

**Barcelona**social



## **Model de Serveis Socials Bàsics**

**Una aposta per repensar i millorar l'Acció Social territorial des de l'Administració local**



## MODEL DE SERVEIS SOCIALS BÀSICS

### Una aposta per repensar i millorar l'Acció Social territorial des de l'Administració local

© de l'edició: Ajuntament de Barcelona. Acció Social i Ciutadania.  
Direcció de Serveis d'Acció Social

© del text: Silvia Navarro Pedreño, directora tècnica d'Acció Social  
de l'Ajuntament de Barcelona

Barcelona, gener de 2009

*<<Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Y son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. Cuando se experimenta una situación positiva de trabajo en equipo, de pertenecer a una gran institución sentida así colectivamente, hay que considerar que ese equipo o institución no eran magníficos desde el principio, sino que aprendieron a generar resultados extraordinarios.*

*... Este es pues el significado de una organización inteligente, una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro.>>*

Peter Senge. *La quinta disciplina* (1998)

## Índex

■ Presentació	.5
■ Un temps de cruïlles, reptes i horitzons pels Serveis Socials	.7
■ Amb ambició, viabilitat i estratègia	.9
■ El Model de Serveis Socials Bàsics: un mapa amb dos dimensions	.10
■ El punt de partida: marc general d'acció i model ideològic	.11
■ El context d'intervenció dels Serveis Socials Bàsics com a font d'oportunitats per avançar vers una Acció Social ecològica	.13
■ Sobre la necessitat d'un model tècnic i organitzatiu de referència	.16
■ Anàlisi diagnòstica i identificació de les àrees de canvi	.19
■ Línies prioritàries del procés de millora	.24
■ Elements clau en la definició del model tècnic i organitzatiu: el catàleg de serveis i el circuit d'atenció	.32
■ Una organització de la xarxa de serveis fonamentada en el QUÈ i el COM de l'Atenció Social	.38
■ La lògica planificadora i avaluadora en l'Acció Social territorial	.42
■ El paper protagonista dels recursos humans	.44
■ Incorporant la perspectiva de la gestió relacional	.46
■ Diversos processos estratègics associats	.48
■ La dimensió quantitativa i més tangible del Model de Serveis Socials Bàsics: mitjans i recursos	.50
■ Procés de desenvolupament operatiu i implantació del Model de Serveis Socials Bàsics: el Projecte CINTRA	.52
■ De l'Atenció Primària que volíem als Serveis Socials Bàsics que podem crear	.58

## Presentació

Aquesta publicació recull les principals bases per la definició d'un Model de Serveis Socials Bàsics de la ciutat de Barcelona, que doni resposta a les noves realitats socials i al desplegament normatiu ja iniciat en matèria de Serveis Socials durant la present legislatura. En aquest sentit, el text que teniu a mans no pretén respondre a un treball de definició exhaustiva ni a un disseny tancat i acabat, sinó que vol ser una guia que faciliti la reflexió i el debat col·lectiu i, alhora, que orienti processos posteriors de desenvolupament i aprofundiment, a l'entorn de cadascuna de les àrees que d'una forma interrelacionada són objecte d'atenció. Aquesta publicació té, per tant, un caràcter clarament obert i propositiu, tant pel que fa a la seva dimensió analítica com operativa o d'implementació del model pel qual s'aposta.

S'ha volgut dotar també al model d'un enfocament ampli i sistèmic, a partir del qual atendre la complexitat que comporta la confluència de diferents variables intervinents (normativa, conceptual i ideològica, organitzativa, tècnica-metodològica, relacional, ambiental, etc.). En aquesta primera fase d'aproximació al model futur d'Acció Social de base territorial, pensem que és prioritari privilegiar aquesta visió panoràmica i de conjunt, per passar en posteriors fases a una caracterització més de detall.

Considerem també que és precís fer èmfasi en el caràcter viu i sempre provisional de tot model de referència. En aquest sentit, no voldríem que s'entengui el procés de desenvolupament i d'implantació del Model de Serveis Socials Bàsics que proposem com un simple i linial trànsit des del model actual fins al designat per nosaltres com a desitjable. Partim de la base que el procés d'implantació que proposem ha de ser, necessàriament, viu, dinàmic, flexible i participatiu, per la qual cosa no podem descartar que durant el mateix procés d'operativització el model ideal definit de partida pugui veure's alterat en algun sentit.

Això justifica el caràcter preliminar i provisional d'aquesta publicació que tenim previst sigui actualitzada i ampliada quan, d'aquí un any, comptem amb l'avaluació de les diferents iniciatives de Centres de Serveis Socials experimentals que posarem en marxa durant aquesta tardor i tots els projectes que es generaran durant els pròxims mesos, en el marc del procés de desenvolupament del lideratge de les direccions dels Centres de Serveis Socials en la gestió del canvi que comporta el Model de Serveis Socials Bàsics.

Per altra banda, com més endavant insistirem, volem deixar constància que aquesta proposta que presentem a continuació es nodreix de tot el capital acumulat de coneixement i d'experiència, derivat d'altres iniciatives precedents en el temps. També cal fer esment a que han col·laborat en el procés d'elaboració del Model de Serveis Socials Bàsics: els diferents departaments de suport a l'estructura de l'Àrea d'Acció Social i Ciutadania, les Gerències de Recursos Humans i Organització, i la d'Organització i Sistemes d'Informació de l'Ajuntament de Barcelona.

Finalment, deixar constància de que diferents esborranys del document originari, a partir del qual s'ha preparat aquesta publicació, s'han sotmès al contrast, a la discussió i a la recollida d'aportacions d'agents municipals que, des de diverses perspectives i diferents rols professionals i nivells de responsabilitat, estan implicats en el camp de l'Acció Social a la ciutat. Igualment, hem rebut el contrast extern de quatre persones expertes de reconegut prestigi en el camp dels Serveis Socials, com són: la Teresa Aragonés, el Fernando Fantova, el Xavier Pelegrí i la Glòria Rubiol. A tots ells i elles, el nostre agraïment per la seva complicitat i per haver col·laborat amb les seves aportacions a millorar les nostres construccions.

També volem agrair el suport extern i el compromís de Guy Giménez que, des d'un rol de consultor expert en processos de gestió del canvi, ens està acompanyant en la fase actual de desenvolupament operatiu i d'implantació del model. I, sobretot, volem donar les gràcies i expressar el nostre més profund reconeixement a tots/es aquells/es que, per una qüestió de extensió, aquí no podem nomenar, però que son els/les veritables protagonistes d'aquest projecte, aquells que dia a dia, des de la primera línia, fan possibles els Serveis Socials Bàsics a Barcelona.

## Un temps de cruïlles, reptes i horitzons pels Serveis Socials

Tot projecte o iniciativa de canvi pren bona part del seu sentit i de les seves senyes d'identitat a partir de l'escenari en el qual neix i es desenvolupa, del context en el qual es configura i al qual alhora ajuda a configurar-se. Parlar del Model de Serveis Socials Bàsics de Barcelona és especialment apassionant si ho fem des d'aquest punt del camí on estem avui. És aquest un punt del camí poblat de moltes petjades que ens han portat fins aquí, però també ple de cruïlles, obert a

molts reptes i horitzons que ens conviden a **repensar a fons els Serveis Socials** per donar-los un nou sentit. Per això, és fonamental rastrejar pistes en el passat per comprendre el present i, sobretot, per planejar el futur, per revalidar el nostre convenciment en tot allò que encara és possible i que cal fer per aconseguir que els Serveis Socials tinguin un paper clau en la construcció de societats més justes, solidàries i inclusives.





Aquesta necessitat de repensar els Serveis Socials té un fonament principal en les noves realitats i fenòmens socials, dels quals (entre altres efectes) es deriven necessitats i demandes socials cada vegada més plurals, complexes i canviants, i un increment substancial dels factors generadors de vul-

nerabilitat social. Per intervenir, de forma adequada i eficaç, en les societats d'avui és imprescindible, aprofitant tot l'aprenentatge i experiència acumulats al llarg del temps, avançar en la creació i consolidació d'uns **Serveis Socials de nova generació** basats en:

- Un model centrat en les persones i en la seva capacitat d'autodeterminació i de participació en els processos de prestació/producció dels serveis.
- El valor de l'autonomia personal i dels llaços socials com a factors generadors d'oportunitats vitals.
- El reconeixement de la diversitat i la garantia de respostes personalitzades.
- En programes i serveis transformables i polifuncionals.
- En el treball en xarxa fonamentat en perspectives transversals i integrals.
- En dinàmiques d'atenció social de caràcter proactiu.
- En la capacitat d'experimentació i en l'opció per la creativitat i la innovació permanent.
- En la reprofessionalització (especificitat i revalorització) del capital humà.

En aquest marc, com ja es demostra a partir d'experiències paradigmàtiques orientades en aquest sentit a la ciutat de Barcelona, les **contribucions del món local** tenen un paper cabdal. Més enllà dels grans discursos, de les nobles declaracions d'intencions i dels grans plans i estratègies generals, és en el marc concret dels municipis, en les distàncies curtes, on l'atenció a les persones té cara, gestos, mirades, veu pròpia i s'adreça a ciutadans i ciutadanes amb noms i cognoms,

amb una història singular que es va configurant, dia a dia, en el ric temps i espai de la vida quotidiana i de les xarxes relacionals que la configuren. Des d'aquest punt de vista, els Serveis Socials locals ens aporten una visió plena de possibilitats d'anàlisi i d'acció o, el que és el mateix, ens ofereixen una altra forma d'entendre i d'imaginar les polítiques d'Acció Social en clau d'un compromís col·lectiu.

## Amb ambició, viabilitat i estratègia

Seguint l'estela d'aquests plantejaments, l'Ajuntament de Barcelona assumeix el rept de demostrar el paper de lideratge que l'Administració Local ha d'exercir en aquesta fase de *re-creació* dels Serveis Socials. I ho fa de forma decidida, proactiva, creativa i compromesa, des de les  **dosis d'ambició** que sempre són necessàries per construir escenaris de futur en temps de canvis substancials, per crear nous imaginaris sobre com volem que siguin els Serveis Socials dels propers anys a la nostra ciutat.

Sí, des de l'ambició però, també, des de l'**afany de viabilitat i el posicionament estratègic** que ens aconsella ser prudents i capaços de fixar-nos un pla de ruta al llarg del qual experimentar i assolir els escenaris intermedis que ens aniran apropant, fiablement i progressivament, al futur desitjat. Igualment, ho fem des d'una responsable consciència del risc que sempre corre qui

s'aventura a explorar en territoris encara verges o no massa transitats, i des de la ferma vocació de compartir la nostra experiència amb altres municipis i contribuir amb ells, conjuntament, a generar nous debats i noves pràctiques socials.

A priori, tenim davant nostre un context que ens ofereix un seguit d'oportunitats històriques que donen resposta a moltes de les reivindicacions que han nodrit bona part de l'encara jove història dels Serveis Socials a casa nostra. Alhora, hem de saber **gestionar estratègicament i creativament aquestes oportunitats**, apostant per un canvi real i profund del paradigma que orienta el paper dels Serveis Socials en el marc de les diverses realitats socials que configuren, com si d'un tapís de molts colors i textures es tractés, la ciutat de Barcelona, una ciutat que es construeix *des de, per i amb* les persones.



## El Model de Serveis Socials Bàsics: un mapa amb dos dimensions

Rés més útil i estratègic per iniciar la ruta i garantir al màxim que arribarem a bon port, que dibuixar un mapa. Això és el Model de Serveis Socials Bàsics de Barcelona: un mapa dibuixat, encara amb traç gruixut, on hem definit com volem que sigui l'Acció Social de base territorial que impulsa el nostre Ajuntament i com pensem que hem d'avançar per fer-la possible. Aquest mapa, que pren la forma d'un projecte complex i estratègic té, clarament, **dos dimensions: una qualitativa**, vinculada a la dimensió ideològica, tècnica i organitzativa (o, el que és el mateix, a l'esfera del capital humà, dels valors, de les pràctiques, de com ens relacionem amb la ciutadania i amb altres agents de l'àmbit de l'Acció Social, de com ens organitzem i interaccionem dins la nostra institució, etc.), **i una altra dimensió quantitativa**, associada als recursos i mitjans que son necessaris

per fer viable la implantació del nou sistema d'Atenció Social.

En aquesta publicació presentem, de forma sintètica, tots aquells elements definidors i que desenvolupen la primera dimensió del projecte esmentada: la qualitativa, ja que considerem que aquesta és la més decisiva i, probablement, la que genera més reptes. Només des d'un **canvi de la cultura organitzativa i professional**, que ens implica a totes i a tots, i que requereix molts aprenentatges i desaprenentatges, serà possible aconseguir l'èxit d'aquesta experiència de transformació i de millora que ens proposem emprendre. Més endavant farem també algun breu apunt sobre quins diferents recursos i mitjans, degudament dimensionats, donen cobertura i suport a aquesta ambiciosa iniciativa.



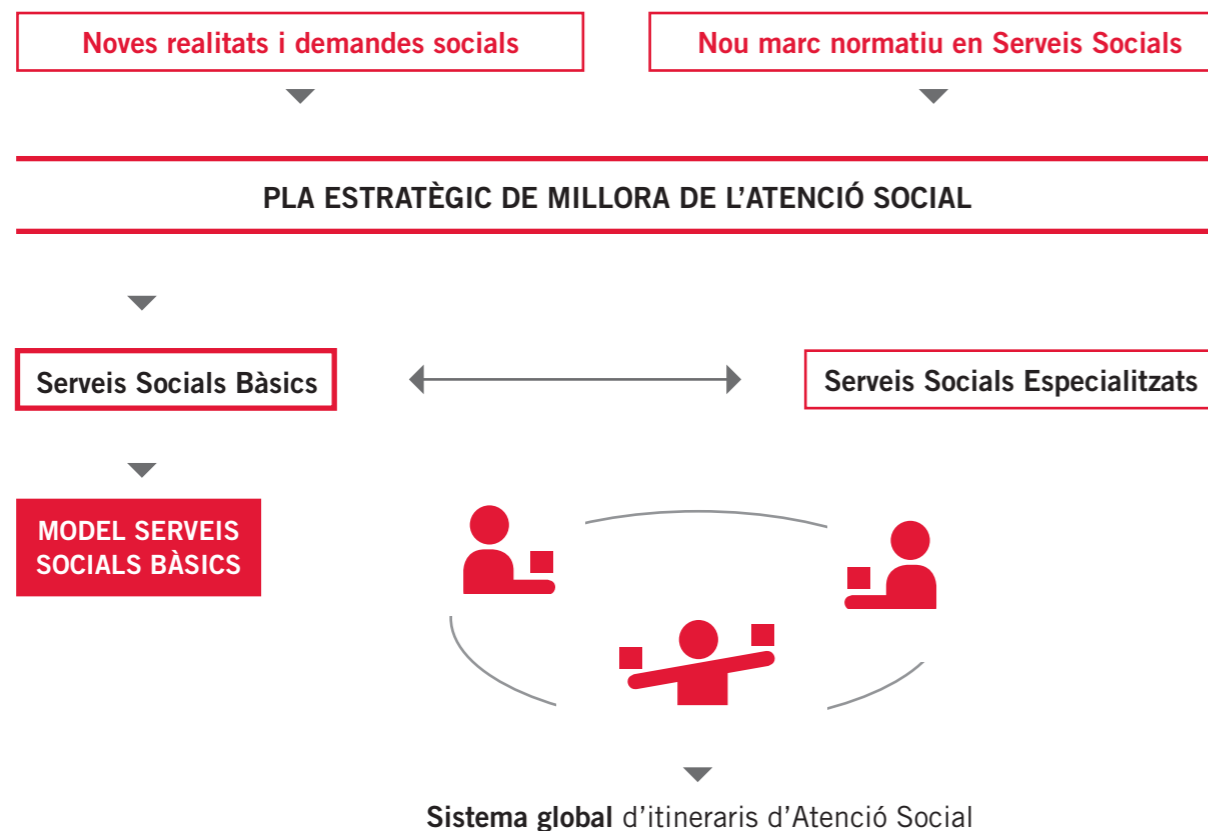
## El punt de partida: marc general d'acció i model ideològic

Pensar en quines són les nostres coordenades en el mapa i en quin és el nostre punt de partida per afrontar el disseny i desenvolupament del Model de Serveis Socials Bàsics que proposem, ens ajuda a prendre consciència que **no partim de zero**. El pla que ens proposem desplegar és hereu i beu molt directament de tot el treball, l'experiència i el saber acumulats al llarg dels anys per part de moltes persones de la nostra organització i col·laboradors/es d'aquesta que, amb la seva dedicació i compromís al llarg del temps, han fet possible que, avui per avui, estiguem on estem i en posició d'assumir aquest gran repte històric pels Serveis Socials.

Testimoni d'això és la **valuosa contribució en el temps de varies iniciatives** que tenen com a denominador comú haver-se desenvolupat a partir de la participació i del compromís compartit de molts diferents agents municipals vinculats a l'Acció Social territorial des de diverses posicions organitzatives i rols professionals. Aquestes iniciatives a les quals ens referim son: *el Pla Municipal d'Atenció Primària* (1994), *el Llibre Blanc de Serveis Socials d'Atenció Primària* (2003) i, finalment, *l'Estratègia de millora permanent dels Serveis Socials d'Atenció Primària*,

dissenyada i implementada en la legislatura anterior (2003-2007). A més d'aquesta visió retrospectiva, igualment és important prendre consciència que, des d'aquí i ara, estem generant condicions de futur per continuar avançant i aconseguir uns Serveis Socials de qualitat i a l'alçada dels nous temps.

Per altra banda, també és necessari, abans d'entrar pròpiament en matèria per explicar en què consisteix el Model de Serveis Socials Bàsics, puntualitzar que cal situar-ho dins un marc més ampli, com és el **Pla estratègic de millora de l'Acció Social de Barcelona**. Els models d'acció, les estratègies i els processos de canvi i millora continguts en aquest pla també impliquen als Serveis Socials Especialitzats, des d'una perspectiva del que seria en la seva totalitat el sistema de Serveis Socials. L'objectiu estratègic d'aquest pla és dissenyar i activar a Barcelona un sistema global d'itineraris d'Atenció Social ben articulats, en els quals les persones i les famílies, en la seva diversitat, siguin l'element nuclear, i les interaccions, interdependències i sinèrgies entre els diferents agents de la xarxa d'atenció es converteixin en el principal factor estratègic.



Per tant, estem parlant d'un paradigma en l'Acció Social que contempla com a **principals eixos orientadors de l'Acció Social**:

- Una visió holística de la persona i una concepció d'aquesta com a subjecte actiu del seu propi destí (autonomia/potenciació).
- Una òptica positiva basada en les capacitats de les persones, en les oportunitats vitals del seu entorn (existents i/o potencials) i en l'orientació socio-educativa com a estratègia fonamental dins els processos d'Atenció Social.
- Una perspectiva ecològica que visualitza a les persones en constant interacció amb el seu entorn (perspectiva psicosocial) i la rellevància de les xarxes socials i de l'articulació dels diferents sistemes de suport social i actors implicats en el marc de la comunitat.
- El reconeixement del dinamisme, la diversitat i la complexitat social que reclamen repensar, permanentment, les estratègies i metodologies d'intervenció social.
- La potenciació de les respostes de proximitat i el paper central de les pràctiques comunitàries com a motor de transformació social.
- L'opció per un enfocament proactiu de l'Acció Social i per les pràctiques preventives.
- El suport a les famílies entès com un factor clau en l'orientació de l'Acció Social i el cicle vital com a estructurador i articulador dels diferents itineraris de resposta social.

## El context d'intervenció dels Serveis Socials Bàsics com a font d'oportunitats per avançar vers una Acció Social ecològica

El model tècnic i organitzatiu que hem dissenyat, a més d'incorporar la definició i funcions que li assigna a aquest nivell d'atenció la vigent *Llei de Serveis Socials de Catalunya*, fa molt d'èmfasi en tots aquells elements

d'oportunitat que aporta l'Acció Social de base territorial quan, realment, està **inserida de forma activa i compromesa** en l'entorn comunitari en el qual opera.

### TRETS CARACTERÍSTICS DELS SERVEIS SOCIALS BÀSICS

Llei 12/2007, d'11-X, de serveis socials (art.16)

- Eix vertebrador, junt amb els serveis socials especialitzats, del sistema públic de serveis socials.
- Primer nivell del sistema públic de serveis socials i garantia de més proximitat als usuaris i als àmbits familiar i social.
- Organització territorial i dotació d'equips multidisciplinaris.
- Caràcter polivalent, comunitari i preventiu per fomentar l'autonomia de les persones.
- Respostes en l'àmbit propi de la convivència i la relació dels destinataris dels serveis.

### DEFINICIÓ

Conjunt organitzat i coordinat d'accions professionals desenvolupades per un equip multidisciplinari que, des de la proximitat i mitjançant prestacions específiques i l'aprofitament dels recursos del propi medi comunitari, contribueixen a l'autonomia personal i al desenvolupament comunitari.

Els Serveis Socials Bàsics presten suports diversos orientats a la cobertura de necessitats bàsiques o a l'assoliment de les fites vitals que es plantegen les persones, especialment aquelles que presenten manca d'integració o d'autonomia, i s'orienten a l'enfortiment dels vincles socials i relacionals.



## FUNCIONS DELS SERVEIS SOCIALS BÀSICS

Llei 12/2007, d'11-X de serveis socials (art.17)

- a) Detectar les situacions de necessitat personal, familiar i comunitària.
- b) Oferir informació, orientació i assessorament a les persones amb relació als drets i els recursos socials.
- c) Valorar i fer diagnòstics social, socioeducatiu i sociolaboral.
- d) Proposar, establir i revisar el programa individual d'atenció a la dependència.
- e) Acomplir les actuacions preventives, el tractament social o socioeducatiu i les intervencions necessàries en situacions de necessitat social i fer-ne l'avaluació.
- f) Intervenir en els nuclis familiars o convivencials en situació de risc social.
- g) Impulsar projectes comunitaris i programes transversals.
- h) Prestar serveis d'ajuda a domicili, teleassistència i suport a la unitat familiar o de convivència.
- i) Prestar serveis d'intervenció socio-educativa no residencial per a infants i adolescents.
- j) Orientar l'accés als serveis especialitzats.
- k) Promoure mesures d'inserció social, laboral i educativa.
- l) Gestionar prestacions d'urgència social.
- m) Aplicar protocols de prevenció i d'atenció davant de maltractaments a persones dels col·lectius més vulnerables.
- n) Gestionar la tramitació de les prestacions econòmiques d'àmbit municipal i comarcal i les altres que li siguin atribuïdes.
- o) Coordinar-se amb els serveis especialitzats, amb els equips professionals dels altres sistemes de benestar social, amb les entitats del món associatiu i amb les que actuen en l'àmbit dels serveis socials.
- p) Informar a petició de jutges i fiscals sobre la situació personal i familiar de persones afectades per causes judicials.

Apostem decididament pel **paper de dinamitzadors i articuladors** de les xarxes socials del territori que han de tenir els Centres de Serveis Socials, i per la creació de condicions polítiques, organitzatives i tècniques que

maximitzin els elements d'oportunitat associats al context d'intervenció dels Serveis Socials Bàsics. En aquesta línia, d'entre altres destaquem els següents elements que operen com a fortaleces dels Serveis Socials Bàsics:

- Major capacitat de contextualització i comprensió de situacions socials complexes i sotmeses a constants i ràpids canvis.
- Visió més global de les problemàtiques que afecten, real o potencialment, a la població d'un territori.
- Major coneixement i aprofitament dels recursos socials naturals generats pel propi medi comunitari.
- Possibilitat de fer confluïr en un mateix marc planificador abordatges que combinin diferents nivells d'intervenció social i estratègies d'atenció, i que aglutinin diferents actors socials.
- Posicionament privilegiat per plantejar accions de tipus preventiu, normalitzador e integrador, en definitiva, més ecològiques.

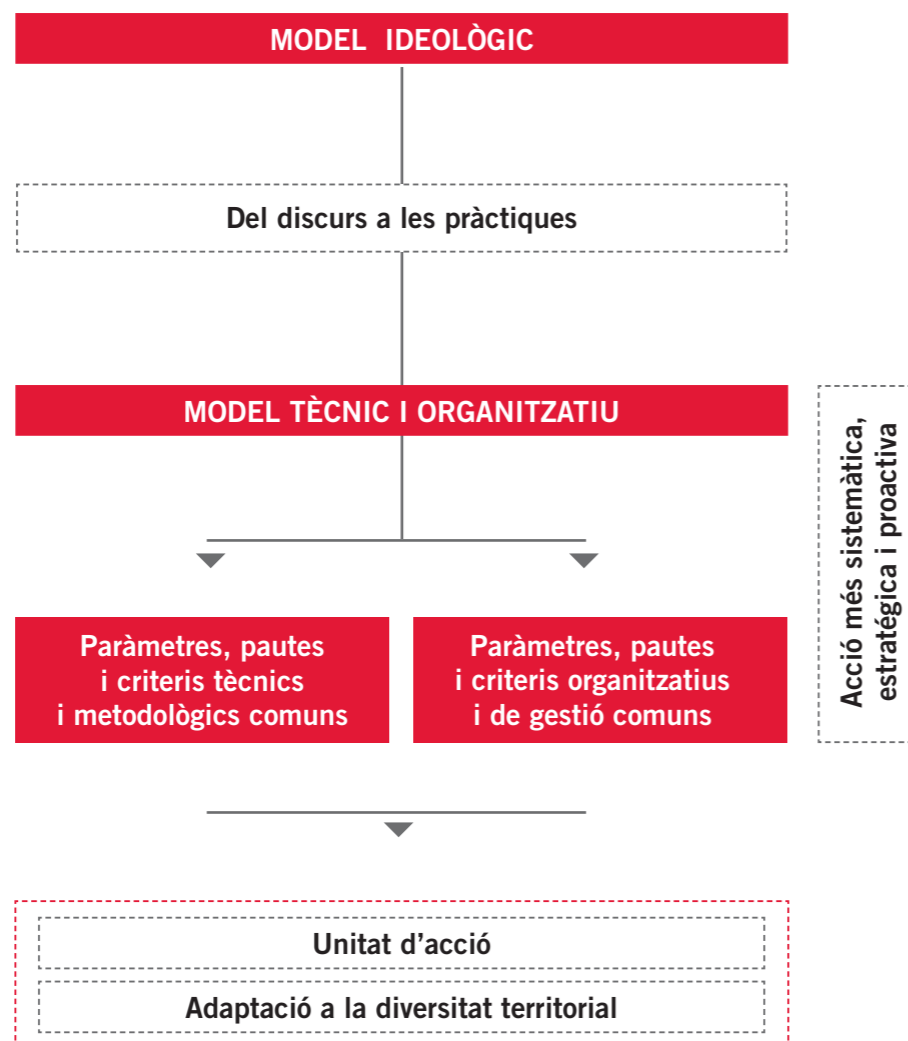




## Sobre la necessitat d'un model tècnic i organitzatiu de referència

Davant un repte de l'envergadura que té el procés de canvi que volem implementar, un model tècnic i organitzatiu de referència és indispensable per poder fer una **translació operativa del model ideològic** orientador de l'Acció Social que es vol impulsar. És a dir, per poder passar del discurs i la visió sobre els Serveis Socials que volem a la lògica pràctica de com fer-los viables. Per altra banda, el model tècnic i organitzatiu ens serveix també per fer conviure els dos elements d'un

binomi necessari i imprescindible: la unitat en la línia d'acció que garanteixi l'equitat en la prestació de serveis en tots els barris i districtes de la ciutat, i l'adaptació dels programes d'acció a la rica diversitat territorial de la ciutat. Finalment, el model tècnic i organitzatiu té la funció, des d'una visió articuladora de la dimensió tècnica/metodològica i de la dimensió organitzativa/de gestió, d'ajudar-nos també a ser més sistemàtics, estratègics, proactius, eficaços i eficients.



Si haguéssim de definir en poques paraules aquells trets que, fonamentalment, caracteritzen el model tècnic i organitzatiu pel qual hem optat, caldria fer esment sobretot a la seva **consistència** (en el sentit d'estar ben fonamentat, adequadament definit i de tenir un grau suficient de coherència interna) i, alhora, a la seva **flexibilitat** i ductilitat per

adaptar-se als canvis i requeriments als quals estan sotmeses les realitats socials amb les quals treballem i a tot allò que puguin generar els processos de canvi i millora activats durant el procés d'implantació i consolidació del model. A continuació presentem, amb més detall, aquells principis i trets que caracteritzen el model pel qual optem:

### PRINCIPIS ORIENTADORS

- Accessibilitat
- Universalitat
- Equitat
- Normalització
- Confiança
- Globalitat
- Cooperació
- Treball en xarxa
- Proximitat
- Proactivitat
- Flexibilitat
- Participació
- Eficàcia i eficiència
- Qualitat

### CARACTERÍSTIQUES

- Sustentat en uns valors i principis ideològics de referència.
- Reconeixedor de les experiències prèvies.
- Consistent (ben definit, fonamentat i amb coherència interna).
- Basat en una visió àmplia dels Serveis Socials Bàsics.
- Complex – multivariable.
- Flexible i adaptable. Receptiu al canvi.
- Estratègic.
- Basat en una lògica constructivista (escenaris fita i de trànsit).
- Orientat al planejament i gestió de processos.
- Centrat en la sostenibilitat dels processos de canvi i millora.
- Innovador. Obert a l'aprenentatge permanent.
- Integrador de la lògica tècnica i de gestió.

- Integrador de la perspectiva global de ciutat i territorial.
- Articulador de la unitat d'acció i la diversitat de contextos d'acció.
- Sensible a la importància cabdal del capital humà.
- Generador de cultura professional i organitzativa.
- Articulador de complicitats i esforços dels actors dels diferents nivells de l'organització.
- Amb projecció i perspectiva de futur.

Si el model ideològic ens dóna visió i direcció, el model tècnic i organitzatiu és el que ens permet avançar i, si cal, en un moment donat **canviar de ruta sense perdre mai el**

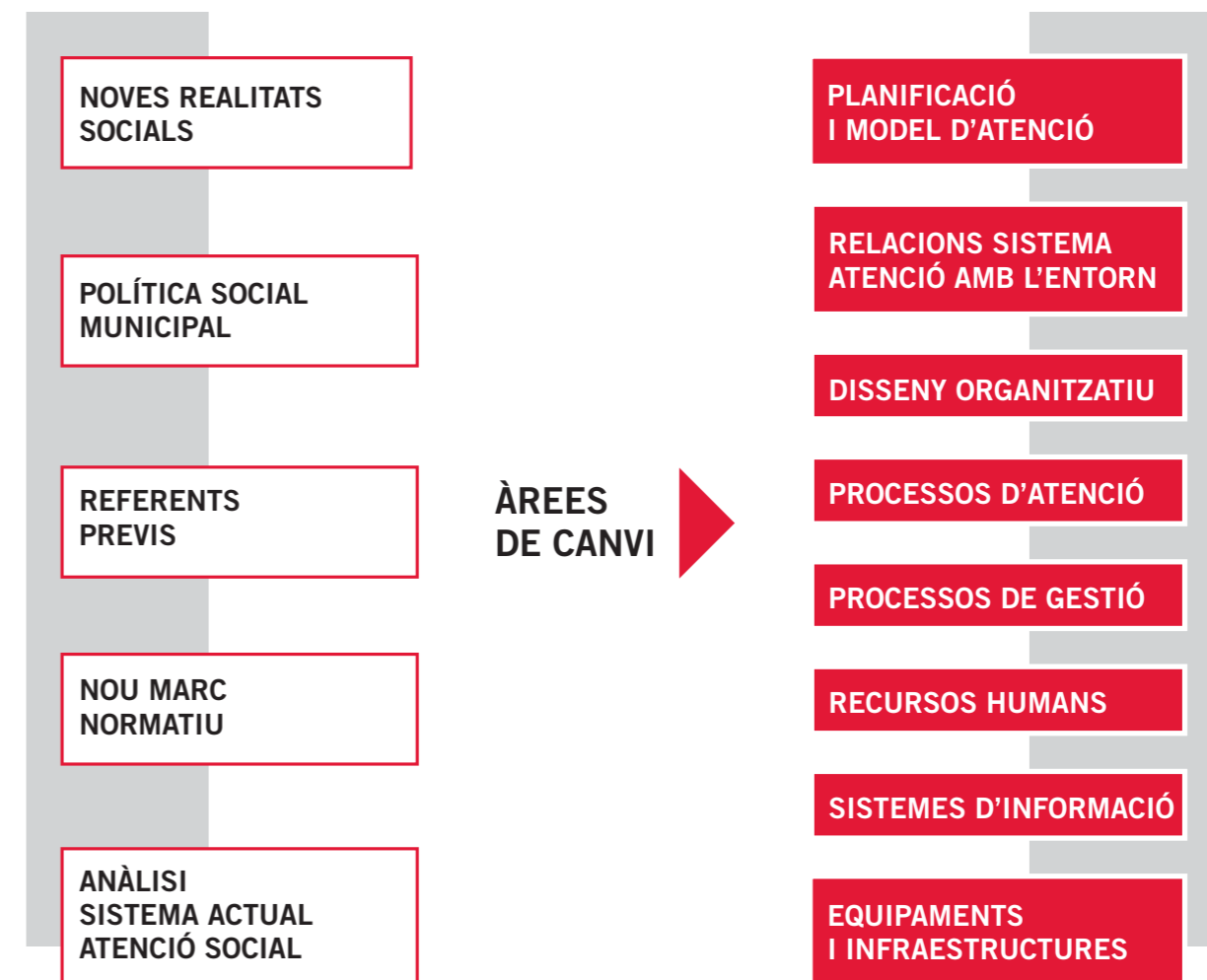
**nord**, sense renunciar als principis i criteris que donen sentit a l'aposta política formulada i a les fites que es pretén assolir.



## Anàlisi diagnòstica i identificació de les àrees de canvi

La definició del model tècnic i organitzatiu dels Serveis Socials Bàsics de Barcelona s'ha fonamentat en una anàlisi diagnòstica que ha tingut en compte diferents àmbits i un conjunt ampli de variables interrelacio-

nades. Aquest exercici d'anàlisi ens ha portat a identificar un seguit d'**oportunitats de millora** que es tradueixen en àrees prioritàries de canvi i que estan relacionades amb:



Visualitzar de forma panoràmica totes aquestes àrees en el seu conjunt, en les quals es pretén que tingui impacte el procés de canvi i de millora que es vol impulsar, ja dona una primera noció de les elevades dosis de complexitat associades a aquest. Per això, és necessari dissenyar un pla estratègic que caldrà

desplegar de forma coordinada i progressiva, orientat a donar resposta als principals **punts febles** del sistema d'atenció social territorial, identificats en la fase diagnòstica i que a continuació especificuem per la seva rellevància, agrupats en tres grans blocs:

### A. MODEL I PROCESSOS D'ATENCIÓ

### B. ORGANITZACIÓ I GESTIÓ

### C. RECURSOS HUMANS

### A. MODEL I PROCESSOS D'ATENCIÓ

- Increment del nombre de demandes i del grau de complexitat de les situacions objecte d'atenció.
- Nous perfils de població que accedeix als Serveis Socials. Increment del grau d'exigència de les persones ateses als Serveis Socials.
- Disparitat dels models d'atenció (inter i intra districtes), la qual provoca dèficits d'equitat en l'atenció. Indefinició d'objectius i criteris comuns d'atenció.
- Catàleg de serveis poc definit i sense especificació de com han de desenvolupar-se els processos d'atenció.
- Atenció monocanal (canal d'atenció presencial).
- Poca capacitat de resposta àgil i el més immediata possible. Dèficits importants en els serveis de primera atenció que obturen el sistema. Risc de fragmentació del continuum d'atenció.
- Llistes d'espera: d'accés als Centres de Serveis Socials i en el pas de primera atenció a tractament.
- Significatiu nombre de situacions objecte d'atenció des dels Centres de Serveis Socials que deriven de dèficits d'altres sistemes de Benestar. Limitacions de resposta a aquestes situacions des d'estratègies d'acció específica i no transversal.
- Increment important de les prestacions a gestionar. Alt percentatge de dedicació professional dedicada a la gestió de prestacions. Processos de treball molt burocratitzats.
- Preeminència del treball individual-familiar, sovint amb un marcat caire assistencial, en detriment d'accions més proactives (de tipus comunitari, preventiu, etc.).
- Necessitat d'invertir més dedicació a estratègies que impliquin el pas de l'atenció individual-familiar a l'atenció col·lectiva. Necessitat d'integrar més ambdues dimensions de la intervenció.
- Preeminència del treball "de despatx", en detriment del que es desenvolupa en altres contextos d'acció (medi obert, etc.).
- Dificultats d'articulació entre l'atenció primària i l'atenció especialitzada.



## B. ORGANITZACIÓ-GESTIÓ

- Grau insuficient d'integració entre els serveis de suport a la xarxa bàsica d'atenció de la Direcció d'Acció Social i l'estructura territorial d'Atenció Social.
- Tipus d'organització i factors vinculats a la dependència dels serveis que generen déficits de direcció i supervisió de l'acció dels equips.
- Organització poc flexible i permeable als canvis de l'entorn.
- Treball més basat en procediments que per objectius.
- Manca de protocolització i criteris comuns d'organització i funcionament dels serveis.
- Absència d'una lògica d'acció programàtica que ordeni i articuli sota un marc d'acció global el conjunt d'iniciatives d'Acció Social activades en un territori.
- Manca de definició d'indicadors d'avaluació i d'estàndards de resultat.
- Sistemes d'informació amb un elevat grau de carències.
- Dificultats de supervisió de la presa de decisions.
- Dificultats de coordinació (intra e interserveis). Necessitat de contemplar mecanismes de coordinació dins el mateix disseny dels serveis.
- Serveis generals rígids i lents.
- Poca cultura de la qualitat dels serveis.
- Necessitat de millora de la racionalització i optimització de recursos.
- Manca d'adequació organitzativa i de capacitat relacional per tal que els Centres de Serveis Socials exerceixin la seva funció de punt nodal de l'oferta de Serveis Socials al territori.

## C. RECURSOS HUMANS

- Important i ràpid creixement dels equips en el darrer període que no ha estat equivalent a una millora de les condicions de treball als Centres de Serveis Socials.
- L'increment de recursos humans no és equivalent proporcionalment a un increment de la capacitat i la qualitat d'atenció.
- Indefinició i confusió pel que fa a les funcions i rols professionals dins els equips.
- Alta variació càrregues de treball (intra i inter districtes).
- Alta rotació dels efectius professionals.
- Elevat sentiment de càrrega i d'insatisfacció dels professionals. Important sentiment de manca de reconeixement per part dels diferents col·lectius professionals.
- La casuística objecte d'atenció implica múltiples factors de risc que poden derivar en situacions d'estrès professional.
- La formació contínua durant aquests darrers anys no s'ha dissenyat en base models i processos tècnics de referència definits per la direcció.
- Poca visió dels professionals d'organització global i baix sentiment d'identitat institucional.
- Lideratge de direcció en els Centre de Serveis Socials poc basat en la capacitat gerencial.

## Línies prioritàries del procés de millora

A partir de l'anàlisi diagnòstica esmentada anteriorment, vam procedir a definir les **línies prioritàries orientadores del procés de millora** que ens proposem impulsar a partir del des-

envolupament i de la implantació del Model de Serveis Socials Bàsics. De forma esquemàtica, les enumerem a continuació:

### LÍNIES PRIORITÀRIES

1 MILLORAR L'ACCESSIBILITAT A L'ATENCIÓ SOCIAL BÀSICA

2 DEFINIR I COMPARTIR, A ESCALA DE CIUTAT, ELS PROCESSOS TÈCNICS I ELS CRITERIS D'ATENCIÓ

3 INCREMENTAR L'OPTIMITZACIÓ DELS RECURSOS I ELS PROCESSOS DE GESTIÓ

4 MILLORAR LA QUALITAT DELS SERVEIS I AMPLIAR LA CAPACITAT DE RESPOSTA DELS CENTRES DE SERVEIS SOCIALS

5 TRANSFORMAR LA IMATGE (EXTERNA I INTERNA) DELS SERVEIS SOCIALS BÀSICS

Aquest procés de canvi, configurat per les diferents línies de millora definides, contempla un conjunt ampli d'**objectius estratègics** associats a una definició operativa de les **mesures** que cal desenvolupar per assolir els **resultats** esperats. L'avaluació contínua

ens permetrà saber, en tot moment, fins a quin punt aquests resultats s'estan assolint en les condicions desitjables i quines son les desviacions que requereixen d'un abordatge alternatiu.

A continuació, per la seva rellevància en la definició del model, reproduïm el detall del

**pla configurat per aquestes cinc línies de millora:**

OBJECTIUS	MESURES	RESULTATS
1. MILLORAR L'ACCESSIBILITAT A L'ATENCIÓ SOCIAL BÀSICA QUE ES PRESTA EN ELS CSS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diversificar els canals d'atenció, contemplant la diversitat de perfils d'usuaris/es.</li> <li>■ Crear un sistema multi-canal integrat d'atenció social (atenció presencial + telefònica + on-line).</li> <li>■ Creació d'un call center i d'un servei d'atenció on-line.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Increment de la capacitat d'atenció eficient.</li> <li>■ Implantació de noves modalitats relacionals de l'Administració amb els/les ciutadans/es.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reduir al màxim el temps d'espera per accedir a l'atenció i potenciar l'agilitat de les respostes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Replantejament del Servei de primera atenció als CSS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reducció i eliminació llistes d'espera.</li> <li>■ Major capacitat de gestió dels fluxos d'atenció.</li> <li>■ Millora del temps de resposta i resolució.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apropar la informació als diferents col·lectius socials per tal de que tinguin coneixement dels seus drets socials i dels serveis als quals poden accedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realització de campanyes de difusió i de promoció de serveis adequades als diferents perfils de persones i/o col·lectius destinataris.</li> <li>■ Accions de detecció de situacions de risc per tal d'oferir suports socials amb caràcter preventiu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ampliació de la cobertura d'atenció dels CSS a persones en situacions de risc i dificultat social que no son demandants.</li> <li>■ Impacte de l'acció preventiva en la disminució de situacions objecte d'abordatge social intens.</li> </ul>

OBJECTIUS	MESURES	RESULTATS
<p><b>2. DEFINIR I COMPARTIR, A ESCALA DE CIUTAT, ELS PROCESSOS TÈCNICS I ELS CRITERIS D'ATENCIÓ.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Garantir l'equitat de les respostes que es donen en el conjunt de la ciutat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establir protocols d'intervenció individual-familiar pautaada en funció de tipologies de situacions o problemàtiques socials i formules tipus establertes d'abordatge.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Major control dels processos d'atenció i augment de les oportunitats de millora.</li> <li>■ Reducció del nivell de discrecionalitat tècnica en les respostes i dels dèficits d'equitat.</li> <li>■ Optimització de recursos.</li> <li>■ Major transparència i objectivitat a l'hora de fonamentar davant els ciutadans les respostes professionals emeses.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitoritzar i avaluar els processos d'atenció individual-familiar en base a la sistemàtica d'acció comú definida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establir indicadors per avaluar l'evolució de la prestació de serveis.</li> <li>■ Dimensionar el temps de dedicació als processos d'atenció.</li> <li>■ Establiment de ràtios d'atenció per perfil professionals i tipologies d'abordatge.</li> <li>■ Incorporació de mesures correctores davant dèficits d'aplicació o factors crítics dels protocols d'atenció.</li> <li>■ Revisió periòdica dels protocols d'atenció.</li> <li>■ Determinar i activar els suports necessaris per l'aplicació dels protocols.</li> <li>■ Reforçar la funció de supervisió tècnica de les direccions CSS en el seguiment de processos d'atenció individual-familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reducció de l'alta variació de càrregues de treball (inter i intra districtes) que existeix actualment.</li> <li>■ Pressa de decisions sobre òptims d'atenció més fonamentada en elements objectius.</li> <li>■ Major racionalització dels recursos de suport.</li> <li>■ Major fiabilitat i equitat dels criteris d'assignació de recursos (major comparabilitat respostes).</li> </ul>

OBJECTIUS	MESURES	RESULTATS
<p><b>2.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pautar, protocolitzar i establir criteris comuns a l'entorn de pràctiques grupals i comunitàries, i de treball en xarxa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incorporació al catàleg de serveis de la tipologia d'atenció col·lectiva (definició consensuada estratègies).</li> <li>■ Elaboració de manuals d'us comú i de models de projectes grupals i comunitaris.</li> <li>■ Sistematitzar, acompanyar i monitoritzar processos de disseny i implementació d'iniciatives d'atenció col·lectiva.</li> <li>■ Creació d'un banc d'intercanvi de projectes i pràctiques transferibles entre territoris.</li> <li>■ Reforç de la funció de supervisió tècnica de les direccions CSS en el seguiment de processos grupals i comunitaris.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Increment del volum de les accions de tipus col·lectiu (grupals i comunitàries).</li> <li>■ Augment de la capacitat de valoració de l'impacte i rendibilitat de les pràctiques grupals i comunitàries.</li> <li>■ Increment de la capacitat de transferència d'experiències d'intervenció col·lectiva entre territoris.</li> </ul>
<p><b>3. INCREMENTAR L'OPTIMITZACIÓ DELS RECURSOS I ELS PROCESSOS DE GESTIÓ.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desburocratitzar els processos de gestió.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revisar, simplificar, estandaritzar i normalitzar els processos de gestió. Monitorització.</li> <li>■ Incorporar eines tecnològiques i de gestió de la informació adequades.</li> <li>■ Incorporar nous perfils professionals de suport a la gestió administrativa.</li> <li>■ Establiment d'acords interadministratius de col·laboració en aquest àmbit.</li> <li>■ Reforç capacitat gerencial del rol directiu en els CSS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Disminució de la dedicació professional a la gestió i increment del control de processos.</li> <li>■ Disminució del temps de tramitació i espera dels ciutadans. Major capacitat de gestió i control dels processos de tràmit.</li> <li>■ Increment de la racionalització de recursos.</li> <li>■ Major fiabilitat i qualitat de la producció dels CSS vinculada a la gestió administrativa.</li> </ul>



OBJECTIUS	MESURES	RESULTATS
<p><b>4. MILLORAR LA QUALITAT DELS SERVEIS QUE ES PRESTEN ALS CSS. I AMPLIAR LA SEVA CAPACITAT DE RESPOSTA.</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Garantir permanentment una atenció personalitzada i els suports necessaris per tal que les persones ateses puguin assolir els objectius de canvi i millora que es proposin.</li> <li>■ Garantir permanentment l'impuls d'accions ben orientades de suport a grups i col·lectius per reforçar el seu paper actiu en les xarxes comunitàries.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Augmentar la dedicació a tasques especialitzades d'intervenció i suport social a partir de reduir la dedicació professional a tasques de tràmit i gestió.</li> <li>■ Incorporar accions de millora permanent i d'innovació en l'atenció individual-familiar.</li> <li>■ Disseny d'un pla de formació permanent orientat en base als requeriments del nou model d'atenció social individual-familiar i a la detecció rigorosa de necessitats formatives dels diferents col·lectius professionals.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Increment del grau de resolució d'abordatges.</li> <li>■ Increment de la satisfacció dels ciutadans.</li> <li>■ Disminució de l'índex de freqüentació al servei.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diversificar les estratègies d'acció dels CSS, incrementant la dedicació professional a pràctiques proactives de tipus preventiu i comunitari.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promoure el pas de l'atenció individual-familiar a l'atenció col·lectiva, incrementant el nombre de projectes d'atenció grupal.</li> <li>■ Incrementar el nombre d'iniciatives comunitàries impulsades des del CSS o en les quals aquest participa com a promotor, co-promotor o soci.</li> <li>■ Incorporar accions de millora permanent i d'innovació en l'atenció col·lectiva i preventiva.</li> <li>■ Disseny d'un pla de formació permanent orientat en base als requeriments del nou model d'atenció social col·lectiva i/o preventiva, i a la detecció rigorosa de necessitats formatives dels diferents col·lectius professionals.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Canvi d'una percepció assistencialista dels SS.SS. a una altra basada en principis de dret i justícia.</li> <li>■ Ampliació del ventall de respostes que pot oferir el CSS a partir dels recursos de suport del medi comunitari.</li> <li>■ Increment del nombre i tipologia de socis i <i>partenaires</i> dels CSS en l'impuls d'iniciatives d'acció social.</li> </ul>

OBJECTIUS	MESURES	RESULTATS
<p><b>4.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Augmentar la capacitat de coneixement i d'acció dels CSS, apropant-se a col·lectius no demandants i a situacions i fenòmens socials emergents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Potenciar el treball de detecció i atenció social que desenvolupen els CSS en el context del medi obert i en altres vinculats a l'entorn comunitari.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diversificació i augment del tipus de respostes que ofereix el CSS.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Millorar la capacitat de complementarietat i de treball conjunt dels CSS amb la resta de la xarxa de serveis i entitats que actuen en el seu àmbit territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promoure l'establiment de fórmules de cooperació i el disseny de circuits i protocols d'intervenció en xarxa.</li> <li>■ Millorar el treball compartit entre els CSS i els serveis del nivell d'atenció social especialitzada.</li> <li>■ Millorar el treball compartit entre els CSS i dels dispositius d'atenció d'altres sistemes de Benestar. Promoure projectes transversals de base territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Millora de l'eficàcia de les respostes socials i optimització dels recursos.</li> <li>■ Major reconeixement i lideratge dels CSS dins la xarxa de serveis del territori.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adequar permanentment la prestació de serveis a les necessitats i expectatives de la ciutadania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definició i revisió permanent del catàleg de serveis.</li> <li>■ Estudi i anàlisi permanent de dades d'atenció i derivades del coneixement de l'entorn social que produeixen els CSS.</li> <li>■ Creació i manteniment d'un sistema de recollida, tipificació i explotació de reclamacions, queixes i suggerències de persones ateses als CSS.</li> <li>■ Realització d'enquestes de satisfacció associades a la prestació de determinats serveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Viabilitat d'accions i processos de millora contínua.</li> <li>■ Revisions i modificacions possibles de l'oferta (o dimensionament) de serveis.</li> </ul>

OBJECTIUS	MESURES	RESULTATS
4. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Introduir la perspectiva programàtica com a referent principal de l'acció social desenvolupada als CSS. Millorar l'articulació entre les diferents estratègies d'acció impulsades des dels CSS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implantar el programa d'acció anual específic de cada CSS que serveixi de marc al conjunt de l'activitat desenvolupada.</li> <li>■ Impuls dels Plans d'Acció Social de Districte com a marc integrador dels diversos programes d'acció dels CSS que conflueixen en un districte.</li> <li>■ Orientació de la programació del territori en base a objectius comuns de ciutat.</li> <li>■ Articulació dels programes marc de la Direcció d'Acció Social amb els programes d'acció dels CSS i els plans d'acció social territorial de districte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Increment sistematitzat i proactivitat accions.</li> <li>■ Major integració del conjunt de respostes socials d'un territori específic.</li> <li>■ Disponibilitat d'un marc avaluador que faci viable mesurar l'impacte de l'acció social territorial i les necessitats de reprogramació.</li> <li>■ Majors possibilitats de contrast i comparació inter-centres.</li> </ul>

OBJECTIUS	MESURES	RESULTATS
5. <b>TRANSFORMACIÓ DE LA IMATGE (EXTERNA I INTERNA) DELS SERVEIS SOCIALS BÀSICS DE BARCELONA.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Oferir a la ciutadania una imatge moderna, propera, eficient i de qualitat de la prestació de serveis des del nivell d'atenció social bàsica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Disseny i implementació d'una estratègia comunicativa externa que tingui en compte la segmentació de públics i la forma més adequada d'interaccionar amb cadascun.</li> <li>■ Modernització i qualitat dels mitjans i entorns d'atenció. Pla funcional dels CSS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Increment de la confiança dels ciutadans envers els serveis que presta l'Administració.</li> <li>■ Canvi de la percepció tradicional dels Serveis Socials.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Instaurar una cultura consolidada de treball fonamentada en l'esperit de servei públic a la ciutadania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pla motivacional dels recursos humans i activació de mecanismes que permetin el desenvolupament professional d'aquests.</li> <li>■ Estratègies de foment del capital humà existent en els equips de treball. Bancs d'experts, foment de la docència interna, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Increment del compromís professional i de l'esperit de servei al ciutadà.</li> <li>■ Augment de la motivació i del sentiment de reconeixement professional per part del personal.</li> <li>■ Augment de les iniciatives professionals cooperatives.</li> <li>■ Major implicació del personal en processos de millora permanent.</li> </ul>

Evidentment, l'èxit d'aquesta estratègia global de canvi que presentem radica, sobretot, en relacionar i cercar sinèrgies entre els diversos processos de canvi activats en cadascuna de les línies definides. Alhora, serà també imprescindible crear, de forma perma-

nent, condicions i entorns favorables al servei dels processos tècnics i organitzatius que es pretén impulsar. Amb un major nivell de precisió podem identificar com a **factors clau d'èxit** en el desenvolupament d'aquest pla de millora els següents elements:

- **Fort lideratge polític, tècnic i organitzatiu.**
- **Visualització d'un projecte col·lectiu, aglutinador de les contribucions dels diferents agents implicats.**
- **Identificació clara dels responsables encarregats de pilotar els diferents processos de canvi i millora.**
- **Activació progressiva (seqüenciació fases) i estratègica del conjunt de processos de canvi incorporats en cada línia de millora.**
- **Interacció i creació de sinèrgies entre els processos desenvolupats en cada línia de millora.**
- **Crear condicions organitzatives al servei de la transformació progressiva dels processos tècnics i metodològics.**
- **Adequar el cronograma d'acció i evitar forçar processos.**
- **Garantir la dotació dels recursos necessaris per recolzar els processos de canvi que es vagin activant.**
- **Comprendre i atendre les resistències al canvi al llarg dels processos de millora, i motivar i incentivar les noves pràctiques i dinàmiques de treball que potencia el model.**
- **Previsió dels principals factors crítics i de dificultat que poden derivar dels processos de millora per tal d'activar amb la major eficàcia i rapidesa estratègies d'abordatge, suport i, si escau, de redisseny.**
- **Monitorització, suport i avaluació permanent dels processos activats, garantint la capacitat d'ajust i reorientació d'aquests quan sigui necessari.**
- **Transferència d'experiències amb capacitat i funció de modelatge.**
- **Estratègia comunicativa permanent a l'entorn del desenvolupament dels processos de canvi impulsats.**

## Elements clau en la definició del model tècnic i organitzatiu: el catàleg de serveis i el circuit d'atenció

En la definició del model tècnic i organitzatiu dels Serveis Socials Bàsics hem tingut en compte, sota l'imprescindible marc de fons del model ideològic definit, dos elements clau: el catàleg de serveis i el circuit d'atenció, és a dir: QUINS serveis i recursos

### EL CATÀLEG DE SERVEIS

Considerem el catàleg de serveis com a l'element bàsic i estratègic en la definició, orientació i desenvolupament del Model d'Atenció Social, i la seva **revisió permanent** com la garantia d'equitat territorial i d'adequació contínua de les nostres respostes a les canviants necessitats socials i expectatives de la ciutadania.

El catàleg de serveis, en tant que definició del què, a qui i com de les nostres respostes socials, suposa un exercici que porta associats **beneficis interns i externs**. Internament, el catàleg genera criteris comuns sobre l'oferta de serveis. A nivell extern, des del punt de

s'ofereixen a la ciutadania i COM se li ofereixen. Aquests dos elements articuladors del model i que l'operativitzen estan impregnats, permanentment, per la doble dimensió que pensem ha de tenir sempre l'Atenció Social: **la individual-familiar i la col·lectiva**.

vista de la ciutadania, el catàleg incideix prioritàriament en facilitar l'accés a l'atenció i a respostes associades a drets reconeguts.

La **configuració** del catàleg respon a decisions d'alta direcció política-gerencial que s'orienten segons els principis i objectius estratègics definits per l'organització. Malgrat això, aquesta configuració, sotmesa com dèiem a **permanents revisions**, ha d'estar molt connectada amb la detecció i valoració de necessitats que es realitzin des del nivell tècnic-operatiu. Aquest nivell professional també té un paper molt rellevant en altres accions vinculades a la realització del catàleg: agrupació i categorització de serveis,



definició de processos tècnics i organitzatius associats a la prestació de serveis, i disseny d'instruments indispensables pel desenvolupament d'aquesta.

El nostre exercici d'anàlisi a l'entorn del catàleg de serveis ha tingut un abast general, incloent tots els Serveis Socials de titularitat municipal que es presten a la ciutat; tant els que es presten directament des dels Centres de Serveis Socials com aquells altres que es gestionen de forma centralitzada des de la Direcció d'Acció Social i que tenen una funció de suport a la Xarxa de Serveis Socials Bàsics. **L'objectiu d'aquesta anàlisi** ha estat

obtenir dades i reflexionar sobre aquestes per identificar elements de millora en la prestació de serveis, una millora centrada en incrementar l'eficiència i l'optimització dels processos i recursos, sense que això vagi en detriment de la qualitat dels suports socials oferts.

Aquest treball d'**estudi i revisió del catàleg** de serveis (tan en la seva vessant individual-familiar com col·lectiva), té clarament **dues grans línies**. Una primera, relacionada amb la configuració d'aquest (agrupats en les tipologies que a continuació es presenta) i en les vinculacions i complementarietats entre serveis.

### Serveis d'atenció individual-familiar:

- Suport socio-personal i familiar.
- Atenció domiciliària.
- Cobertura de necessitats bàsiques.
- Prestacions econòmiques.
- Prevenció de situacions d'exclusió social.
- Suport a persones afectades per exclusió social severa.
- Atenció a situacions d'urgència i emergència.
- Suport a persones en situació de dependència.
- Suport a la infància, adolescència i joves.
- Suport a persones immigrades.
- Suport a persones amb discapacitat.

### Serveis d'atenció col·lectiva:

- Suport a grups.
- Suport a col·lectius diversos mitjançant els recursos del medi comunitari.
- Suport a entitats i a la creació de xarxes comunitàries.



Una segona línia d'anàlisi es centra en els processos interns de gestió i pren com a objecte d'anàlisi les operacions i fluxos d'informació

existents en cadascuna de les diferents fases que configuren el contínuum d'atenció.



La culminació d'aquest treball d'anàlisi del catàleg de serveis ha de suposar tenir disponible una eina validada i útil pels professionals i per l'organització en general que ajudi a unificar criteris d'atenció i de gestió, però sobretot per a la ciutadania que podrà conèixer permanentment, de forma fiable, l'oferta de serveis i els requeriments d'accés definits en cada cas. Aquesta elaboració d'un **catàleg de serveis en clau de ciutadans/es** és la fita de l'etapa final del procés que estem desenvolupant.

### EL CIRCUIT D'ATENCIÓ

El circuit d'atenció que hem dissenyat pels Serveis Socials Bàsics contempla, en tot moment, **elements clau de context**, com és l'increment de població atesa als Serveis Socials i l'ampliació dels perfils de persones que accediran a aquests en el nou context d'universalització de drets que reconeix el

nou marc normatiu. El circuit d'atenció incorpora, com abans ja s'ha fet referència, de forma integrada, la dimensió individual-familiar i la col·lectiva de la intervenció social, i està concebut com un **itinerari de suport** que connecta i articula al màxim el conjunt de processos, accions i agents activats en cadascuna de les fases o seqüències del contínuum de prestació de serveis.

És al llarg de l'itinerari d'atenció, i en funció de les necessitats, valoracions i orientacions de cada moment, quan s'activaran els serveis i respostes considerats com més adients. Per garantir això, estem plenament convençuts que cal un esforç major de **protocolització de l'acció** realitzada dins de cada unitat de treball i de les **connexions** indispensables entre les diverses parts que configuren el sistema d'atenció. Per altra banda, també conside-



rem que és bàsic que el circuit d'atenció sigui aplicat de forma homogènia en el conjunt de districtes de la ciutat.

**El circuit d'atenció dissenyat es caracteritza**, principalment, pels elements següents:

- Incorpora un **sistema multicanal integrat** d'atenció (atenció presencial + telefònica mitjançant un call center + on-line...).
- Es replanteja la **porta d'entrada** al sistema d'atenció.
- Dona molta importància a l'**accés** fàcil i ràpid al sistema d'atenció.
- Es combina l'accés amb **cita prèvia** amb l'**accés directe**.
- Es diferencia la **intervenció breu** de la **intervenció continuada**.
- Un objectiu prioritari és **disminuir al màxim el temps de resposta i/o de resolució**, sense que això vagi en detriment de la qualitat de l'atenció.

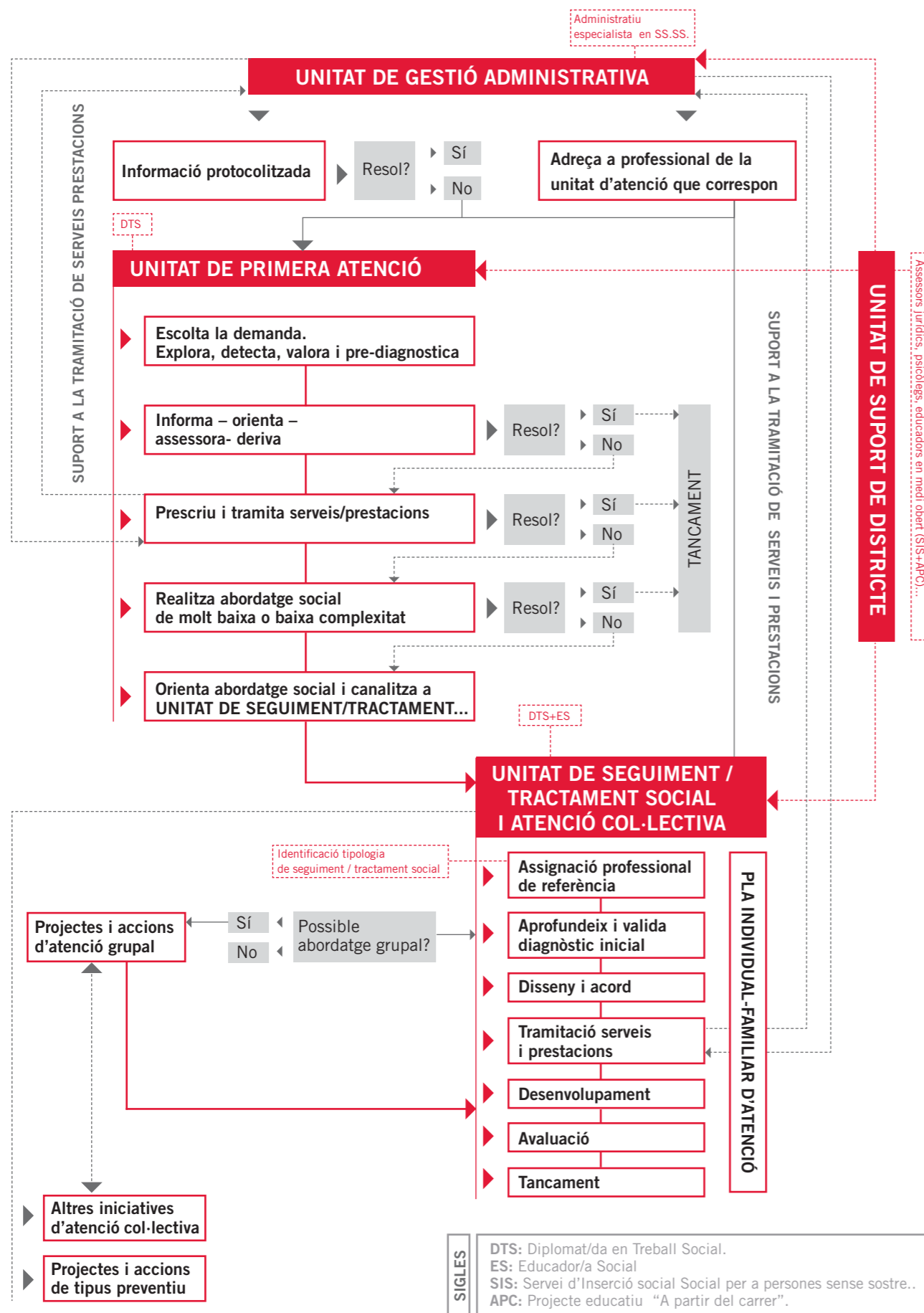
Un dels aspectes valorats com a més crítics al llarg dels darrers anys en el circuit d'atenció (avui per avui, no homogeni), és la **porta d'entrada**. Per això, aquest ha estat un dels elements clau d'èxit del circuit identificats, i en una primera fase de desenvolupament operatiu del model s'orienta el disseny i la definició d'elements tan estratègics com: el sistema de cita prèvia, el protocol d'atenció espontània, la gestió d'agendes, l'organització de l'espai i la senyalètica en els equipaments,

la definició de funcions i organitzativa de les unitats de gestió administrativa i de primera atenció, etc. Però tant important com garantir l'accés a l'atenció en condicions adequades, insistim, és l'assoliment d'un grau òptim d'articulació entre les diferents fases i unitats que articulen i participen, respectivament, al llarg de l'itinerari d'atenció.

A continuació es presenta l'**esquema i la lògica general del circuit d'atenció dissenyat**:

**ACCÉS VIA:**

- Per pròpia iniciativa
- Per informació Call center / internet
- Per derivació d'altres serveis
- Cita prèvia
- Accés directe



Entenem que la principal garantia de qualitat dels processos d'atenció que configuren aquest circuit, té a veure amb la necessitat de **disminuir el temps dels professionals dedicat a tasques de gestió i tramitació**, en favor d'una major dedicació al que, pròpiament, serien tasques d'intervenció social on

l'element relacional és la clau. Aquesta idea es fonamenta en el nostre convenciment de que és bàsic que el circuit d'atenció no estigui exclusivament centrat en els processos de gestió, sinó prioritàriament en els processos relacionals i d'intervenció social.



## Una organització de la xarxa de serveis fonamentada en el QUÈ i el COM de l'Atenció Social

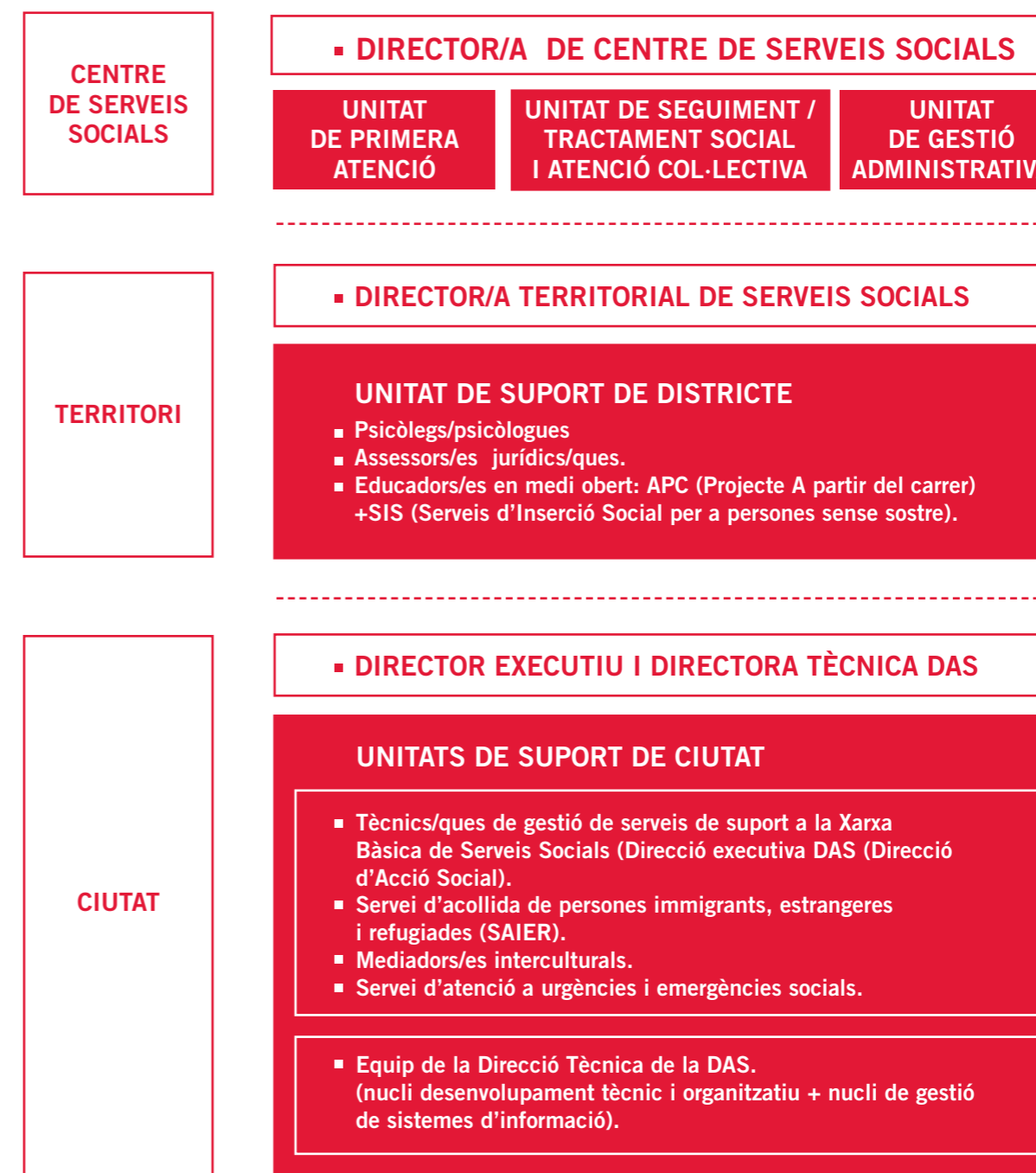
Una vegada definit el QUÈ i el COM de l'Atenció Social que presten els Centres de Serveis Socials, correspon idear el disseny organitzatiu més adequat per actuar en un entorn dinàmic i canviant, que requereix en tot moment adaptar, de forma ràpida i eficaç, les nostres respostes. D'aquesta forma hem volgut defugir el freqüent parany que sigui el tipus d'organització la que acabi determinant el tipus de respostes que donem a la ciutadania. Un altre important requeriment a l'hora de pensar l'arquitectura organitzativa dels Serveis Socials Bàsics ha estat, des d'una perspectiva del sistema en la seva globalitat, **l'articulació necessària dels diferents nivells, dinàmiques i actors** que el configuren.

Hem apostat per un tipus d'organització que contempla com a elements bàsics **l'eficiència, l'ajust i la complementaritat** entre les diferents unitats que existeixen en cada nivell organitzatiu. El disseny organitzatiu s'orienta, bàsicament, a una **estructura de xarxa** que faci compatible l'existència d'una estratègia global que defineixi línies, criteris, estratègies i procediments d'acció generals amb la necessitat de garantir un grau suficient d'autonomia de les unitats d'acció per donar respostes creatives i adaptables, en cada moment, als diferents entorns. Alhora, el disseny organitzatiu està orientat al coneixement i a la creació d'un entorn flexible que desenvolupi, potenciï i difongui el coneixement generat dins el sistema, així com d'altres imputs o aportacions procedents de l'entorn o altres sistemes externs.



El Model de Serveis Socials Bàsics contempla tres nivells organitzatius: el propi de cada Centre de Serveis Socials, el territorial i el de ciutat. En el proper gràfic es representen en

els diferents **nivells organitzatius** les unitats organitzatives que es vinculen a aquests i els perfils professionals que desenvolupen les seves funcions i la seva tasca en cadascuna.





Les **unitats organitzatives** territorials i de ciutat donen suport a l'acció de la Xarxa Bàsica de Serveis Socials Bàsics, incorporant una visió de globalitat, d'optimització de recursos i de facilitació dels mitjans estratègics per a la prestació i gestió de serveis. La multiplicitat de perfils professionals en cadascuna de les unitats que configuren el sistema organitzatiu dota al seu conjunt d'una notable potència, que es complementa amb les iniciatives de cooperació i de treball conjunt amb altres agents de la xarxa territorial que cada Centre de Serveis Socials ha de generar en l'entorn on s'insereix i opera.

El **nivell organitzatiu del Centre de Serveis Socials** està configurat per tres unitats (la de primera atenció, la de seguiment / tractament social i atenció col·lectiva, i la de gestió administrativa), totes elles sota el comandament d'una figura de direcció. Integren aquestes unitats d'atenció diplomats/des en Treball Social, educadors/es socials i administratius/es especialitzats en Serveis Socials.

La **unitat de gestió administrativa** és la que rep a les persones que acudeixen al Centre de Serveis Socials i els adreça a la unitat d'atenció que correspongui. També dona suport a la unitat de primera atenció i a la de seguiment / tractament social i atenció col·lectiva en tasques de tramitació i gestió de recursos, i en aquelles altres tasques administratives de caràcter general. La **unitat de primera atenció** és la que atén en primera instància, abordant i resolent de forma àgil aquelles situacions que comporten una intervenció de baixa o molt baixa complexitat, de-

rivant a la unitat de seguiment / tractament social i atenció col·lectiva aquelles situacions que es detecta requereixen un suport més intens i sostingut en el temps. La **unitat de seguiment/tractament social i atenció col·lectiva** és la que assumeix l'atenció dels casos en seguiment o tractament social i fa el pas, sempre que sigui viable, de l'atenció individual-familiar a la col·lectiva, mitjançant estratègies de treball grupal. També és la unitat que dissenya i desenvolupa projectes de tipus comunitari i iniciatives d'acció de caràcter preventiu.

Aquestes tres unitats han d'interactuar des d'una **lògica de sistema i d'equip** professional que, permanentment, complementa habilitats, comparteix una mateixa visió, uns objectius i un mètode de treball comuns, i que s'aglutina a l'entorn d'un esperit de coresponsabilitat orientat a prestar a la ciutadania el millor servei.

El **nivell territorial** està dotat d'una figura de comandament (el director/ra territorial de Serveis Socials) del conjunt de Centres de Serveis Socials existents al territori de referència i d'una unitat de suport que està integrada per diferents perfils professionals. Aquesta unitat orienta la seva acció a partir d'una estratègia d'assignació variable i flexible de suports als Centres de Serveis Socials, en funció de les necessitats de cada moment. Finalment, en el **nivell de ciutat** es situen aquelles unitats que, dins l'estructura executiva, gestionen i fan el seguiment de serveis d'àmbit ciutat i complementaris dels Serveis Socials Bàsics. També es situen en aquest

nivell de ciutat tots els dispositius i recursos humans, integrants de la direcció tècnica, vinculats al desenvolupament i suport tècnic i organitzatiu, i a la implementació del Pla de Sistemes d'Informació d'Acció Social, al qual després farem referència.

La gestió de tal complexitat organitzativa requereix, en un nivell més operatiu, un important treball de definició dels **mecanismes pràc-**

**tics d'articulació** de tot el sistema d'atenció. També és fonamental definir i desenvolupar els criteris tècnics, metodològics, organitzatius i funcionals que han de garantir la unitat d'acció en el conjunt dels territoris de la ciutat. El control i seguiment de com s'estan aplicant aquests criteris i l'impacte que d'això es deriva serà, sense dubte, una de les principals claus d'èxit per a la implantació i consolidació del Model de Serveis Socials Bàsics.





## La lògica planificadora i avaluadora en l'Acció Social territorial

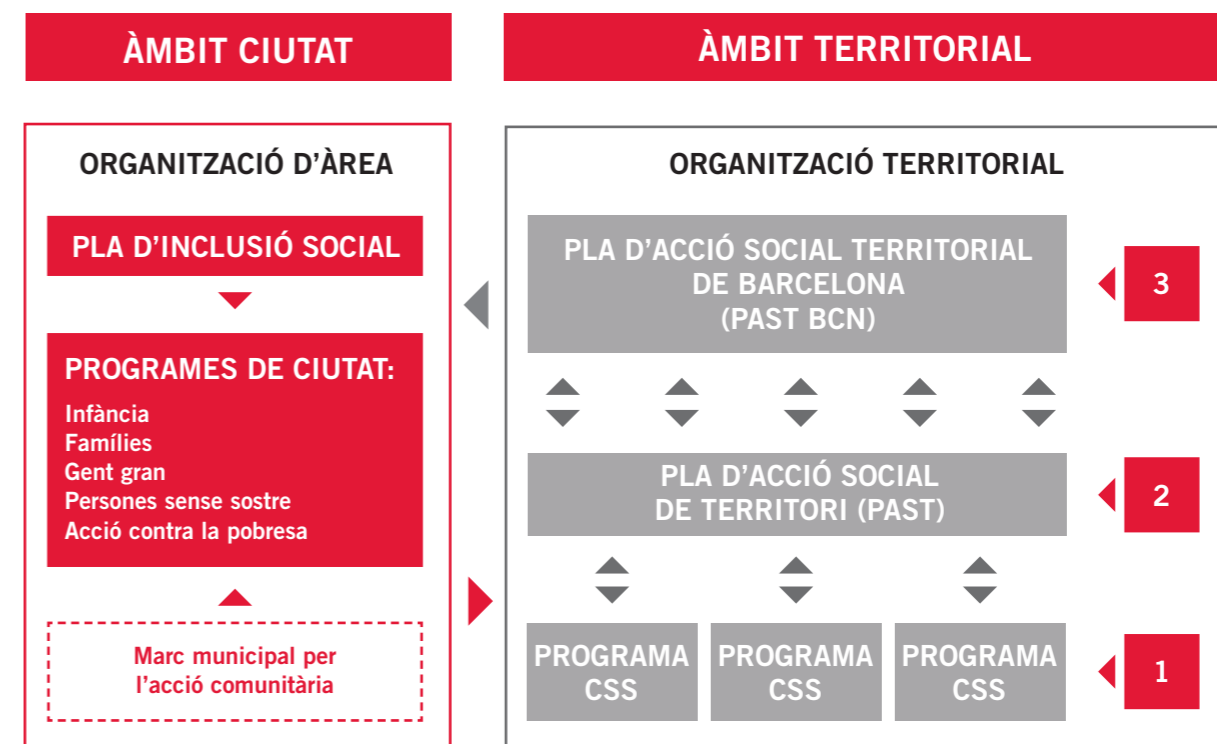
Un altre component essencial del Model de Serveis Socials Bàsics és la incorporació de la lògica planificadora, com a element estratègic en l'articulació de l'acció amb **visió de ciutat i territorial**. La lògica planificadora, a més de permetre en cadascun d'aquests

nivells ordenar i integrar al màxim el conjunt d'iniciatives d'acció que es desenvolupen, permet generar entre els dos nivells (ciutat i territori) una dinàmica permanent d'intercanvi i de generació de sinèrgies.



En el **nivell de ciutat**, contemplem tots aquells referents programàtics generals que han d'orientar la intervenció social que es desenvolupa des de la Direcció d'Acció Social i que han de nodrir, des de la perspec-

tiva dels models i les línies estratègiques d'acció en cada àmbit d'atenció, els programes d'acció territorials. En el **nivell territorial** contemplem tres nivells de planificació que representem gràficament a continuació:



Cada Centre de Serveis Socials haurà de disposar d'un **Programa d'Acció** (1) que aglutini el conjunt de l'activitat que, a diferents nivells, desenvolupa en la seva àrea de referència. El conjunt de tots els programes d'acció dels Centres de Serveis Socials d'un districte, s'emmarcaran dins el **Pla d'Acció Social de Territori** (2). En el nivell més general, serà el **Pla d'Acció Social Territorial de Barcelona** (3) el continent dels Plans d'Acció Social dels deu districtes de Barcelona. Per fer viable aquest desplegament programàtic s'han definit els diversos àmbits de responsabilitat, identificant respecte d'aquests les funcions dels diversos nivells de direcció implicats (a nivell de ciutat i territorial).

Vinculada a la lògica programàtica, el Model de Serveis Socials Bàsics presta una espe-

cial atenció a **l'avaluació dels resultats i a l'impacte** de l'acció que desenvolupen en el territori els Centres de Serveis Socials. Considerem que per orientar aquest exercici avaluador és necessari partir d'una definició acurada de les finalitats i els objectius que han d'orientar l'acció i les respostes dels Centres de Serveis Socials. També cal una identificació dels indicadors de diferents tipus (estructura, entorn, resultats i procés) que han de mesurar quin és el grau d'assoliment d'objectius en cadascuna de les àrees clau de resultat que hem definit: l'accés als serveis, la capacitat resolutiva de les problemàtiques socials abordades, l'eficiència i la satisfacció de les persones ateses. Només aquest exercici avaluador i de permanent autocrítica pot ajudar-nos a extreure aprenentatge de la pròpia experiència.

## El paper protagonista dels recursos humans

Un altre àmbit incorporat en la definició del Model de Serveis Socials Bàsics, que té una rellevància cabdal, és el de la gestió dels recursos humans, en el benentès de que **el capital humà és l'element central** i el motor de qualsevol procés de transformació i millora. Per això, considerem que la implantació del Model de Serveis Socials Bàsics ha d'estar recolzada en un acurat planejament i des-

envolupament d'una estratègia de gestió del canvi, a partir de la qual prevenir i abordar resistències, i generar complicitats i compromís. En definitiva, es tracta de suscitar en el conjunt de l'organització la percepció d'estar compartint un projecte col·lectiu amb impacte i transcendència, d'estar posant les bases del que seran els Serveis Socials municipals dels propers anys.



Les línies d'acció que plantejem en aquest àmbit tenen a veure, bàsicament, amb tres eixos. Un d'aquest eixos és **l'estructura de suport tècnic** als diferents membres dels equips dels Centres de Serveis Socials, un suport que contempla, de forma articulada, recursos interns i externs a la pròpia organització municipal. Un altre eix té a veure amb **la formació i el desenvolupament professional**, entesa la formació dins un marc ampli de gestió de l'aprenentatge que posa èmfasi, no només en els coneixements, sinó també

en la gestió del clima i de la cultura organitzativa. Finalment, un tercer eix es relaciona amb una **estratègia global centrada en la cura i l'optimització del capital humà** dels Serveis Socials Bàsics o, el que és el mateix, amb la necessitat de dotar l'acció professional en aquest àmbit de prestigi i reconeixement. Evidentment, aquest darrer eix, que engloba als anteriors, requereix d'una eficaç combinació de condicions tècniques, organitzatives i laborals, com ho expressen les diferents estratègies contemplades:

- Suports professionals (formació contínua i supervisió tècnica).
- Sistema motivacional i d'incentius.
- Promoció horitzontal (reconeixement de l'expertesa professional).
- Promoció vertical (assumpció de noves responsabilitats dins l'organització).
- Mobilitat professional (entre territoris i possibilitats d'accés a serveis especialitzats).
- Projecció professional (participació a fòrums professionals, publicacions, docència...).
- Intercanvi professional (de bones pràctiques entre districtes i *benchmarking* amb altres municipis).

L'univers que configuren totes aquestes estratègies es recolza en el gran potencial i en la capacitat transformadora que genera la confluència de tota l'**expertesa i el talent dels**

**equips** dels Centres de Serveis Socials, orientats a l'assoliment de les fites compartides de millora definides en el Model de Serveis Socials Bàsics.



## Incorporant la perspectiva de la gestió relacional

Un altre àmbit al qual el Model de Serveis Socials Bàsics li dóna molta importància és el de la gestió relacional, contemplant diferents dimensions d'aquesta.

- **Participació de les persones ateses als Centres de Serveis Socials.**
- **Inserció efectiva dels Centres de Serveis Socials a l'entorn comunitari.**
- **Coordinació i articulació dels Serveis Socials Bàsics amb els Serveis Socials especialitzats i amb la resta de sistemes de Benestar**

Una primera dimensió té a veure amb la **participació de les persones ateses** en els Centres de Serveis Socials. Incorporar al model d'atenció l'òptica de les persones ateses com a subjectes actius en el procés de prestació / producció de serveis, amb capacitat de decidir sobre els suports que necessiten i de valorar si aquests compleixen els estàndards de qualitat establerts, implica contemplar estratègies que facin viable i efectiva la seva participació en els nostres serveis. La multiplicitat de perfils de persones ateses és obvi que requereix que aquest espectre d'estratègies

sigui els més ampli i divers possible. En aquesta línia, el Model de Serveis Socials Bàsics planteja que cal contemplar mesures com ara: la creació de mecanismes eficaços d'informació i difusió dels drets i deures de les persones ateses, l'activació de sistemes d'avaluació permanent de la seva satisfacció, la implantació de mecanismes de recepció, valoració i resposta de suggeriments i queixes o reclamacions, la facilitació de processos de participació i fórmules de representativitat d'usuaris en òrgans de participació comunitària, etc.

Una altra dimensió d'aquesta àrea de gestió relacional respon a la necessària **inserció i vinculació dels Centres de Serveis Socials a l'entorn comunitari** on operen. Aquesta és una condició bàsica per aconseguir que aquests dispositius d'atenció puguin exercir una funció nodal en el si de la xarxa comunitària i de coordinació del conjunt de recursos de suport social (existents o potencials) del territori. Finalment, i en estreta relació amb això que s'acaba de plantejar, emergeix una darrera dimensió relacional vinculada **a la coordinació i a l'articulació** dels Serveis Socials Bàsics amb els Especialitzats, i amb la resta de serveis prestats des d'altres sistemes de Benestar.

Creiem fermament que hem de ser capaços de passar **del discurs del treball conjunt amb altres a pràctiques concretes i tangibles** orientades en aquesta línia. Per això, és precís disposar d'un ventall ampli de fórmules metodològiques i organitzatives consistentes i sostenibles, així com de la garantia de l'establiment d'acords de caire polític i institucional que els hi donin cobertura. Només així, el treball d'articulació i complementarietat que realitzen els Serveis Socials Bàsics amb serveis d'altres nivells i àmbits d'atenció a les persones podrà superar la inevitable precarietat d'unes pràctiques i dinàmiques de treball, encara avui, més voluntaristes i conjunturals del que seria desitjable.



## Diversos processos estratègics associats

El Model de Serveis Socials Bàsics que hem dissenyat també contempla un seguit de processos

estratègics que són decisius per a la implantació del procés general de millora plantejat.

- **Sistemes d'informació.**
- **Qualitat i millora permanent.**
- **Cooperació interadministrativa.**
- **Imatge, comunicació i promoció pública dels Serveis Socials Bàsics.**

El primer procés estratègic té a veure amb els **sistemes d'informació**, entesos com a eina bàsica de suport per a l'acció professional i directiva. Els sistemes d'informació són imprescindibles per a la planificació, la coordinació, el seguiment i l'avaluació dels criteris i processos d'atenció, pel control i la gestió de recursos i, finalment també, per fer viable la cooperació i l'intercanvi entre Administracions. Per això, amb el suport de l'Institut Municipal d'Informàtica (IMI), hem dissenyat i ja estem desenvolupant el *Pla Director de Sistemes d'Informació d'Acció Social* pel període 2007-2012. Aquest pla, que s'ha

elaborat a partir d'una anàlisi de la situació de partida i de l'elaboració d'un model futur per aquest àmbit de gestió de la informació, està configurat per 30 projectes. D'entre aquests projectes, destaquem com a més estratègics: el SIAS (Sistema d'Informació d'Acció Social), el Portal del professional i l'Agenda de gestió i sistema de cita prèvia. A més d'aquests, altres projectes s'orienten a millorar els aplicatius per a la gestió de serveis específics, o a crear noves eines informàtiques de gestió per altres serveis que fins ara no disposaven d'aquestes.



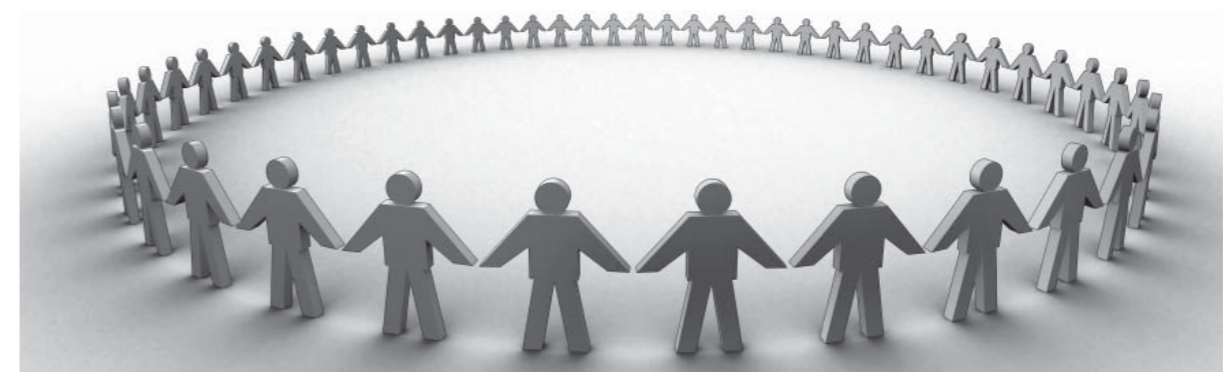
Altres processos estratègics contemplats també en el Model de Serveis Socials Bàsics tenen a veure amb **la qualitat i la millora permanent**. La qualitat la entenem com una estratègia global que implica a tota l'organització, amb la finalitat de mobilitzar tots els recursos d'aquesta vers la satisfacció de les expectatives dels ciutadans, en un esforç constant de millora contínua. Des d'aquest punt de vista els processos es

constitueixen en un element clau, ja que la qualitat com a element intrínsec d'aquests és allò que determina la qualitat dels serveis. Però parlar de qualitat no és només parlar de processos, sinó d'una nova cultura, de persones interactuant dins la nostra organització de forma dinàmica, viva i canviant. També, i sobretot, qualitat és sinònim de persones que es relacionen amb extremada cura i sensibilitat amb qui accedeix als Serveis Socials.



Igualment s'incorpora, com un procés estratègic rellevant, **la cooperació interadministrativa**, concebuda aquesta com un factor clau que fa de la complicitat i el compromís compartit de les diferents Administracions implicades la possibilitat d'avançar cap a uns Serveis Socials de qualitat i una òptica de sistema de serveis ben articulat i eficaç a la

ciutat. Finalment, s'incorpora **la imatge, la comunicació i la promoció pública dels Serveis Socials Bàsics** com una estratègia indispensable si volem oferir a la ciutadania una imatge moderna, propera, eficient i de qualitat de la prestació de serveis que incrementi la seva confiança envers les respostes socials que ofereix el sistema públic d'Atenció Social.





## La dimensió quantitativa i més tangible del Model: mitjans i recursos

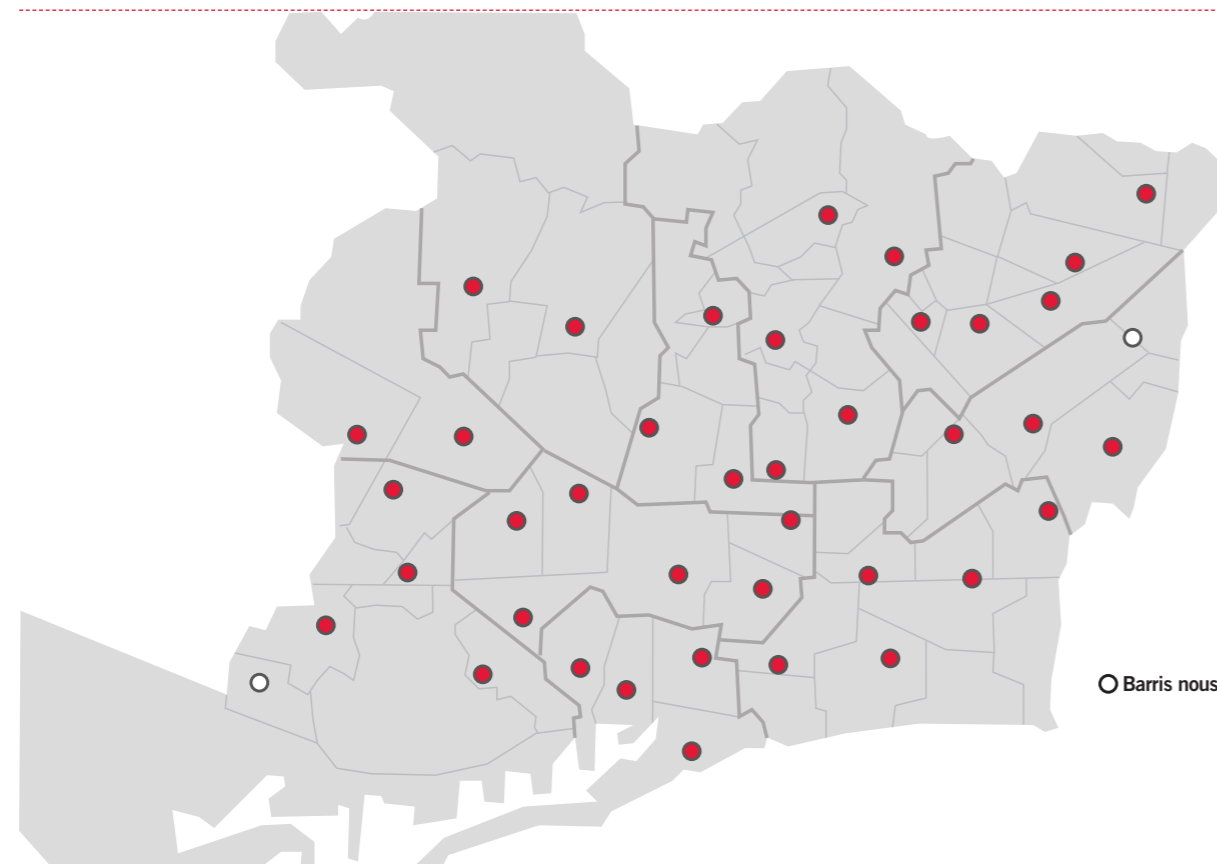
Tot i que no és l'element determinant, ja que per ell mateix no pot garantir l'èxit d'aquest projecte, és clar que avançar cap al model d'atenció plantejat reclama un seguit de **recursos i mitjans** que ho facin viable. En aquest sentit, l'Ajuntament de Barcelona fa una aposta i un esforç d'inversió molt important, dotant aquest projecte d'un gran nombre de recursos orientats, sobretot, a crear més i millors equipaments, i a ampliar la plantilla dels professionals que treballen als Serveis Socials Bàsics.

En l'àmbit específic dels **equipaments** dels Centres de Serveis Socials, el govern municipal té previst invertir, fins a l'any 2011, 30

milions d'euros per fer front a les diverses actuacions previstes als centres existents i a la construcció de nous equipaments. Quan acabi el procés d'implantació del Model de Serveis Socials Bàsics, s'hauran construït a Barcelona 7 Centres de Serveis Socials nous i s'haurà remodelat la xarxa dels 34 ara existents (14 de reformats i 20 de substituïts). Per tant, l'any 2015 es preveu que la ciutat disposi d'un Xarxa de Serveis Socials Bàsics de 41 centres (de tres tipologies, segons la seva dimensió) que donaran servei als 73 barris de Barcelona. En el mapa següent es representa la distribució territorial d'aquesta xarxa d'equipaments.

### Mapa d'equipaments 2015

Els nous centres de Serveis Socials (41 centres que donaran servei als 73 barris)



Aquest creixement d'equipaments estarà associat, com dèiem abans, a un altre creixement paral·lel dels **recursos humans** (seguint allò que estableix la vigent Llei de Serveis Socials de Catalunya), estimat en 211 professionals i que suposa un increment de la plantilla municipal en aquest àmbit del 44 %, i un augment de la despesa de 9 milions anuals. Està previst que l'any 2011 la Xarxa de Serveis Socials Bàsics de Barcelona estigui integrada per 696 professionals. La distribució en el territori de les ràtios de professionals ha tingut en compte dades referents al nombre total de població (atenent el context actual d'universalització de serveis) i

altres dades vinculades a l'activitat dels Centres de Serveis Socials i a l'índex sintètic de desigualtats socials estandarditzat. D'aquesta manera, s'aplica un criteri de caràcter redistributiu: els districtes amb necessitats socials més generalitzades i intenses disposaran d'una ràtio més elevada de professionals.

A tots aquests recursos que l'Ajuntament de Barcelona té previst invertir en aquest projecte per ampliar el nombre d'equipaments i de recursos humans, cal afegir-hi els orientats a finançar el *Pla Director de Sistemes d'Informació d'Acció Social*, dotat amb 7,5 milions d'euros.



## El procés de desenvolupament operatiu i implantació del Model de Serveis Socials Bàsics: el Projecte CINTRA

Tenim el mapa i sabem prou bé on volem anar, tot i que som conscients també del llarg camí que resta per fer. Ara hem d'afrontar el gran repte de ser capaços d'implantar progressivament a la ciutat aquest Model de Serveis Socials Bàsics. Són encara molts els elements que cal definir amb més precisió i els processos que cal dissenyar i activar. Per tant, la fase d'implantació del model ha d'estar precedida d'una altra de **desenvolupament operatiu**. Caldrà també, mitjançant experiències pilot previstes en una primera fase, posar a prova el model que hem definit i replantejar, si cal, tots els aspectes que sigui necessari.

Tot això, sempre en el marc d'un **procés solvent de gestió del canvi**, de cooperació interàrees dins l'organització municipal i d'activació d'una potent estructura de pilotatge i seguiment que incorpori tots els agents implicats en els nivells polític, directivoestratègic i tècnic. Com ja s'ha insistit anteriorment, hem d'aconseguir sumar permanentment les competències, les adhesions, les contribucions i el talent acumulat de tots els actors participants en el projecte, i de generar al llarg d'aquest viatge que ja hem iniciat un clima propici per

a l'aprenentatge col·lectiu, i un esperit cooperatiu cada vegada més generalitzat. Volem fer de la nostra organització una *organització intel·ligent*, una organització, com es defineix en la citació que obre aquesta publicació, compromesa amb l'aprenentatge continuat i amb vocació de projectar futur des del present, de no oblidar mai quina és la seva raó de ser i el seu principal estímulo: la millora del servei a la ciutadania.

En aquest marc, i per donar resposta a tots aquests reptes vinculats al desenvolupament operatiu i a la implantació del Model de Serveis Socials Bàsics, hem dissenyat el **Projecte CINTRA (Compromís, INnovació i TRansformació de l'Acció Social)**. Aquest projecte conviu amb altres projectes finalistes i amb els projectes motor que formen part del **Pla Barcelona 2.0.**, orientat a implantar un nou model de gestió municipal. Per això, en aquest marc més general, CINTRA és el nom d'un projecte i, alhora, vol ser una bandera amb capacitat d'aglutinar i crear identitat i sentiment de compromís compartit entre tots els que, d'una manera o d'una altra, contribuïm a fer pràctic i viable el Model de Serveis Socials Bàsics.



**CINTRA:**  
Curvatura còncaua d'una volta. Bastida de fusta que sosté una volta, un arc en construcció, fins a estar posada en clau.

CINTRA és un **projecte en construcció**, una bastida per anar col·locant, d'una en una, les diferents pedres que conformaran l'arc, que faran possible la implantació del Model de Serveis Socials Bàsics. Continuant la metàfora, un arc estable necessita que totes les pedres estiguin ben calculades i que els costats pels quals s'han d'unir estiguin molt ben treballats. El desenvolupament operatiu i la implantació del Model de Serveis Socials Bàsics necessita molta estratègia, cura, esforç, articulacions, sincronies, sinèrgies..., per tal que siguin assolibles les fites que ens hem plantejat i, en definitiva, perquè en una fase posterior d'implantació general, totes les persones que viuen a Barcelona puguin veure els canvis i les millores incorporats en la

prestació dels Serveis Socials. Si aconseguim això, haurem estat capaços de posar adequadament la clau de l'arc i la cintra ja no serà necessària. Malgrat això, més enllà del desenvolupament i l'avaluació d'aquest projecte d'impuls inicial, sabem que de manera permanent en el temps haurem de revisar les bases, els components i les variables que sostenen el model d'Acció Social implantat.

**Les idees clau que orienten el Projecte CINTRA**, bàsicament, tenen a veure amb una determinada concepció dels processos de canvi en les organitzacions de serveis a les persones i amb el valor que creiem que té el capital humà en aquest tipus d'iniciatives.

■ Qui farà viable el projecte i garantirà l'èxit del procés de canvi són els seus protagonistes: els directius i professionals dels Serveis Socials Bàsics. **El capital humà és el principal actiu del projecte.**

◀ Creure en l'altre

Confiar en l'altre

Transferir poder

■ Hem d'aprofitar, de manera estratègica i creativa, el context d'oportunitat que implica disposar de més i millors recursos, portant a la pràctica i experimentant a l'entorn de noves fórmules d'atenció i gestió.

◀ El canvi ja és aquí

Enfilar-se a l'onada

Aprofitar la força del mar

■ Tot procés de canvi sempre és un itinerari continuat que es nodreix de l'experiència prèvia acumulada, dels aprenentatges que genera la pràctica del dia a dia i, alhora, de la creació de condicions de futur per continuar sempre avançant.

◀ Capitalitzar la feina feta

Actuar aquí i ara

Dinàmica de canvi continu

■ Cal saber sempre en quina direcció volem avançar però també, alhora cal ser flexibles per modificar en qualsevol moment (si cal) la nostra trajectòria.

◀ Disposar d'una visió de futur

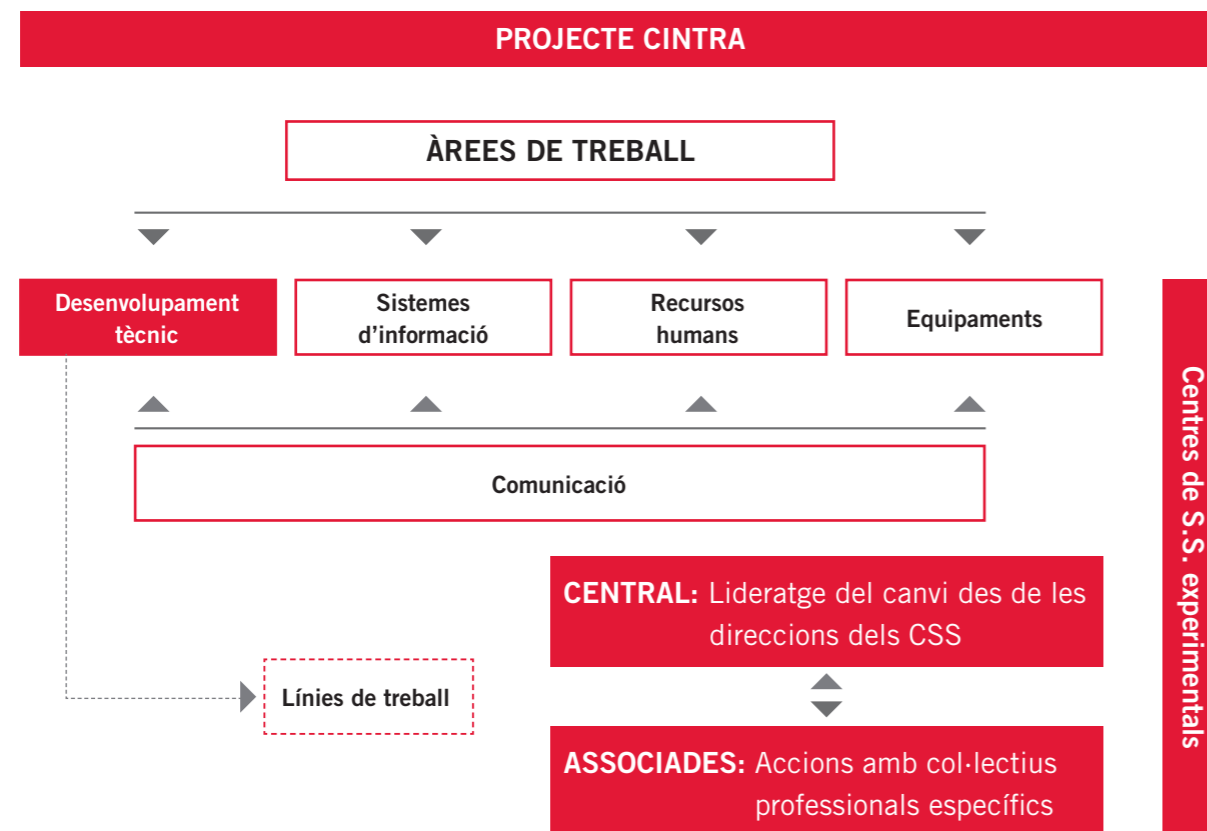
Per poder canviar de via

Sense perdre el nord

El Projecte CINTRA està dotat d'una **organització a l'entorn de diferents àrees coordinades de treball** que, amb visió de globalitat, s'orienten cap als objectius estratègics definits per la direcció d'aquest. També s'han definit espais i formules de seguiment i coor-

dinació del projecte, tant a nivell políticogereencial, directiuoestratègic i tècnic.

A continuació, oferim una visió global d'aquesta organització:



Dos són bàsicament els **elements clau de l'èxit en el desenvolupament del Projecte CINTRA**: d'una banda, la sincronització i la coherència en el conjunt d'actuacions que despleguen les diferents àrees de treball i, d'altra banda, la gestió comunicativa eficaç que ha de garantir que, en tot moment, el conjunt d'actors implicats en el projecte tenen accés a informació pertinent, de

qualitat i actualitzada, que els permeti desenvolupar la seva tasca i, alhora, tenir de manera continuada una visió global del projecte.

Com es pot veure en l'esquema anterior, **l'àrea de desenvolupament tècnic** té un paper central, tant des del punt de vista de tots els aspectes clau del model que s'han de definir i dissen-

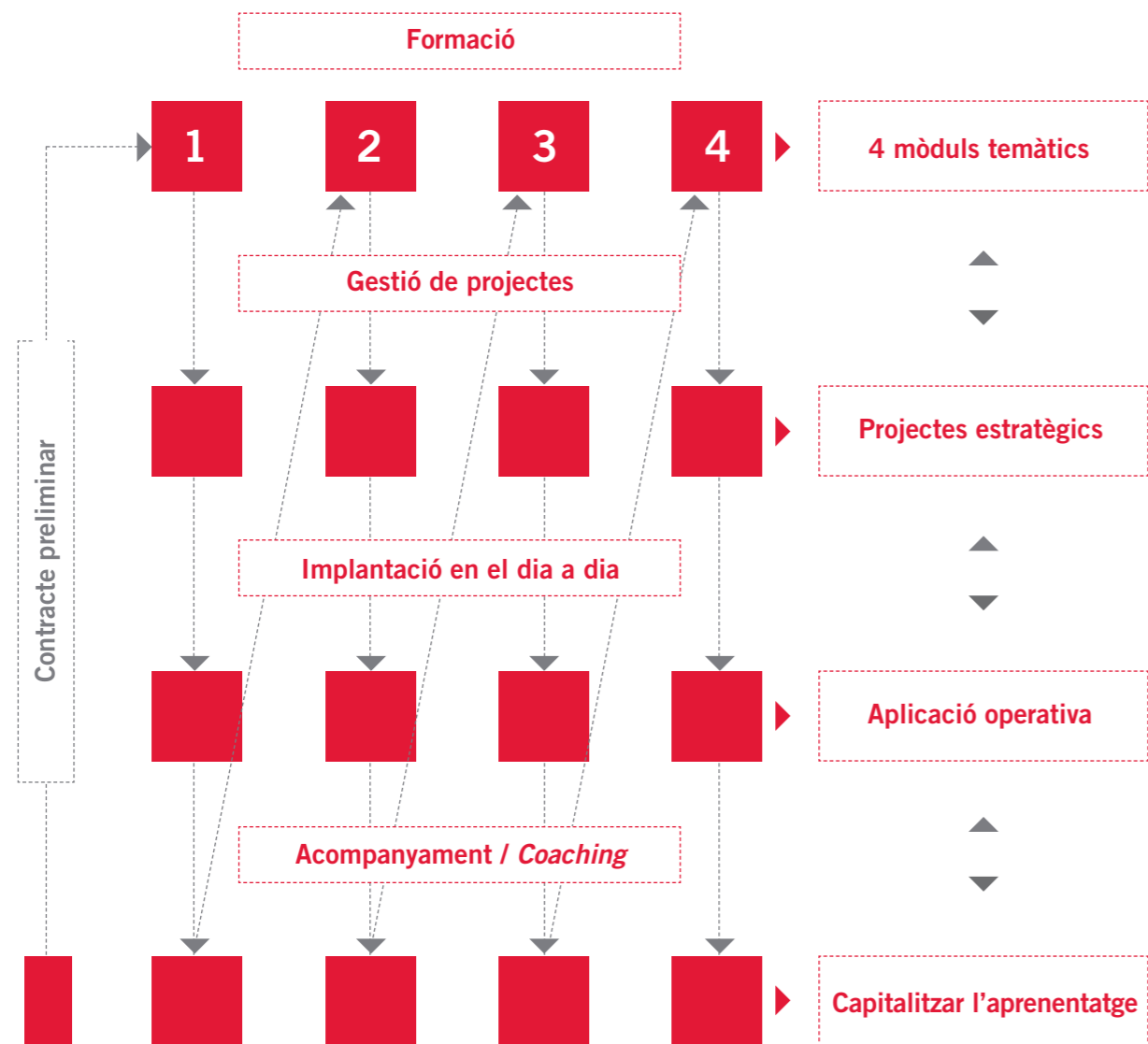
yar des d'una perspectiva tècnica i organitzativa, com de la participació que els diferents col·lectius professionals dels Serveis Socials Bàsics han de tenir en aquesta tasca. D'entre aquests col·lectius, les direccions dels Centres de Serveis Socials entenem que tenen un paper clau a l'hora de captar la implicació i complicitats dels seus equips en el procés de canvi.

En aquesta línia s'ha dissenyat i ja es va implementant un **Pla de desenvolupament del**

**lideratge de les direccions dels Centres de Serveis Socials**. Aquest pla té dos eixos bàsics relacionats amb construir i experimentar, i amb liderar. La lògica que orienta aquest pla és la de generar aprenentatge a partir de l'adquisició de nous coneixements i informacions, de l'experimentació pràctica, de la gestió del mateix saber i de l'intercanvi dins del col·lectiu professional que configuren els directors i directores dels Centres de Serveis Socials.





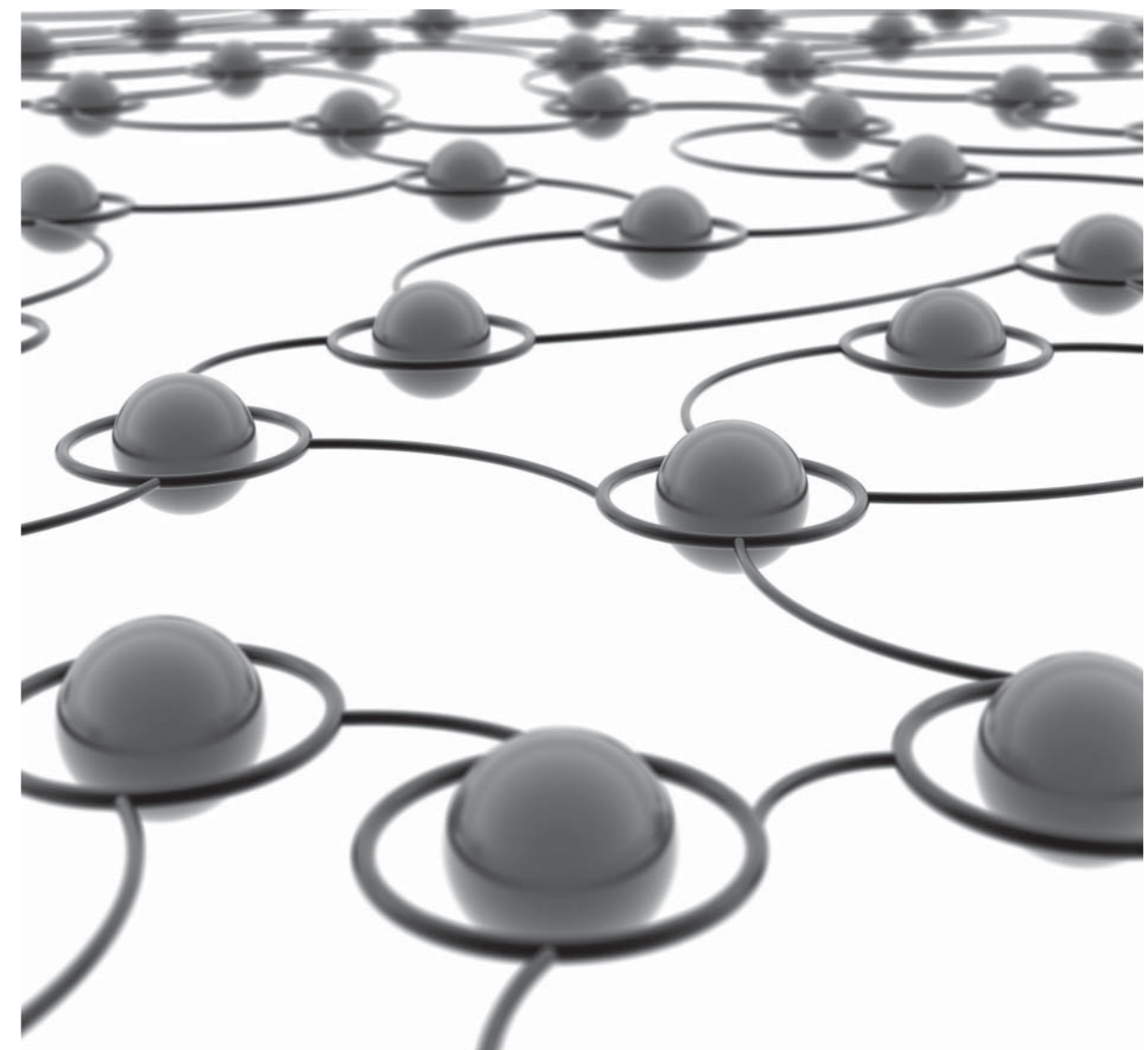


Aquest pla es desenvoluparà en dues fases o edicions de sis mesos de durada cadascuna, hi participaran 17 directors/res de Centres de Serveis Socials en cada edició. Els mòduls temàtics que articulen tot el procés es vinculen als grans eixos que fonamenten el Model de Serveis Socials Bàsics definit: catàleg de serveis, circuit d'atenció, disseny organitzatiu i gestió relacional. Al

llarg del procés, en cada edició, es constituïràn equips que desenvoluparan projectes vinculats als eixos esmentats anteriorment. Tota l'experiència i l'aprenentatge generats al llarg del pla és previst que es comparteixin i siguin transferibles a la resta de l'organització, mitjançant una estratègia comunicativa interna eficaç.

Una altra línia de treball, que implica el conjunt d'àrees vinculades a l'organització i el desenvolupament del Projecte CINTRA, és la posada en marxa al llarg de l'any 2009 de tres **Centres de Serveis Socials experimentals**. En aquests centres s'implantaràn i es posaran a prova durant un període determinat diferents aspectes vinculats al circuit d'atenció i l'organització interna dels

Centres de Serveis Socials. A partir d'un sistema de monitorització i d'avaluació rigorós, i del contrast i l'anàlisi comparativa de com s'han desenvolupat aquestes tres experiències, s'incorporaran totes les revisions i els ajustos necessaris per implantar, de manera progressiva i generalitzada, en la resta de centres de la ciutat el Model de Serveis Socials Bàsics.





## De l'Atenció Primària que volíem als Serveis Socials Bàsics que podem crear

Si fa uns quants anys, quan els Serveis Socials encara eren joves al nostre país i estaven immersos en un procés de construcció de la seva pròpia identitat, vam apostar per l'Atenció Social Primària que volíem, avui hem de fer un pas més enllà i aprofitar l'oportunitat que tenim de crear uns Serveis Socials Bàsics capaços d'incorporar tot el bagatge acumulat al llarg dels anys, de conviure amb els nous temps i, alhora, de generar futur.

La nostra fita principal és revalidar el sentit i la rellevància que avui, més que mai, tenen i han de continuar tenint les respostes i els suports socials de proximitat arrelats a l'entorn comunitari. Potser es tracta, en bona part, de recuperar el sentiment tan patent en altres etapes passades dels Serveis Socials, quan allò que ens estimulava i ens mobilitzava era el convenciment que encara quedava molt per fer.

Encetem una nova etapa en la història dels Serveis Socials, en la qual tenim el privilegi i la responsabilitat de no ser tan sols espectadors, sinó actius participants en la seva construcció. Aquest d'avui és un temps, in-

defectiblement, obert a la transformació i a l'experimentació, un temps en què les respostes de sempre ja no serveixen, o serveixen parcialment, per abordar les noves situacions i realitats socials. Per això, el canvi és avui, alhora, una necessitat i un estímul, una realitat que ens reclama estar disposats a desaprendre, a arriscar, a ser creatius, a compartir...

Probablement, la principal conclusió de tot el contingut d'aquesta publicació, i allò que ens agradaria que quedés molt palès, és que la dimensió i la complexitat del canvi que ens plantejem amb la implantació del Model de Serveis Socials Bàsics són tan rellevants i comporten tanta complexitat, que fa que tots i totes siguem necessaris: polítics, directius i professionals. Per això, només té sentit pensar el Model de Serveis Socials Bàsics, i el Projecte CINTRA a partir del qual el despleguem, des d'un progressiu i decidit moviment d'apropiació conjunta i de coresponsabilitat, com un projecte col·lectiu, com un compromís compartit forjat des de la confluència de mirades, i des de la suma d'il·lusions, voluntats i esforços.



## **Barcelona inclusiva i solidària**

Més informació:

[www.bcn.cat/acciosocialiciutadania](http://www.bcn.cat/acciosocialiciutadania)  
[www.bcn.cat/serveissocials](http://www.bcn.cat/serveissocials)