



Unitats de treball per a la formació dels equips dels CSS

Estratègia d'implantació general del
Model de Serveis Socials Bàsics

U

Unitat

El Model de Serveis Socials Bàsics: Elements de partida per a la comprensió d'un projecte complex i col·lectiu

CONTINGUTS

- (a)** Què és i per a què serveix un model tècnic i organitzatiu de referència?
- (b)** El repte de gestionar un projecte complex
- (c)** Abast global del Model de Serveis Socials Bàsics
- (d)** Beneficis associats a la implantació dels elements del Model en la primera fase

Barcelonasocial



Ajuntament de Barcelona

Index

- 03** *Presentació*
- 04** *Esquema*
- 05** *Desenvolupament de la unitat*
- 05** (a) QUÈ ÉS I PER A QUÈ SERVEIX UN MODEL TÈCNIC I ORGANITZATIU DE REFERÈNCIA?
 - 06** Tot model estratègic i operatiu no és estàtic, és dinàmic
 - 06** Implementar un model tècnic i organitzatiu no vol dir canviar-ho tot
 - 07** Implementar un model, com és el dels Serveis Socials Bàsics, no és la solució de tot
- 08** (b) EL REPTA DE GESTIONAR UN PROJECTE COMPLEX
 - 08** Les àrees i variables de treball
 - 09** Els actors implicats
 - 09** Els factors d'entorn
- 12** (c) ABAST GLOBAL DEL MODEL DE SERVEIS SOCIALS BÀSICS
- 13** (d) BENEFICIS ASSOCIATS A LA IMPLANTACIÓ DELS ELEMENTS DEL MODEL QUE IMPLANTAREM EN LA PRIMERA FASE
 - 14** Catàleg de serveis
 - 14** Circuit d'atenció
 - 15** Organització interna
 - 15** Sistemes d'informació
- 17** *Resum*
- 17** *Paraules clau*
- 17** *Lectures recomanades per aprofundir*



Projecte CINTRA

Compromís, INnovació,
TRansformació de l'Acció Social

Presentació

Aquesta unitat didàctica pretén aportar elements que col·laborin a crear un marc global que doni sentit als continguts que, amb un enfocament més operatiu i aplicat, configuraran les properes unitats didàctiques. El tema central que abordarem és el Model de Serveis Socials Bàsics com a marc de referència per orientar el procés de canvi i millora que estem impulsant en aquest àmbit.

Tot i així, no abordarem aquí les principals bases ideològiques i estratègiques del Model, que ja s'expliquen en la publicació disponible per a tots els equips dels centres de serveis socials amb el títol **Model de Serveis Socials Bàsics. Una aposta per repensar i millorar l'acció social territorial des de l'Administració local.**

En aquesta unitat didàctica ens centrarem bàsicament a reflexionar entorn de la importància, la utilitat i, alhora, els límits que té tot model tècnic i organitzatiu de referència, entorn de la necessitat de dotar-nos d'un projecte que permeti la seva implementació en les millors condicions i, finalment, en les implicacions que té gestionar la complexitat associada a un projecte d'aquest tipus.

Esperem que el contingut d'aquesta unitat didàctica us ajudi a fer una immersió en el projecte del qual, necessàriament, formeu part i sou protagonistes, a comprendre millor i clarificar certes qüestions, a formular-vos noves preguntes, a obrir línies de debat als vostres centres i, en definitiva, a generar noves converses i relats dins la nostra organització.

Esquema

- (a)** Què és i per a què serveix un model tècnic i organitzatiu de referència?
 - + Tot model estratègic i operatiu no és estàtic, és dinàmic.
 - + Implementar un model tècnic i organitzatiu no vol dir canviar-ho tot.
 - + Implementar un model, com és el dels Serveis Socials Bàsics, no és la solució de tot.

- (b)** El repte de gestionar un projecte complex
 - + Les àrees i variables de treball
 - + Els actors implicats
 - + Els factors d'entorn

- (c)** Abast global del Model de Serveis Socials Bàsics

- (d)** Beneficis associats a la implantació dels elements del Model en la primera fase
 - + Catàleg de serveis
 - + Circuit d'atenció
 - + Organització interna
 - + Sistemes d'informació

Desenvolupament de la Unitat

(a) QUÈ ÉS I PER A QUÈ SERVEIX UN MODEL TÈCNIC I ORGANITZATIU DE REFERÈNCIA?

Abans d'entrar en algunes reflexions que considerem clau entorn del repte que suposa implementar el model tècnic i organitzatiu del qual ens hem dotat, començarem clarificant què entenem per un model tècnic i organitzatiu de referència. Pensem que això és bàsic per resituar expectatives o imaginaris que portin a valorar o, al contrari, sobrevalorar el seu sentit i utilitat.

És un marc operatiu orientador i facilitador de la metodologia, les eines tècniques i les estratègies organitzatives, que implementen una determinada visió o concepció de l'atenció i la intervenció social.

Per tant, tot model tècnic i organitzatiu és una metàfora operativa del model teòric i ideològic que el sustenta, és una proposta pràctica de com dur a terme la manera segons la qual hem decidit que volem atendre la ciutadania de la nostra ciutat.

Probablement, ara que hem definit el que és un model tècnic i organitzatiu de referència, estem ja en condicions de reflexionar a l'entorn del que NO és.

(a) NO és per sempre.

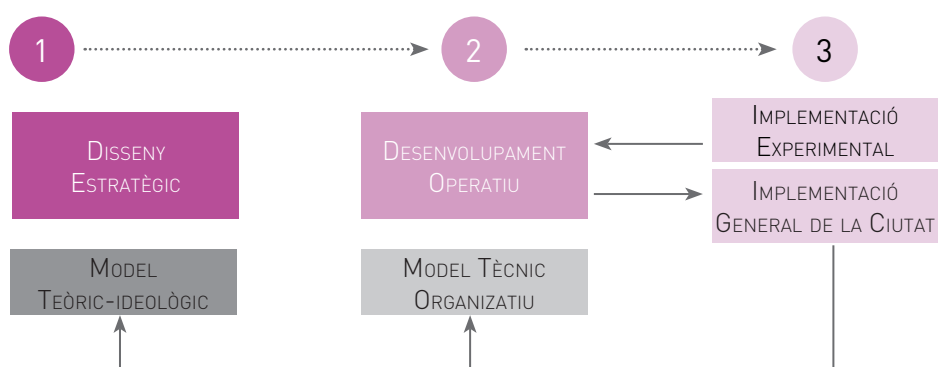
(b) NO és sinònim de canviar-ho tot.

(c) NO és la solució de tot.

A continuació aprofundirem una mica a l'entorn d'aquestes tres idees:

Tot model estratègic i operatiu no és estàtic, és dinàmic

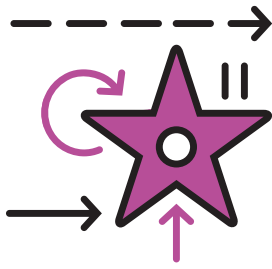
L'evolució de l'entorn social, de la mateixa realitat organitzativa de la institució promotora, i l'avaluació sistemàtica i permanent del seu desenvolupament operatiu i la seva implantació, poden i han de promoure'n la revisió i adaptació contínues.



Implementar un model tècnic i organitzatiu no vol dir canviar-ho tot

Tot al contrari, el que pretén és:

Aprofitar al màxim el saber pràctic existent	Capitalitzar el coneixement generat en el temps.
Ordenar	Revisar i donar sentit a allò que fem i com ho fem.
Actualitzar	Posar al dia allò que fem i com ho fem.
Sistematitzar	Aplicar mètode i rigor a les nostres pràctiques, com l'única manera de poder-les avaluar i, a partir d'aquí, millorar-les.
Unificar	Compartir i intercanviar visions, pràctiques, etc.



Implementar un model, com és el de Serveis Socials Bàsics, no és la solució de tot

Per això, és important no tenir expectatives màgiques. El que sí que ens pot aportar el model és un marc, elements i condicions per analitzar les nostres principals febleses, dificultats o problemes, i cercar alternatives i línies de millora al respecte.

Dit tot això, podem concloure que un model tècnic i organitzatiu serveix per:

- + Passar del discurs a les pràctiques.
- + Fer conviure la unitat d'acció i la diversitat territorial.

Per tant, un model tècnic i organitzatiu contribueix a:

- + Generar condicions per garantir l'equitat en la prestació de serveis.
- + Definir un projecte global i col·lectiu, integrador de realitats i aportacions diverses.
- + Crear un marc que garanteixi la interrelació de les variables que hi intervenen i la coherència interna (entre el que fem, com ho fem i com ens organitzem per fer-ho).
- + Aportar rigor i sistemàtica, imprescindibles per a la reflexió i la millora permanent de processos.
- + Incorporar perspectiva estratègica i de futur.

En definitiva, contribueix a millorar l'atenció social que prestem a la ciutadania, que és la nostra missió principal, no ho oblidem!

(b) EL REPTE DE GESTIONAR UN PROJECTE COMPLEX

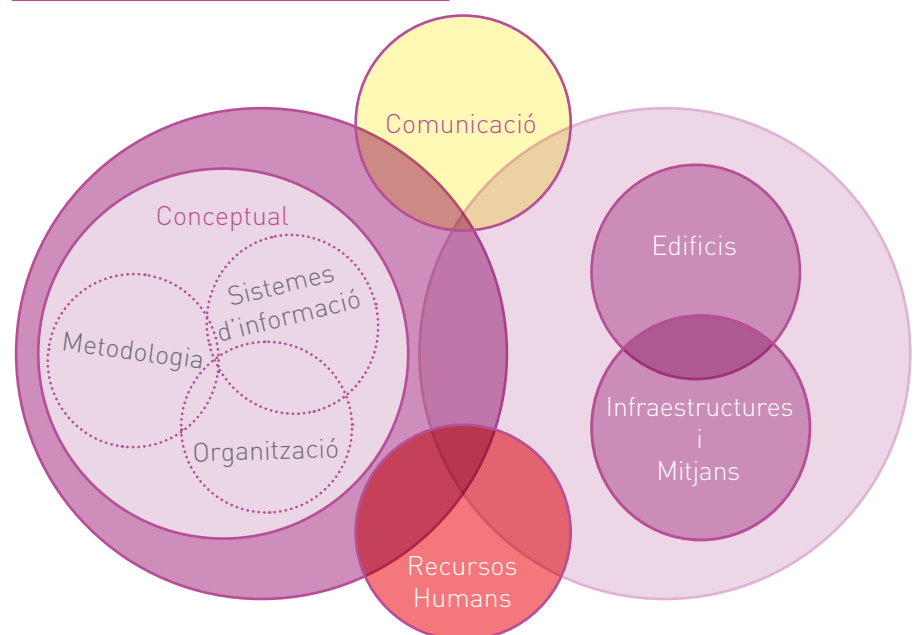
El disseny i la implantació del Model de Serveis Socials Bàsics es configuren com un projecte complex per la seva dimensió però, sobretot, per les moltes variables que conflueixen i interactuen en el seu marc. Això fa que gestionar aquest projecte complex no sigui viable mitjançant un mètode formal i predefinit, a partir de l'aplicació del qual tindríem la garantia d'obtenir els resultats esperats o desitjats.

Un projecte complex no es pot gestionar ni controlar amb la lògica dels projectes simples, sinó de manera estratègica i creativa, convertint els obstacles, la incertesa, el caos, etc., en oportunitats d'aprenentatge, de canvi i de millora, sempre al servei de l'acompliment de les nostres metes.

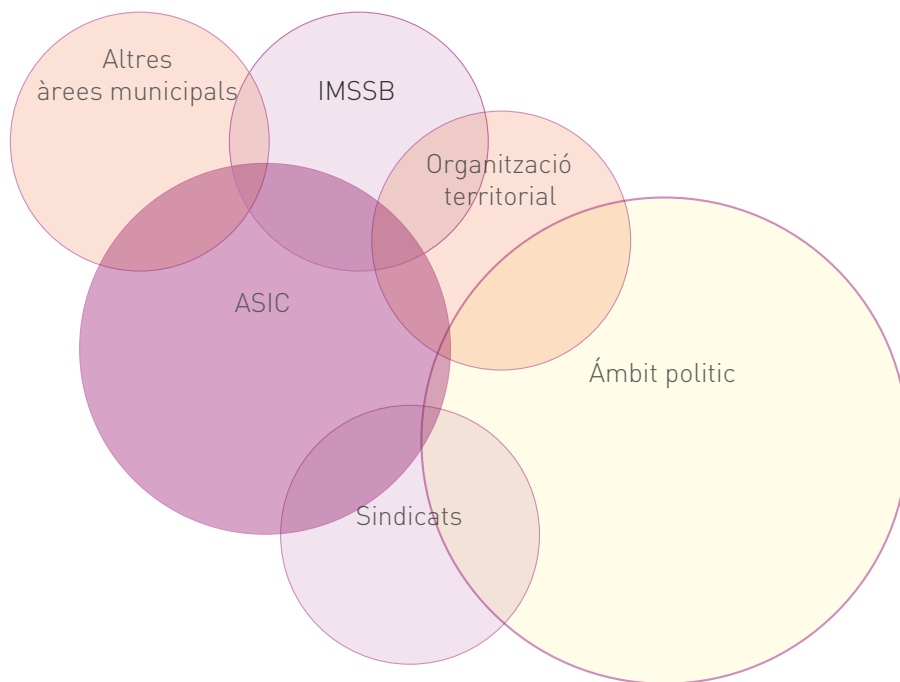
L'alt grau de complexitat del projecte en el qual estem implicats es pot copsar en diferents nivells. A continuació posarem el focus en tres dimensions:

- + Les àrees i variables de treball
- + Els actors implicats
- + Els factors d'entorn

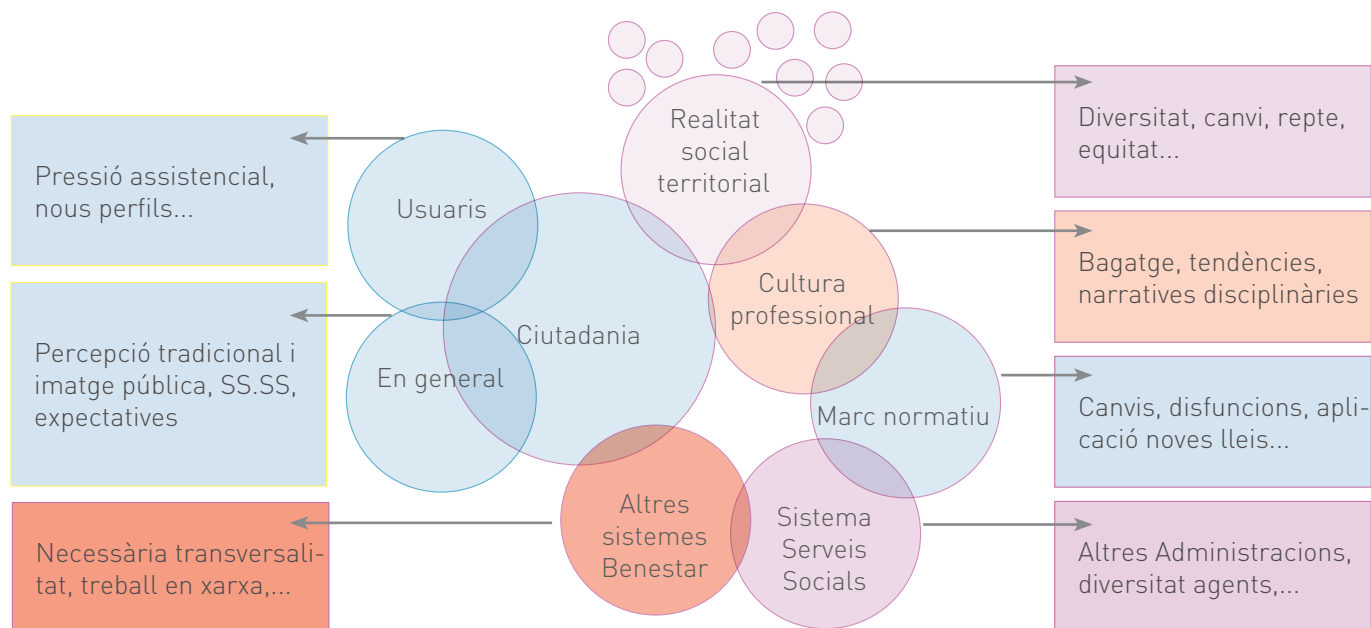
Les àrees i variables de treball



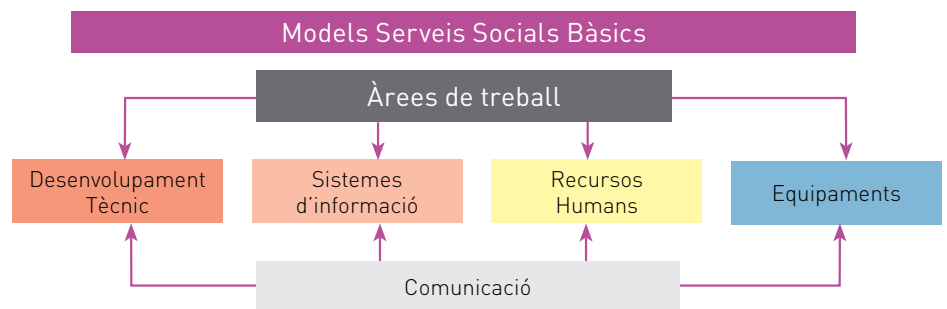
Els actors implicats



Els factors d'entorn



Les interseccions múltiples entre els diferents sistemes que conflueixen són una font de complexitat però, alhora, defineixen un univers extraordinari de potencialitats i el caràcter necessàriament col·lectiu del projecte, és a dir, el concurs i la complicitat de nombrosos i diferents agents i àmbits (dins i fora de la nostra organització). Aquest darrer element justifica l'orientació interàrees del Model de Serveis Socials Bàsics, el qual s'articula entorn de les àrees que apareixen al gràfic següent:



A partir de tot el que hem plantejat anteriorment, quines implicacions principals té gestionar un projecte complex?

- + No podem simplificar la realitat per comprendre les coses i poder preveure-ho i controlar-ho tot. Admetre això és coherent amb la idea que el rigor i el treball sistemàtic són imprescindibles.
- + Sovint, allò que aparentment sembla desordre i caos amaga nous ordres possibles, noves alternatives i possibilitats de canvi.
- + Hem d'aprendre a treballar més a partir d'estratègies flexibles que no pas d'enfocaments planificadors rígids i predefïnits.
- + Copsar la globalitat de les realitats en les quals operem ens aporta noves mirades i possibilitats d'acció.
- + Un projecte complex requereix gestionar els temps de manera estratègica, tenir perspectiva de futur, sense perdre mai de vista, alhora, on som a cada moment.
- + Gestionar un projecte complex implica assumir que tan important com aprendre és desaprendre el que sabem, perquè cap saber és vigent i útil per sempre.

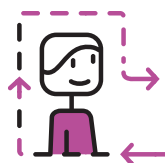
- + Un projecte complex, a més del lideratge de l'estructura formal i directiva de la nostra organització, requereix també del lideratge tècnic dels professionals de base. L'estreta interacció entre aquests dos tipus de lideratge i la seva capacitat per crear una àmplia xarxa de complicitats en la nostra organització són clau.
- + El concurs d'altres àrees, disciplines, àmbits d'acció, etc. és imprescindible per gestionar un projecte complex. Per això cal crear cultura de treball compartit.

(c) ABAST GLOBAL DEL MODEL DE SERVEIS SOCIALS BÀSICS

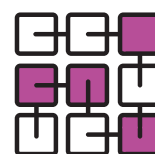
Tot i que en **el primer moment d'implantació** del Model de Serveis Socials Bàsics aplicarem als centres de serveis socials elements que tenen a veure, bàsicament, amb



Catàleg de serveis



Circuit d'atenció



Disseny Organitzatiu



Sistemes d'informació

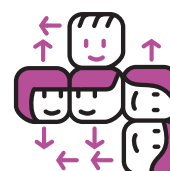
en el model estan **implicades altres variables diferents**:



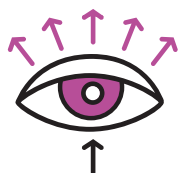
Lògica Programàtica



Cura Capital humà



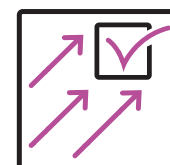
Gestió Relacional



Imatge i comunicació



Cooperació administrativa



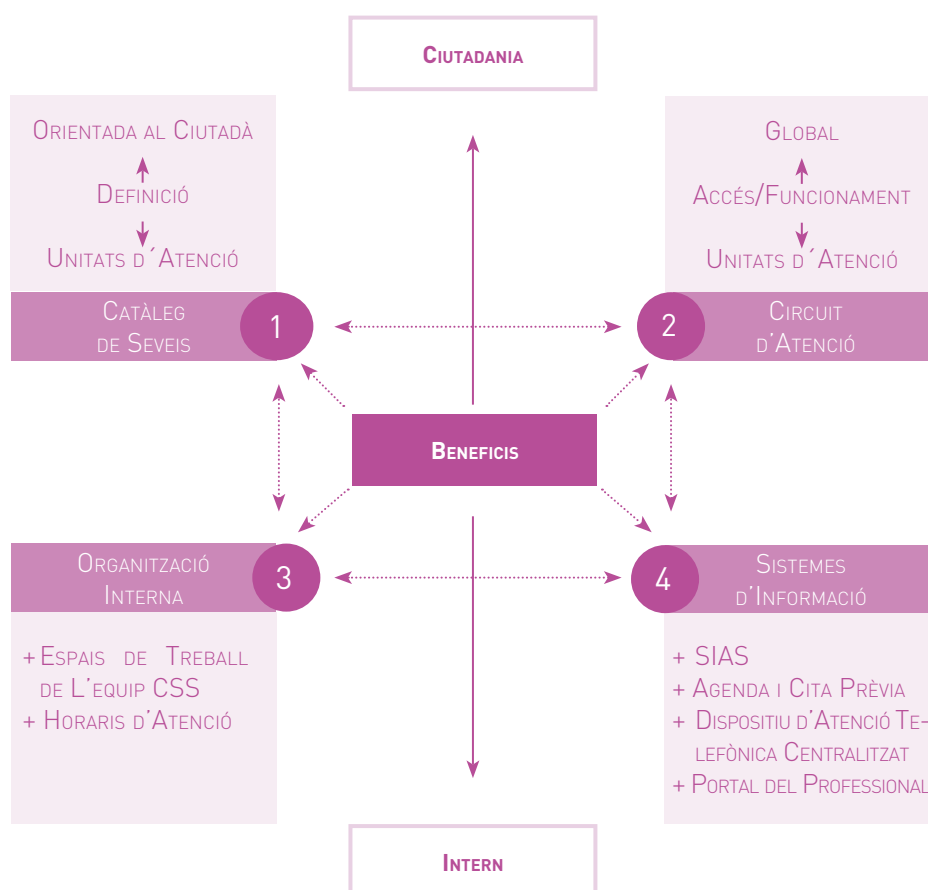
Qualitat i millora permanent

És important no perdre de vista aquesta idea de **globalitat del model** i l'estreta relació que hi ha entre els elements que configuren el conjunt, que el doten d'un caràcter integral.

Tenint en compte la dimensió i les implicacions que tenen els canvis que volem introduir en la realitat quotidiana dels centres de serveis socials i l'esforç que això suposa per als equips, hem optat per plantejar la implantació del model des d'una **lògica de procés gradual**, la qual ens porta a prioritzar a cada fase uns elements determinats que, després d'haver estat definits tècnicament i metodològicament, i provats als centres de serveis socials experimentals, s'aniran implantant al conjunt de la ciutat.

(d) BENEFICIS ASSOCIATS A LA IMPLANTACIÓ DELS ELEMENTS DEL MODEL EN LA PRIMERA FASE

La implantació en una primera fase dels elements del Model de Serveis Socials Bàsics suposa —com dèiem abans— un esforç per part dels equips dels centres de serveis socials de comprensió de la lògica a partir de la qual s'han definit i d'aplicació pràctica d'aquests. Aquest esforç es correlaciona també amb la dimensió dels beneficis que de la implantació d'aquests elements es deriven. Ens referim a beneficis en una doble clau: la de la ciutadania i la de la nostra organització. A continuació presentem un gràfic que ofereix la panoràmica global d'aquests beneficis.



A continuació, un per un, revisarem els beneficis associats a cadascun dels elements referits:

Catàleg de serveis

Definició orientada a la ciutadania

- + Garantir que la ciutadania disposi en tot moment d'informació fiable i actualitzada sobre l'oferta de serveis socials municipals.
- + Garantir equitat en la prestació del servei.
- + Garantir l'homogeneïtat de la informació relativa als serveis socials des de totes les plataformes informatives de l'Ajuntament (010, web de tràmits, etc.).
- + Facilitar l'accés als serveis.

Definició orientada a processos interns

- + Optimització del temps invertit en tramitació i gestió.
- + Més control de la gestió.
- + Reducció d'incidències.
- + Disminució del temps de resposta.

Circuit d'atenció

Accessibilitat al circuit d'atenció

- + Més hores d'atenció al públic sense cita prèvia.
- + Més hores d'atenció al públic amb cita prèvia.
- + Més hores d'atenció telefònica per concertar cita prèvia.
- + Més accés als professionals: sistema d'avís de missatges telefònics per als professionals.
- + Més facilitats per concertar la cita i recordar-la (SMS recordatoris).

Nivell global

- + Garantir el contínuum d'atenció.
- + Atenció personalitzada i prestació del suport social necessari en cada moment segons la tipologia de la situació.
- + Fluxos de circulació de casos i increment de la capacitat de resposta dels equips.

Nivell de les unitats

- + Unitat de gestió administrativa (UGA).
- + Gestió ordenada de les persones que accedeixen als centres de serveis socials.

- + Informació pautaada, actualitzada, validada permanentment i unificada per tots els canals d'atenció.
- + Descàrrega als professionals de temps dedicat a fer tràmits i gestions administratives.
- + Unitat de primera atenció (UPA).
- + Abordatge i resolució més àgil i eficient de situacions socials no complexes (millor atenció en menys temps).
- + Prèvia exploració, derivació pautaada a la USTAC (Unitat de Seguiment, Tractament i Atenció Col·lectiva) amb orientacions d'abordatge d'aquelles situacions que requereixen seguiment o tractament social.
- + Unitat de Seguiment, Tractament i Atenció Col·lectiva (USTAC).
- + Assignació d'un professional de referència.
- + Garantia d'un pla de treball personal-familiar acordat amb el subjecte o subjectes d'atenció.

Organització interna

Espais de treball intern en equip

- + Espais pautaats i definits al servei del millor funcionament possible del circuit d'atenció (orientació a la millora permanent de l'atenció al ciutadà). Optimització del temps dedicat pels tècnics als processos interns i de coordinació dins l'equip.
- + Aprofitament del capital humà de l'equip mitjançant el treball interdisciplinari, d'assessorament, etc., previst en alguns espais de treball.
- + Més i millor supervisió i control per part de les direccions dels centres de serveis socials.

Horaris d'atenció

- + Unificació dels horaris en l'àmbit de la ciutat.

Sistemes d'informació

Sistema d'Informació d'Acció Social (SIAS)

- + Expedient informàtic amb històric d'atenció i registre al dia d'episodis d'atenció.
- + Informació compartida per serveis que atenen una mateixa persona o família. Millora de la coordinació interserveis.
- + Accés a informació estadística vinculada a processos d'atenció i generació automàtica d'informes de gestió.

- + Informatització del pla de treball. Possibilitats de supervisar els tancaments, les resolucions, l'assoliment d'objectius, etc.

Agenda de gestió i sistema de cita prèvia

- + Millora de la gestió de la cita prèvia (més possibilitat de planificació del treball).
- + Millora de la gestió dels torns i les cues als centres de serveis socials (més ordre i puntualitat).
- + Millora de la sensació, per part de les persones que accedeixen als centres de serveis socials, d'estar ben ateses.
- + Els professionals incrementen el seu autocontrol sobre la gestió del temps. Optimització i racionalització del treball.
- + Increment i millora de la supervisió i el control directiu dels equips.

Dispositiu d'Atenció Telefònica Centralitzat (DATC)

- + Millora de l'atenció telefònica: increment de l'índex de resposta i qualitat.
- + Generat com a embrió del futur Call Contact que permetrà configurar un sistema multicanal integrat d'atenció social.

Portal del professional

- + Informació al dia, fiable i compartida sobre criteris, directrius i informacions clau vinculades a processos d'atenció per al conjunt d'actors de l'organització.
- + Eina interactiva que possibilita el treball cooperatiu dins l'organització.
- + Increment del sentiment corporatiu i de pertinença.

Tots aquests beneficis, d'una manera més general, es formulen així:

- Millora de l'accessibilitat a l'atenció que presten els centres de serveis socials.
- Increment de l'eficàcia i l'agilitat de les respostes a la ciutadania que generen els centres de serveis socials
- Garantia d'equitat en les respostes que donen els centres de serveis socials a la ciutadania
- Garantia d'atenció personalitzada i de qualitat.

Resum

Una bona manera de sintetitzar les principals idees presentades en aquesta unitat de treball pot ser intentar qualificar en tres paraules el projecte que configuren els treballs de definició, desenvolupament i implantació del Model de Serveis Socials Bàsics. Aquestes tres paraules podrien ser: **complex, col·lectiu i transformador**. Comprendre i assumir aquestes tres formes de designar el nostre projecte ens interpel·la a tots els que, des de diferents responsabilitats, estem compromesos en el repte de garantir a Barcelona un serveis socials bàsics de qualitat i d'acords amb les noves realitats socials i amb les necessitats i expectatives de la ciutadania.

Paraules clau

Model	Canvi	Globalitat
Estratègia	Millora	Corresponsabilitat
Complexitat	Beneficis	Procés

Lectures recomanades per aprofundir

Tot i que segur que ja ho heu llegit, us proposem per complementar els continguts d'aquesta unitat didàctica fer una nova lectura de la publicació **Model de Serveis Socials Bàsics. Una aposta per repensar i millorar l'acció social territorial des de l'Administració local**, editada per l'Ajuntament de Barcelona (2009).