7210.
- MESTRES, Montserrat i TRULLÀS, Sandra. "El treball social a l'administració local", en *RTS*, núm. 194. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya. ISSN 0212-7210.
- PELEGRI, Xavier. *Els serveis socials a Catalunya. Aportacions per al seu estudi*. Edicions de la Universitat de Lleida, 2011. ISBN 978-84-8409-389-3.
- PUIG, Carmina. *La supervisión en la intervención social. Un instrumento de calidad de los Servicios y el bienestar de los profesionales*. Universitat Rovira i Virgili, 2009. ISBN 978-84-693-1541-5/DL:T-639-2010. Consultable a la web www.tdx.cat.
- SETIÉN, M. Luisa i SACANELL, Enrique. *La Calidad en los Servicios Sociales: conceptos y experiencias*. Editorial Tirant lo Blanch, 2003. ISBN 84-8442-839-7.