

MARC ESTRA- TÈGIC

1 Relat
del procés
de la reflexió
estratègica
2015-2018

MARC
-ARTS
TÈGIC

MARC
ESTRA-
TÈGIC

© edició
Consorci d'Acció Social de la Garrotxa

© disseny i maquetació
demaneragrafica

Impressió
Gràfiques Garrotxa - Olot

Olot (La Garrotxa), abril de 2022

1 Relat
del procés
de la reflexió
estratègica
2015-2018

Índex

1. Introducció	7
2. Filosofia del Pla	8
2.1. D'on venim	8
2.2. Cap a un model circular i orgànic	9
2.3. De la linealitat de l'objectiu a l'agilitat del projecte i de l'actuació	10
3. Metodologia per a l'elaboració del Pla	11
3.1. Context	11
3.2. Organització	11
3.3. Moments del Pla	12
4. Visió, missió, valors	16
5. Marc conceptual	17
5.1. Els serveis	17
5.1.1. Marc de referència	17
5.1.2. Àmbits de treball	22
5.2. El coneixement	24
5.2.1. Marc de referència	24
5.2.2. Àmbits de treball	25
5.3. El creixement professional	29
5.3.1. Marc de referència	29
5.3.2. Àmbits de treball	30
5.4. El valor afegit	33
5.4.1. Marc de referència	33

1. Introducció

El Consorci d'Acció Social de la Garrotxa (d'ara en endavant, CASG) és l'entitat pública responsable de gestionar els serveis socials de la comarca de la Garrotxa.

El moment actual -la situació social, el canvi social i cultural de la ciutadania, el nou paradigma de gestió pública i d'organització- ens obliga a plantejar-nos com fer el nostre Pla estratègic. Per això busquem l'assessorament i la col·laboració de Manel Muntada [<http://blog.cumclavis.net/>] en l'enfocament i la metodologia de planificació.

L'elaboració d'aquest Pla implica un procés de reflexió i creació d'un relat de l'equip de coordinació i direcció del CASG. Ens implica canvis en la manera d'entendre el lideratge, la gestió dels equips, ja que també coincideix en un moment en el qual estem treballant per processos i el model d'intervenció per a la millora dels serveis.

Aquest document recull la reflexió que es genera en aquest procés. Exposa la lògica que segueix aquesta planificació estratègica, una petita explicació del procés fet i finalment destaca, de cada un dels eixos estratègics, el marc de referència i les seves línies estratègiques.

Parlem de marc estratègic perquè ens l'imaginem com a base, com un bastiment que emmarca el relat de cada un dels eixos de treball. Aquests eixos esdevenen estratègics i per això ens cal generar una conversa de construcció contínua en relació a allò que entenem de cadascun, i alhora posar en marxa actuacions que implementin aquesta manera de fer.

És per això que l'anomenem *procés de reflexió estratègica* i l'acompanyem de la resta d'instruments de planificació dels quals disposem per concretar les accions. És, doncs, per si mateix, un procés d'aprenentatge i d'innovació en la planificació.

D'altra banda, durant aquest temps hem treballat en tres dels eixos de manera més intensa i hem fet un document a part per definir el marc de referència, les línies de treball i les actuacions concretes: el creixement professional i el coneixement i els serveis amb els diferents equips professionals, tot i que encara no queda reflectit en aquest document.

Aquest és, doncs, un document viu que s'anirà modificant a mesura que anem construint el relat.

2. Filosofia del Pla

Manel Muntada

2.1. D'on venim

La voluntat d'orientar l'actuació del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa segons una perspectiva estratègica que integri els requeriments del seu entorn i l'anàlisi i millora dels recursos que hi desplega es remunta al mateix inici de l'organització, l'any 1997.

En aquests inicis, juntament amb la previsió i programació de serveis, activitats i projectes per desenvolupar, el CASG disposava d'un conjunt de valors, explicitats i definits, que servien de guia per a la presa de decisions i també caracteritzaven els resultats obtinguts i la manera de fer dels professionals.

L'any 2007, coincidint amb el desè aniversari del Consorci i amb l'agrupament de totes les àrees en un mateix edifici, el CASG va elaborar un Pla estratègic on, a partir d'una anàlisi de l'entorn i una anàlisi interna de l'organització [DAFO], es definien un seguit de línies estratègiques de les quals es desgranaven uns objectius alineats amb una visió i una missió prèviament definides.

Però el salt qualitatiu del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa no va ser el d'elaborar un Pla estratègic d'acord amb els cànons establerts, sinó fer-ho de manera participada, valorant el coneixement professional del conjunt de responsables que en aquell moment constituïen el nou equip directiu de l'organització.

La rellevància d'aquest aspecte no es troba en el fet participatiu, ja que l'àmbit d'activitat del CASG comporta, per naturalesa, una tipologia de professional amb un cert grau d'autonomia que reporta a l'organització, de manera continuada, per millorar o adaptar els serveis a les necessitats canviants del seu entorn. La importància d'implicar l'equip directiu en el procés d'elaboració del Pla estratègic rau en el fet d'obrir, en una organització molt interpel·lada pel seu entorn a actuar de manera reactiva, un espai de reflexió i decisió sobre el millor futur per als serveis socials de la comarca i el paper del Consorci en aquest escenari.

Al llarg dels darrers anys la metodologia de planificació estratègica que ha fet servir el Consorci ha evolucionat innovant en mecanismes de participació que enriquessin i orientessin l'anàlisi i la presa de decisions sobre l'activitat de l'organització, però l'estructura del Pla basada en una missió, visió, anàlisi de l'entorn i de l'intern, línies i objectius estratègics, ha estat la bastida sobre la qual s'han formulat els objectius operacionals i les accions.

2.2. Cap a un model circular i orgànic

L'any 2015 el CASG decideix revisar el seu model de planificació. El propòsit és ampliar la lògica determinista que supedita totes les actuacions del CASG a la consecució d'uns objectius estratègics normalment centrats en la interacció de l'organització amb l'entorn específic, propi del seu àmbit.

Es vol aconseguir una projecció més holística de l'organització que tingui en compte la seva raó de ser respecte a l'entorn al qual presta servei. Però que també cultivi amb especial atenció aquells aspectes interns responsables de fer una organització amb més capacitat per generar valor en totes les seves interaccions: tant a qui serveix com amb qui col·labora.

És així com s'identifiquen quatre grans àmbits estratègics de planificació:

a- L'àmbit dels serveis

Els serveis als quals fa referència aquest àmbit són els que constitueixen el nucli i la raó de ser del CASG. A la pràctica, inclou l'activitat de planificació centrada en la millora, adequació o innovació de serveis de suport.

També inclou totes aquelles accions no relacionades directament amb l'usuari però que fan possible els serveis que es presten.

b- L'àmbit del coneixement

Aquest àmbit inclou totes aquelles accions adreçades a erigir un sistema que permeti a l'organització aprendre de les seves interaccions, de la seva experiència i connectar aquest coneixement amb totes les persones que hi treballen, amb la finalitat de potenciar la innovació, contribuir al desenvolupament professional i facilitar la presa de decisions des de qualsevol punt de l'organització.

c- L'àmbit del creixement professional

Va més enllà del desenvolupament purament formatiu, i inclou tots aquells factors que fan possible que la persona vulgui evolucionar professionalment i pugui dur a terme les accions necessàries per desenvolupar al màxim les competències i habilitats professionals.

Per dir-ho de manera molt directa, l'ideal seria que, arribat un dia, la qualificació, iniciativa i empena del personal del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa fossin distintius en el seu entorn, però que el CASG continués sent l'organització idònia per desenvolupar-los.

d- L'àmbit del valor afegit a la societat

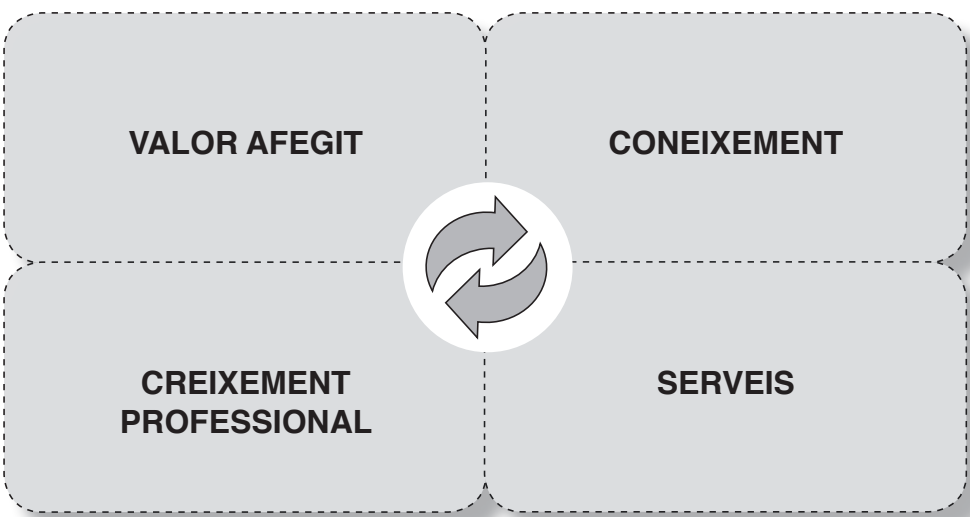
És difícil d'entendre que una organització que es dedica a l'acció social es plantegi com aportar un valor "afegit" al que ja està compromesa a aportar per la seva missió. És justament aquesta dificultat la

que el CASG vol afrontar per activar aquells mecanismes orientats a detectar i valorar tot allò de què disposa i que és susceptible de ser un valor afegit a la seva activitat habitual.

La transferència de l'aprenentatge adquirit en planificació estratègica al llarg dels anys en podria ser un exemple si es transforma, com de fet ja es fa, en accions de conducció i suport a la reflexió estratègica d'altres organitzacions.

Aquests àmbits de planificació són independents en el sentit que no estan supeditats un a l'altre, sinó que són elements que contribueixen per separat a la vitalitat d'un mateix sistema, d'aquí el *caràcter orgànic del model*.

Però ahora estan interrelacionats, s'influencien entre si. I aquest tret és el que li atorga el seu *caràcter circular*.



2.3. De la linealitat de l'objectiu a l'agilitat del projecte i de l'actuació

Un altre dels resultats de la revisió metodològica fa referència a com concretar la reflexió estratègica del CASG.

Aquesta concreció tradicionalment pren la forma d'objectius que poden ser a llarg termini (estratègics) o a curt termini (operacionals). Aquesta manera de posar fil a l'agulla a la reflexió estratègica es considera la més adient en l'àmbit de serveis, ja que és l'entorn en el qual gira el relat organitzatiu.

Però la formulació d'objectius al voltant d'un eix comú no és l'única manera de concretar la voluntat estratègica de l'organització, i en el cas de la resta d'àmbits es considera més adequada la formulació de *projectes* que permetin donar forma a un sistema de *creixement professional*, de *gestió del coneixement organitzatiu* o incorporar noves actuacions a la relació d'aportacions que es despleguin des de l'àmbit del *valor afegit*, atenent, en tots els casos, a les necessitats o oportunitats del moment. D'aquesta manera, el Pla estratègic perd tensió i guanya en agilitat i s'ajusta a les possibilitats i necessitats de l'organització.

3. Metodologia per a l'elaboració del Pla

3.1. Context

El CASG és una entitat compromesa a donar resposta a *les necessitats socials de la ciutadania de la comarca*. El context social actual fa necessari que esdevingui una institució molt dinàmica, en tots els sentits.

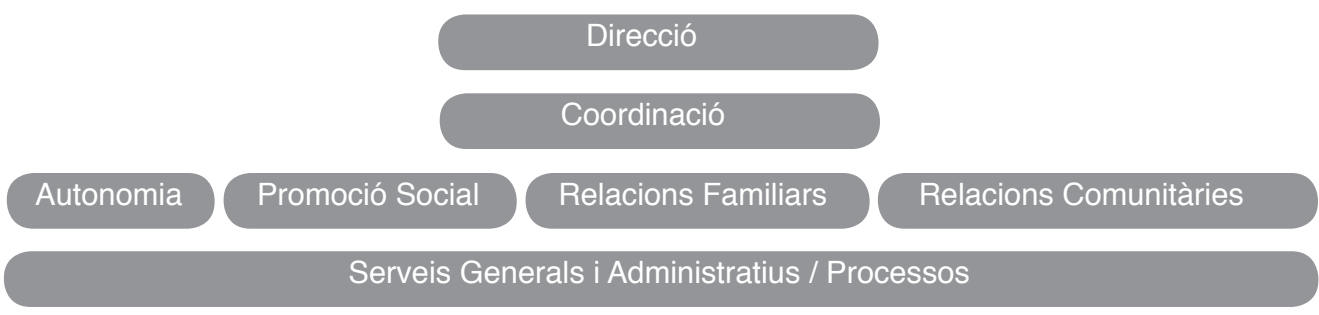
El Pla estratègic és el marc de referència que apunta a grans trets les línies de treball. Actualment, per nosaltres és necessari tenir molt clara la finalitat del que fem i per què ho fem, i poder deixar espai d'autonomia als equips per treballar en aquest marc. Cal fer emergir el coneixement, que rau en les persones, des de la seva experiència diària i també en el seu itinerari de creixement professional. Per això esdevé primordial la participació, a diferents nivells, de totes les persones que formen l'organització.

Estem generant espais de conversa per construir aquest relat que emmarca les nostres futures actuacions i estem planificant accions que ja impulsen aquesta manera diferent de fer.

3.2. Organització

L'elaboració del Pla es va cuinant mentre duem a terme processos de millora interna. Organitzar-nos per atendre les necessitats socials de les persones i no per serveis.

El CASG s'organitza en quatre equips tècnics de treball que atenen les necessitats socials de la ciutadania. Disposa també d'un equip d'administració i serveis generals que donen suport als equips. Aquest cos tècnic és liderat per un equip assessor de coordinació i direcció. També comptem amb un equip de millora dels processos i del model d'intervenció social i comunitària.



El Pla estratègic ha estat elaborat per l'equip directiu, però hi han participats totes les persones de la institució. Durant tot el procés de pensar i sobretot de construir el relat s'han creat espais de sensibilització amb experts dels diferents temes.

3.3. Moments del Pla

El plantejament d'aquest Pla estratègic es distribueix en quatre moments, que van tenint lloc en paral·lel, ja que no es tracta d'un procés lineal, sinó d'un procés de caràcter circular i orgànic:

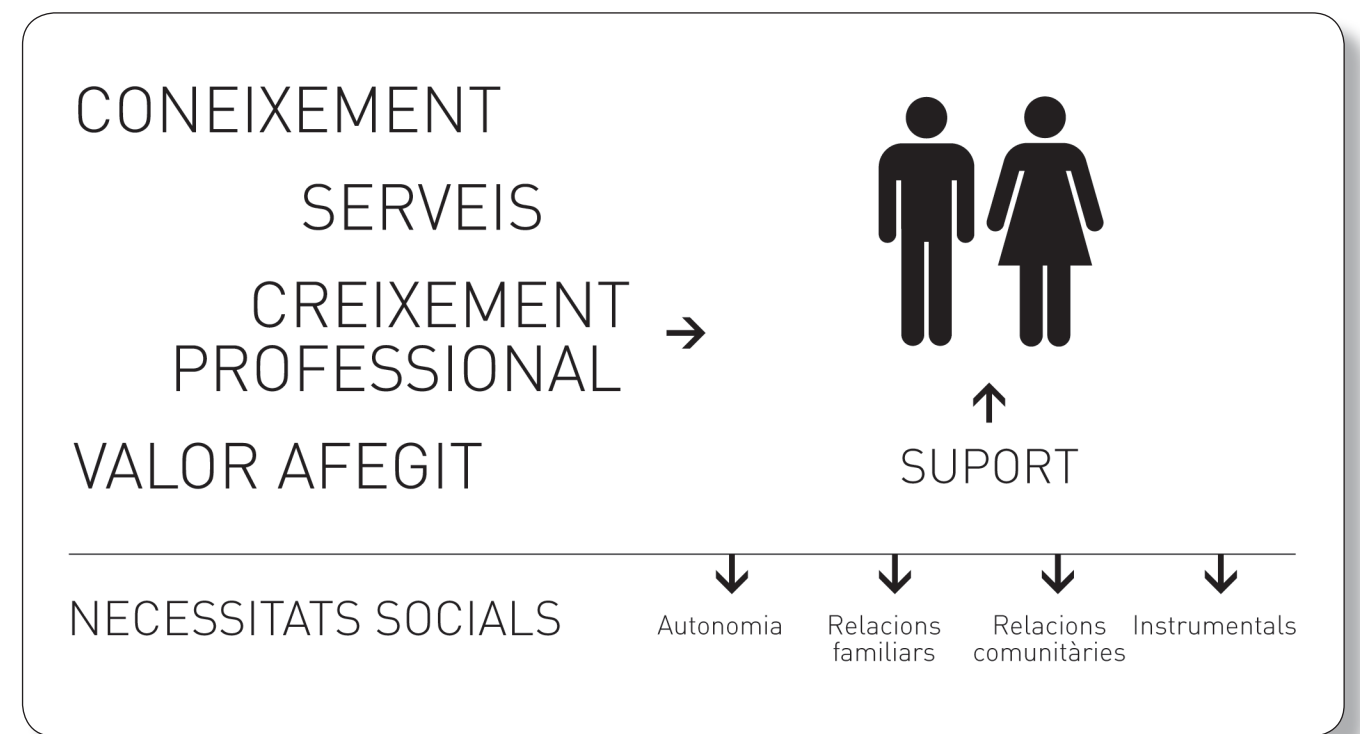
a- Conceptualitzar el marc estratègic

Com a tret de sortida [primavera 2015] disposem d'espais de disseny on l'equip directiu ens plantegem quin pla volem i com el volem fer. De què parlem? Què volem? Veiem que la manera de planificar estratègica és diferent, el context és volàtil i en constant canvi, les línies estratègiques només enfocades als serveis no ens acaben de respondre a noves maneres de treballar que estem introduint.

A través de sessions de formació amb en Manel Muntada reflexionem i desenvolupem els diferents eixos de treball: serveis que responen a les necessitats socials, coneixement, creixement professional i valora afegit a la societat [RSC], tal i com hem vist explicats en la seva presentació.

Aquest moment és molt important perquè ens plantegem una manera de fer diferent, sabent que la construcció continua ens genera una incertesa que de què serà aquest pla i alhora ens dona espai per gaudir del procés, per tant esdevé il·lusionador tenir espais de conversa on anem debaten, definint i conceptualitzant el nostre marc de referència estratègica.

Les nostres reflexions, en el marc d'aquest pensament estratègic, es centren en les necessitats socials de la ciutadania: com ens organitzem per poder intervenir, de manera eficaç i eficient, amb les persones, quins són els eixos estratègics claus per què la nostra intervenció sigui de qualitat, quin posicionem prenen a nivell de ciutat i comarca per vetllar per accions inclusives i atenen a la diversitat.



b- La participació en el Pla

Espais per a la participació

Tal com hem exposat anteriorment, és necessari crear espais de reflexió i formació per construir aquest relat. Per això al llarg d'aquest temps hem organitzat aquests espais en diferents contextos i hem convidat a participar-hi totes les persones que treballen a l'organització i els referents polítics.

a- En el marc de la jornada corporativa [desembre 2016] expliquem la filosofia del Pla i iniciem el treball sobre el *coneixement*, la seva gestió i com el transferim. Comptem amb el suport de Manel Muntada [@cumclavis] i de Dani Gimenez [@danigimenezm] que, a través d'una presentació, inspiren la reflexió que les persones fan per equips. En el marc d'aquesta jornada sorgeixen suggeriments i idees per a la gestió del coneixement al Consorci que es recullen i es descriuen en l'apartat 6.

b- A la primavera [maig 2017], en el marc d'una sessió de treball, es convida tot l'equip de professionals a respondre i reflexionar a l'entorn de la pregunta següent: *Quines necessitats futures tindrà la ciutadania?* Centrem el debat en les necessitats socials de les persones. Després imaginem quines hauran de ser les competències i actituds necessàries perquè l'equip pugui atendre i intervenir adequadament aquestes necessitats. El resultat d'aquesta sessió de treball es fa arribar a l'equip directiu perquè es tingui en compte en l'elaboració del Pla.

c- En el marc d'una altra jornada corporativa [juny 2017] treballem el *creixement professional*. Aquesta diada pretén convidar tot l'equip a tenir unes tremendes ganes de créixer, tal com diu Pep Marí [@pep-

mari4], persona que condueix la sessió. Una vegada hem identificat per què volem créixer professionalment, treballem estratègies que ens ajudin a aconseguir aquesta fita. Acaba la sessió amb propostes elaborades per petits grups que també es tindran en compte en l'elaboració del Pla.

d- En el marc de la jornada corporativa [juny 2018] treballem els *serveis*, el perímetre de la nostra acció. Aquesta jornada pretén identificar a què ens dediquem els serveis socials, quines són les necessitats socials i quines són les necessitats de la ciutadania que nosaltres no podem atendre, tal com ens explica Fernando Fantova [www.fantova.net], el que ell anomena interaccions.

c. Donar forma: recollida i sistematització de la informació treballada

Generar espais de conversa i d'intercanvi entre les diferents persones de l'organització és molt enriquidor: aporta reflexions individuals i col·lectives. El repte d'aquest procés de reflexió és deixar per escrit aquelles idees més rellevants perquè el Pla agafi forma. Sistematitzar requereix recollir el que s'ha dit, estructurar les idees i classificar la informació en funció de si és una reflexió, una línia estratègica o són accions.

Hem definit tres documents per treballar el Pla Estratègic:

- Aquest mateix document pretén esdevenir el *marc de referència estratègic* que explica aquest procés de reflexió i alhora recull les línies estratègiques de cada eix.

- Cada *eix estratègic* (coneixement, creixement professional i necessitats) recull la reflexió del marc i les actuacions en un document específic.

- Cada any tindrem les *eines de planificació*: pla d'acció anual, pla de treball i pla d'acció estratègica.

d- La comunicació

Durant aquest temps que hem estat elaborant el Pla ja hem anat incorporant aquest canvi de cultura dins l'organització basant-nos en els quatre pilars del Pla: les necessitats de la ciutadania com a pilar principal, l'equip de professionals com a element clau, la gestió del coneixement com a font d'aprenentatge i aquelles accions que donen valor afegit a la institució. Això fa que la comunicació esdevingui un valor transversal en tot el procés, ja que tots els espais que s'han organitzat per fer participar les persones de l'organització són espais de comunicació i de treball de cultura organitzativa.

Però això no treu que calguin espais i maneres expressos per comunicar el Pla, ja que si no pot quedar llunyà per a les persones de l'organització.

e- La planificació estratègica

Planificar és un procés estratègic, ja que la seva principal raó de ser és orientar les línies de treball per planificar les actuacions de totes les persones de la institució.

A les vostres mans, teniu el marc de referència, on expliquem quins són els eixos estratègics més rellevants per adequar-nos a la realitat canviant de l'entorn de la comarca i poder respondre de la manera més adequada.

Aquest, emmarca els diversos instruments i moments de planificació de què disposem:

- La part més operativa que concreten els diferents equips de la casa són els objectius de millora de cada servei, a través del pla d'acció anual.

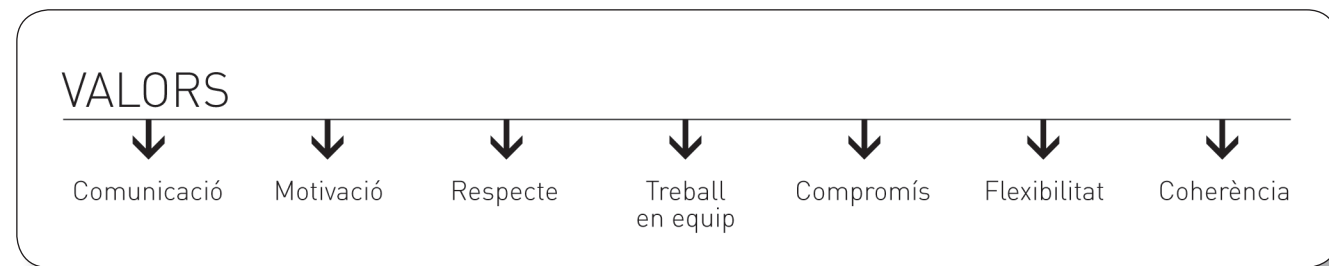
Utilitzem la memòria com a eina de reflexió de l'equip per a definir els objectius de millora, respecte aspectes que directament incideixen en la ciutadania, en l'organització interna i en el treball amb la xarxa. El pla d'acció anual és l'eina que recull els objectius que es proposa cada servei i també individualment cada professional. Cada equip disposa d'un espai de planificació, seguiment i avaluació del seu pla d'acció anual.

- Els temes més estratègics els recollim en el pla d'acció estratègica. La direcció del CASG disposa d'una jornada reflexiva, de valoració i planificació, de les accions estratègiques, on vol incidir al llarg de l'any.

La nostra trajectòria en la planificació estratègica ens ha ensenyat que sovint els objectius estratègics són complexos de definir i de complir. En aquest moment, estem treballant els temes estratègics a través de projectes.

Tot plegat, el que pretén és disposar dels estris necessaris per a poder portar a la pràctica les accions que pretenem que contribueixin en els eixos estratègics que ens marca aquest pla.

4. Visió, missió i valors



- **Comunicació**
Generar espais de conversa.
- **Motivació**
Conjuminar els diferents interessos de les persones i ens implicats.
- **Respecte**
Considerar les idees, opinions, drets dels altres com a legítims.
- **Treball en equip**
Participar en la consecució d'una fita comuna subordinant els propis interessos.
- **Compromís**
Vincular-nos i actuar en la línia marcada pels valors, missió i visió.
- **Flexibilitat**
Entendre, i valorar postures diferents, transformant el propi enfoc.
- **Coherència**
Vetllar per la correspondència entre el que es diu i el que es fa.

LA VISIÓ

allà on volem arribar, el que volem aconseguir en un futur

Volem ser una entitat que ofereixi una atenció de qualitat, plural, oberta i flexible, i que sigui capaç d'anticipar-se als canvis socials i a les noves demandes de la població. Que disposi de recursos per atendre els sectors més desfavorits, que potenciï l'autonomia de les persones i l'acompanyament en les situacions de dependència.

Que siguem capaços d'influir en la societat garrotxina per tal d'aconseguir la inclusió de totes les persones, especialment les més desfavorides.

Volem ser una entitat referent en l'àmbit de l'acció social, tant a la Garrotxa com a la resta de Catalunya. Innovadora, i centre d'investigació, d'assessorament i de formació.

Volem que el nostre equip de professionals estigui orgullós de treballar a la nostra organització i que s'identifiquin amb els valors de la institució i els codis ètics de la professió.

LA MISSIÓ

la nostra raó de ser

El Consorci és una entitat pública, dinàmica, innovadora i compromesa, formada per un equip de professionals que treballa bàsicament a la Garrotxa, gestionant i facilitant els serveis necessaris a les persones i a la comunitat, per millorar el benestar i contribuir a la cohesió social.

ELS VALORS

que transmeten com ho volem fer

Els valors són la manera com volem actuar i comportar-nos entre nosaltres com a persones d'una organització, amb la ciutadania i en relació amb la resta d'agents socials.

5. Marc conceptual

5.1. Els serveis

5.1.1. Marc de referència

a- Llei 12/2007, de Serveis Socials, el nostre marc jurídic

El nostre marc jurídic és ampli però ens ve marcat, de manera general, per la Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de Serveis Socials, a més de la resta de legislació sectorial i específica. Segons la Llei, els nostres principis són els de la universalitat, igualtat, responsabilitat pública, solidaritat, participació cívica, globalitat, subsidiarietat, prevenció i dinamització comunitària, foment de la cohesió social, normalització i coordinació, atenció personalitzada i integral, respecte pels drets de la persona, foment de l'autonomia personal, economia, eficiència i eficàcia, qualitat dels serveis, continuïtat dels serveis.

Per desplegar les lleis són importants, com a referència, els plans aprovats pel govern que serveixen per emmarcar l'estratègia que es vol aconseguir i les accions que es volen dur a terme. Els plans d'actuació han de ser l'eix vertebrador de la política de govern i d'ells han de derivar els programes i accions concretes destinades a millorar la qualitat de vida de la ciutadania.

b- El nostre model d'intervenció: les persones

El model d'intervenció que emmarca la nostres actuacions i que estem definint, amb gran consens des de tots els serveis d'atenció a les persones, és el model centrat en la persona. Aquest model té, com a eix principal, la pròpia persona i el seu entorn familiar i social. I com a principis, la dignitat i l'autonomia, així com el seu apoderament.

En relació amb la persona

La persona com a ésser humà és racional, conscient de sí mateixa i compta amb la seva pròpia identitat. Està dotada de sensibilitat, intel·ligència i voluntat i conformada per aspectes físics i psíquics que la fan única, singular i irrepetible.

Les persones són éssers socials que necessitem dels altres per sobreviure, tant pel que fa a les necessitats físiques (necessitats bàsiques: alimentació, seguretat) com a les afectives. Schalock (2000) defineix la qualitat de vida com un concepte que reflecteix les condicions de vida desitjades per una persona, relatives a les vuit dimensions de la seva vida: benestar emocional, relacions interpersonals, benestar material, desenvolupament personal, benestar físic, autodeterminació en la presa de decisions, inclusió social i drets.

La socialització és un procés permanent, que comença des que es neix i que ha de ser continu per dos motius: la societat canvia i la persona s'ha d'adaptar a l'entorn constantment.

En relació amb l'entorn

La família és el primer i primordial espai de socialització, on la persona genera vincles afectius i el sentiment de pertinença pel qual s'adapta al grup al qual pertany.

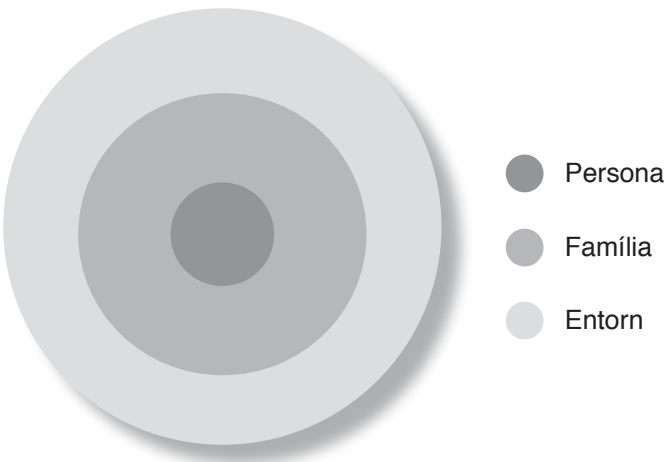
Les relacions socials que generem en la comunitat, de manera quotidiana, són les que faciliten la nostra adaptació a la societat, ja que generen el sentiment de pertinença al territori, ja sigui barri, municipi, etc. Els espais públics i els equipaments on es generen les relacions socials, entre persones molt diverses, són generadors d'identitat comuna. Actualment, en aquest espai, també hi tenen un paper important les xarxes socials.

Per això, no podem desvincular a la persona, de la família i del seu entorn, més proper.

En relació amb l'equip de professionals

Posar la persona en el centre de l'atenció suposa canviar formes de treballar i de relacionar-nos amb les persones amb qui treballem, ja que sobre elles pivota el poder de decisió. Deixar enrere actituds més paternalistes, sortir del marc de saber què necessita l'altre per acompanyar-lo a prendre les seves pròpies decisions, potenciant la seva autonomia.

El treball en xarxa i la col·laboració entre professionals i altres agents socials són imprescindibles per a una atenció integral i integrada de la persona. Es tracta de reduir el pes de l'expertesa professional en la presa de decisions, deixar de mirar els dèficits i les patologies per centrar la mirada a les capacitats, als drets i a l'autonomia de la persona. Volem acompanyar la persona des de la seva biografia i el seu projecte vital, de forma col·laborativa.



c- La ciutadania, les necessitats socials

En aquest eix volem parlar dels serveis que han de donar resposta a les necessitats de la ciutadania, el nostre primordial objecte de treball. Actualment, els serveis del Consorci estan organitzats en funció de la classificació de les necessitats socials de les persones seguint la proposta del PESSC (Pla estratègic dels Serveis Socials de Catalunya):



Necessitats d'autonomia

Entenem per necessitats d'autonomia aquelles necessitats que tenen les persones que, per raons lligades a la manca o pèrdua de capacitat física, psíquica o intel·lectual, necessiten l'ajuda d'altres persones per a les activitats de la vida diària.

L'envelliment demogràfic de la comarca genera unes conseqüències socials relacionades amb la salut, la dependència i amb la diversitat de maneres d'envellir. Cal tenir en compte també el sentiment de solitud, moltes persones grans acostumen a tenir problemes de mobilitat, perquè la tenen molt fràgil o reduïda, no se senten segures a l'hora de sortir al carrer o directament no poden fer-ho. Això fa que quedin aïllades a casa.

La dependència és l'estat de caràcter permanent en què es troben les persones que per raons derivades de l'edat, la malaltia o la discapacitat, i lligades a la falta o pèrdua d'autonomia i independència, com ara: cura personal, activitats domèstiques, mobilitat essencial, reconèixer persones i objectes, orientar-se, entendre i executar ordres o tasques senzilles.

La discapacitat és quan la persona té les possibilitats d'integració educativa, laboral o social minvades com a conseqüència d'una deficiència previsiblement permanent, de caràcter congènit o no, en les seves capacitats físiques, psíquiques o sensorials.

La salut mental és essencial per desenvolupar una vida activa, mantenir relacions socials, tenir la capacitat per adaptar-se als canvis i fer front a l'adversitat. Des de l'infància i l'adolescència fins al final de

la vida, la salut mental és imprescindible per desenvolupar el pensament, les habilitats per la comunicació, l'aprenentatge, el creixement emocional, la capacitat de resposta i autoestima. Els trastorns mentals són alteracions del pensament, de l'estat d'ànim o del comportament, o d'una combinació d'aquests, que tenen un impacte en la persona i la seva vida familiar, laboral i/o social. Són causa de patiment i incapacitat en la població alhora que representen una important càrrega social i econòmica per a les persones que ho pateixen, les seves famílies i la societat. Aquesta sovint, no està preparada per incloure a les persones en aquesta situació.

Necessitats materials o instrumentals

La conceptualització dins aquesta categoria de situacions de necessitat engloba tant la subsistència mateixa com les capacitats de les persones per obtenir aquesta subsistència de manera autònoma, enteses des d'una perspectiva social. Així, en aquest marc, s'identifiquen tres grans grups de necessitats socials:

La situació administrativa de la persona que es dona accés o no a les polítiques públiques, doncs la major part dels ajuts socials de l'Estat estan condicionats a la residència legal dels sol·licitants, per tant, les persones en situació administrativa irregular en poden quedar excloses.

La manca o el dèficit de recursos materials (àmbits econòmic i de l'habitatge): les dificultats econòmiques per la vida diària, com l'alimentació, la vestimenta, la higiene personal i de la llar. L'habitatge és un element central de la vida de les persones, tant en la seva dimensió personal com en la seva dimensió social. No disposar d'habitatge col·loca les persones en situacions difícils, obligant-les a viure en condicions inadequades. No poder assumir les despeses de manteniment i de subministrament de l'habitatge.

Les dificultats per a la inserció sociolaboral, és a dir, per accedir al món laboral per part d'algunes persones, les situacions relacionades amb la manca d'habilitats socials en l'entorn laboral, i la precarietat en l'ocupació.

L'educació és l'eina fonamental per reduir les desigualtats socials i per permetre trencar amb el cicle reproductor de la pobresa. La diferència de resultats educatius entre els diferents grups socials té efectes perjudicials més enllà de l'àmbit estrictament educatiu. Les desigualtats socials de resultats educatius poden produir efectes negatius en termes de cohesió social, costos econòmics o en les oportunitats socials i laborals dels col·lectius més desafavorits.

Com a sistema, el nostre objecte de treball són les capacitats de les persones per encarar-se en aquestes mancances. Però el treball de les necessitats pròpies com l'habitatge, l'ocupació, l'educació no són perímetre de l'acció social. Entenem que les persones que ens arriben en el nostre servei tenen aquestes dificultats i per això esdevenim interlocutors amb els agents responsables d'aquests temes.

Necessitats relacionals familiars

En aquesta categoria s'hi inclouen totes les situacions en les quals hi ha dificultats en les relacions sigui perquè no n'hi ha o per l'existència de relacions disfuncionals que creen risc a les persones en el seu desenvolupament psicosocial, en l'entorn familiar.

En el context actual, trobem una gran pluralitat de composicions familiars: famílies monoparentals, reconstituïdes, extenses, adoptives, d'acollida, etc. Tot i que no podem negar que d'aquesta diversitat se'n deriva una gran riquesa, cal tenir present la tendència a què els nuclis familiars siguin cada cop més reduïts i individualitzats i hagin d'afrontar tensions i situacions d'estrès que poden exigir la resposta dels professionals de la xarxa social.

En l'entorn familiar es donen situacions provocades per la manca de compliment de les funcions de suport i ajuda que ha de desenvolupar la família; dificultats en les competències parentals, les situacions de violència, les situacions de desemparament i de negligència en l'atenció a persones vulnerables (infants, gent gran, persones amb discapacitat) i també l'aïllament per manca de xarxa familiar.

Necessitats relacionals comunitàries

Les persones interaccionem, ens relacionem i compartim espais comuns. Un dels valors més desitjats per a qualsevol municipi és que aquests espais compartits siguin entorns on predomini el respecte, el reconeixement a l'altre i la convivència. Perquè això sigui una realitat, cal que coincideixin dos aspectes: per una banda, que tots compartim uns valors i unes normes bàsiques i per l'altra, que siguem capaços de reconèixer i respectar la diversitat de les persones que ens envolten.

Vivim en una societat clarament diversa, en molts àmbits i sentits. És important viure la diversitat com una font de riquesa social, però també com un dret. Cal garantir una igualtat de tracte i reduir les discriminacions que la ciutadania pugui patir per raons relacionades amb diversitat sexual, cultural, de gènere, funcional, de creences, etc.

Els canvis constants de la societat actual i la duresa d'algunes situacions personals sovint no afavoreixen ni faciliten la convivència i la promoció d'un bon veïnatge. L'individualisme, les desigualtats, les condicions personals dures i la dificultat per acceptar una societat canviant i diversa fa que les persones, més enllà de buscar en l'entorn més proper aquest suport i acompanyament, sovint evoquem en aquests espais comuns el malestar i les preocupacions.

Més enllà de promoure que cadascú sigui el motor de resolució de les pròpies necessitats, també és important potenciar la implicació dels ciutadans en els afers col·lectius. Fer-ho és una mostra de civisme, de preocupació pel bé comú i, en definitiva, de voluntat de millora de les condicions de vida del conjunt de la població, més enllà dels interessos particulars. En l'àmbit de la participació s'hi inclou també

la tasca de les associacions i el voluntariat com a les dues formes de participació més destacades. Les associacions són generadores de canvi, detectores de necessitats socials i enriqueixen la qualitat de vida de les ciutats; són una part important de l'engranatge necessari per assolir la cohesió social.

5.1.2. Àmbits de treball

En aquest apartat hem recollit les idees clau aportades per l'equip de professionals participants al taller sobre com hem de treballar des de la perspectiva de les necessitats de les persones i que pretenem que donin valor afegit a la nostra intervenció:

RELACIONS FAMILIARS

Actualment, també en aquest àmbit ens trobem un canvi de paradigma: s'amplia la diversitat de les formes familiars i de les maneres de relacionar-se en aquest entorn.

Detecció: ens cal més formació i més coneixement per comprendre i millorar les estratègies de detecció.

Prevenició: cal innovar en les metodologies per a la prevenició.

Intervenció: ens cal seguir millorant i treballant amb la xarxa.

Millorar la intervenció per a la capacitació parental.

Plantejar també altres metodologies: grups d'ajuda mútua, reparació de vincles, accés a opcions terapèutiques, etc.

RELACIONS COMUNITÀRIES

Treballar més per a l'auto-gestió de les comunitats: cal l'apoderament de les persones perquè siguin elles mateixes les que impulsin projectes comunitaris.

La **diversitat** com a tema clau en la nostra societat.

Tenir una visió global de les relacions, ja siguin familiar o comunitàries.

Valors: cal treballar per disminuir l'individualisme i el consumisme, per anar a un model més solidari i participatiu.

Educació: treballar per un model educatiu més comunitari. Avançar en la integració entre sistemes per tal de poder fer una atenció integral i integrada i, per tant, de qualitat.

Arquitectura social: tenir en compte la perspectiva social en el disseny de la ciutat.

Teixit associatiu: treballar perquè sigui més inclusiu.

AUTONOMIA

La Llei de la dependència:

- Molt sovint agafen més importància els processos, els circuits i els criteris que les mateixes persones.
- Es valora que seria molt positiva la Llei catalana de l'autonomia, per poder valorar capacitats i no dependències.

Els serveis i recursos: Hem de treballar més per l'accessibilitat, la flexibilitat dels serveis. Serveis més integrats a la comunitat.

Entorns domiciliaris: més intervenció i de més qualitat en els domicilis. Les persones en situacions de dependència tenen voluntat de romandre en la seva llar. Això implica ampliar els recursos domiciliaris tant per l'atenció de les persones dependents com les cuidadores.

Integració entre sistemes per atendre millor en l'entorn domiciliari.

Els centres residencials: es valora que cal seguir treballant per un model d'atenció centrat en la persona en aquest servei.

NECESSITATS INSTRUMENTALS I BÀSIQUES

Donar veu i visibilitzar les situacions d'exclusió: cal donar veu a les persones en situació d'exclusió i sensibilitzar la població de la diversitat.

Capacitació: Els serveis i recursos encara apunten molt poc a la intervenció des de la capacitació de les persones.

Treball en xarxa: Les necessitats bàsiques instrumentals (àmbit econòmic, habitatge, ocupació i inserció educativa) no haurien de ser objecte del treball social. Hem de tenir clar els límits de la nostra intervenció i treballar col·laborativament amb les àrees responsables d'aquests temes per a la recerca de solucions.

Promoure canvis legislatius per promocionar polítiques socials: a l'àmbit local, autonòmic i estatal calen polítiques que garanteixin les necessitats bàsiques a tota la ciutadania.

Habitatge: igualtat d'oportunitats d'accés a l'habitatge. Cal disposar d'un parc d'habitatges socials més gran.

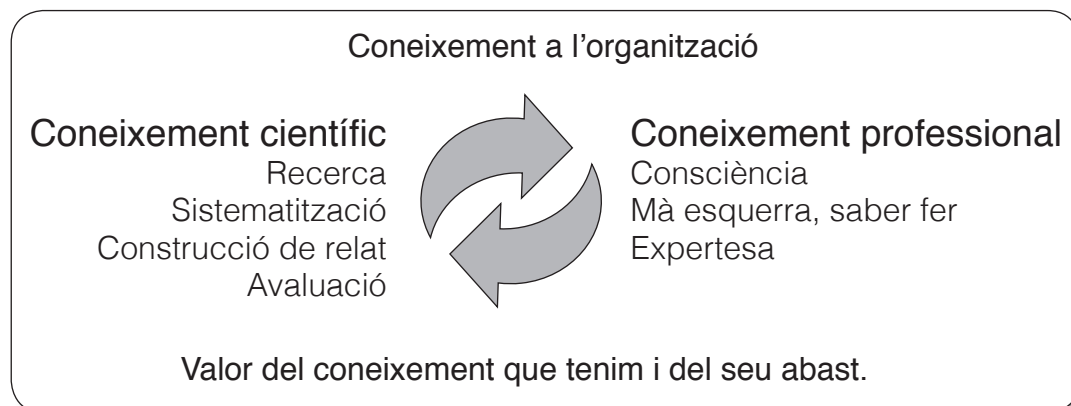
- Universalitat dels serveis socials.
- Polítiques inclusives.
- Fer més present la gent gran i les seves necessitats: disseny de l'espai públic, etc. Accessibilitat.
- Eines i recursos pel model centrat en la persona: disposar de les eines, les metodologies i uns recursos adequats per a poder implementar el model.
- Més visualització i sensibilització de les situacions d'exclusió.

5.2 El coneixement

5.2.1. Marc de referència

Volem esdevenir **una organització que aprèn**. Entenem la gestió del coneixement com un conjunt de mètodes, pràctiques, tecnologies que faciliten la generació i l'intercanvi de coneixements entre l'equip i l'entorn. La intencionalitat de la gestió del coneixement és disposar d'elements d'anàlisi per a la governança i la gestió. I, alhora, per a l'aprenentatge i la millora contínua.

La gestió del coneixement és un concepte aplicat a les organitzacions que inclou el conjunt de mètodes, pràctiques i tecnologies que faciliten la generació i l'intercanvi de coneixements entre els membres d'una organització o col·lectiu, amb la intenció d'esdevenir una organització que aprèn.



Implica el desenvolupament de les competències necessàries a l'interior de l'organització per compartir-lo i utilitzar-lo de la millor manera possible entre els nostres professionals, així com per valorar-lo i assimilar-lo, si és cap a l'exterior. Implica tenir consciència per part de les persones del seu coneixement, reconèixer-lo i donar-li valor. Sovint la rutina diària no ens ajuda a identificar els aprenentatges que fem en els àmbits:

- Del curricular personal: la pròpia trajectòria formativa, els projectes en què participem, etc.
- La resolució d'incidències de la rutina quotidiana.
- Els aprenentatges dels projectes: els errors que ens ajuden a fer-nos més preguntes, pensar altres opcions per modificar o canviar aspectes dels projectes.
- L'expertesa del lloc de treball: l'acumulació de l'experiència que ens poden donar els anys de treball.
- Les perspectives de l'organització: mirades diferents, altres punts de vista.

En aquest moment enfoquem la gestió del coneixement en l'organització com un concepte molt vinculat a la necessitat d'evolucionar cap a una organització que aprèn de si mateixa i del seu entorn.

Volem ser una organització capaç de fer aflorar, interconnectar i aprofitar el coneixement, el talent i l'experiència de les persones per assolir els propòsits de la institució. Pretenem ampliar els espais i canals que facilitin i potenciïn l'intercanvi de coneixement expert entre les persones que hi treballem. Al Consorci som ben conscients de l'exigència de treure el màxim partit al coneixement adquirit per la totalitat de la nostra organització, de la necessitat de relacionar les persones entre si i, d'aquesta manera, crear xarxes de coneixement que enriqueixin la presa de decisions, connectin talents i dotin l'organització de l'agilitat que requereixen els reptes canviants que planteja l'entorn actual.

La nostra organització –com a institució que ofereix serveis adreçats a la ciutadania– té la necessitat d'adaptació, de canvi, de millora i d'aprenentatge continu. Això suposa gestionar una informació, un coneixement, que tant pot sorgir de la mateixa organització, com venir de l'exterior.

Volem caminar cap a un model d'aprenentatge més inclusiu i participatiu, on les persones que treballem al CASG en siguin les protagonistes. Aquest paradigma es basa en la gestió del coneixement i l'aprenentatge corporatiu, en l'aprofitament de les capacitats i del potencial de coneixement de la mateixa organització.

És evident que qui millor pot conèixer i reflexionar sobre les necessitats del personal és el mateix equip de professionals. Aprendre i compartir coneixements i experiències té un doble objectiu:

- Incidir en el desenvolupament de les competències professionals (també amb la idea d'enfortir el sistema mateix).
- Apostar per la millora de les capacitats i oportunitats professionals de les persones.

5.2.2. Àmbits de treball

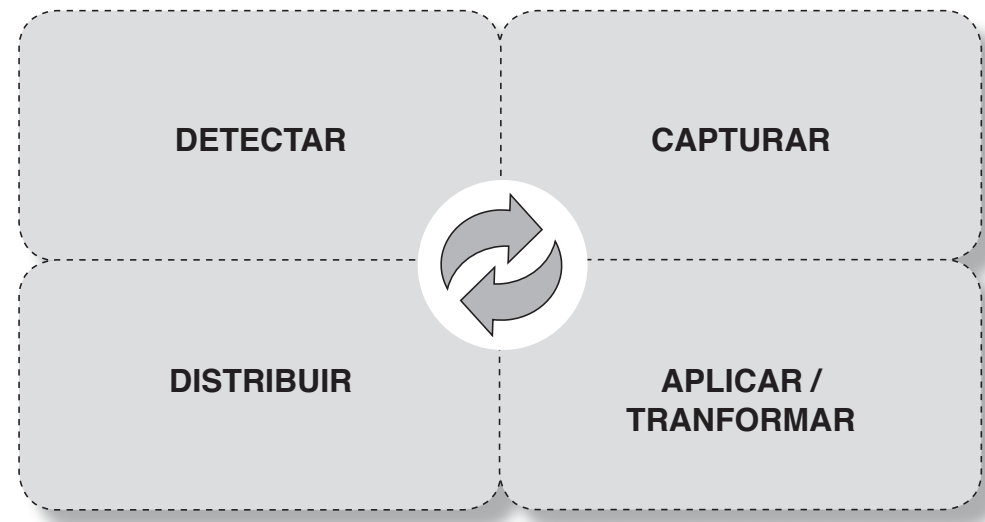
La gestió del coneixement s'encarrega de dissenyar i implementar sistemes per identificar, capturar i compartir sistemàticament tot el coneixement involucrat dins d'una organització per tal que pugui proporcionar valor afegit i contribuir a la consecució dels objectius perseguits per la mateixa organització.

Per poder donar-hi resposta estructurarem la gestió del coneixement de l'organització en tres blocs principals sobre els quals cal treballar:

- Per identificar la informació: *les fonts d'informació*. Aconseguir la informació-coneixement que ens ajudarà a mantenir un aprenentatge continu.

- Per capturar la informació: *el fons de coneixement*. Transformar aquesta informació en coneixement aplicable i retenir-lo, posant-lo a disposició.

- Per compartir la informació: *la transferència de coneixement*. Compartir, de manera sistemàtica, el coneixement i difondre'l, tant dins com fora del Consorci.



Fons d'informació

La informació i el coneixement el podem trobar dins (intern) o fora de l'organització (extern). S'origina a partir de la reflexió individual, del diàleg o bé d'una experiència vivencial, a banda del que s'assoleix per la transmissió, d'una manera més o menys codificada, del funcionament de la institució i que es transforma en un procés d'evolució permanent d'aquesta mateixa institució.

Bàsicament podem parlar de dos tipus de coneixement dins el Consorci:

El *tangible i mesurable*: també anomenat estructural. És tota aquella informació o coneixement que podem extreure dels suports materials de l'ens.

Bàsicament és el coneixement que acumulem als sistemes d'informació. Parlem sobretot de les eines informàtiques de les quals disposem per guardar, ordenar, classificar i transformar la informació derivada de la pràctica professional diària en coneixement aplicable (GESS, aplicatius diversos, observatori, biblioteca...) o aquella informació que obtenim de fonts externes: formacions, bibliografia, webgrafia...

També és coneixement tangible la informació que ens facilita l'anàlisi de les necessitats a les quals hem de donar resposta i l'avaluació que fem de la nostra tasca, i es concreta en documents que publiquem (memòries, informes, estudis, indicadors, quadres de comandament...), que són eines fonamentals per a la presa de decisions.

L'*intangible* i de difícil mesura: allò més informal.

Definim com a intangible tot aquell coneixement que tenen els professionals que desenvolupen la seva tasca diària a l'organització. És el coneixement que tenim incorporat les persones; el teòric, l'adquirit en la pròpia trajectòria formativa, l'adquirit com a conseqüència de l'experiència professional, el resultant de la relació amb d'altres professionals de l'organització o de fora... Aquest és un coneixement difícil de mesurar i encara més complicat de fer aflorar, classificar, difondre i avaluar.

Fons de coneixement, de la informació al coneixement aplicable

Qualsevol cosa emmagatzemada és una dada, una informació, però només esdevé coneixement quan s'organitza i es presenta de manera que tingui un significat.

Per tal que el coneixement que hi ha a l'organització estigui a l'abast de qualsevol dels seus membres en qualsevol moment cal, per una banda, que es reculli d'una manera pràctica, organitzada i clara, i, per l'altra, que s'emmagatzemi per tal que es pugui recuperar, transmetre i manipular.

El fons de coneixement del CASG és el banc d'informació i saber, el repositori del coneixement de l'organització. Proveeix els medis per a la recollida, organització i recuperació del coneixement de l'entitat.

Entenem així, per fons de coneixement, el banc o la base de documents/ materials/recursos que formen el coneixement explícit del Consorci que es recull en diferents formats i que s'emmagatzema en diferents plataformes, de manera organitzada, per tal que estigui a l'abast de tot el personal. Per fer-lo accessible es requereix garantir-ne la transmissió, utilitzant les eines de difusió necessàries i possibilitant que s'utilitzin de forma contínua i adient.

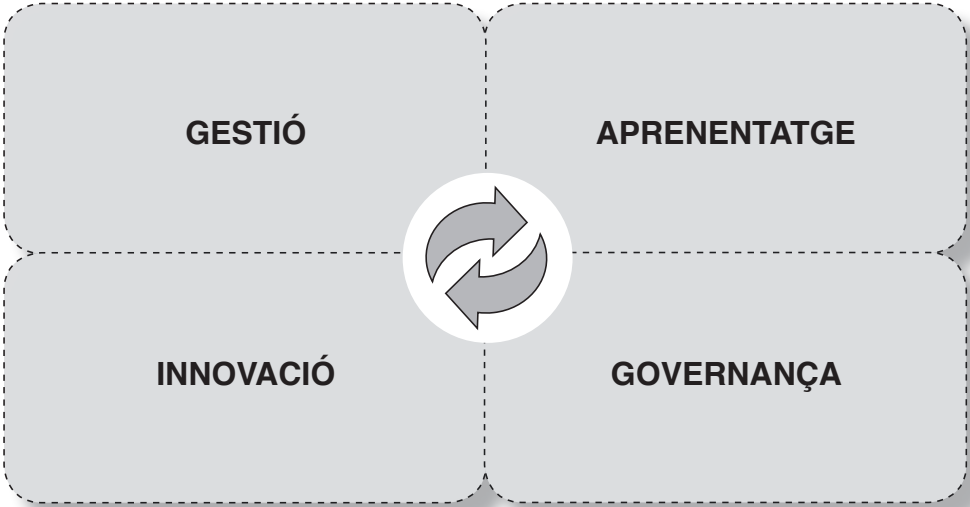
Transferència de coneixement, compartir coneixement, difondre'l

La societat del segle XXI es defineix com la societat de la informació i del coneixement. Una societat en què les noves tecnologies impregnen la vida política, econòmica, empresarial, social i humanitària, i concreten i faciliten noves vies d'interacció entre les persones.

Gestió del coneixement:

- Espontani: detectar, protegir i facilitar que aquells coneixements que sorgeixen en el marc de converses es reconeixin per tal de fer-los visibles.
- Induït: aquells espais que generem per tal de donar forma a allò que no sabem que sabem.

Finalitat de la gestió i la transferència del coneixement. Entenem els esforços en gestió del coneixement des d'aquest marc:



A tall de resum i amb la intenció de concretar actuacions que contribueixen en aquest eix estratègic, presentem aquest quadre resum:

Eix de treball	Actuacions
Disposar d'un sistema d'informació social adequat a les necessitats de l'organització .	Observatori Desenvolupament Sostenible de la Garrotxa. Biblioteca. Intranet. Sistema d'informació social (GESS, project monitor, etc).
Crear un sistema per a sistematitzar el coneixement, el fons.	Col·leccions: monografies, estudis, processos de millora interna. Memòria anual del CASG. Procés de planificació dels equips del CASG (objectius/avaluació). Projectes.
Disposar de canals i espais per a la transferència del coneixement, cap endins i cap en fora de l'organització.	Sessions de transferència de coneixement. Jubilades. Comunitat de pràctica. ERESS (ètica). Presentacions a jornades, congressos, etc. Visites a altres serveis, projectes. Espais de suport.

5.3. El creixement professional

Volem ser una organització l'eix principal siguin **les persones i el seu creixement**. Incentivar les tremendes ganes de créixer, per poder atendre la ciutadania adequadament i des dels nostres valors.

5.3.1 Marc de referència

Com a Administració pública, el Consorci d'Acció Social de la Garrotxa és conscient de la gran importància que té la capacitat de les persones que hi treballen en l'assoliment dels objectius de l'acció pública que du a terme.

Entenem que en l'àmbit dels serveis públics, els recursos humans de l'organització i les persones que en formem part són la base en l'estratègia de modernització (adaptació al canvi) de l'Administració pública, i alhora són la clau per garantir el bon funcionament i la millora de la qualitat dels seus serveis.

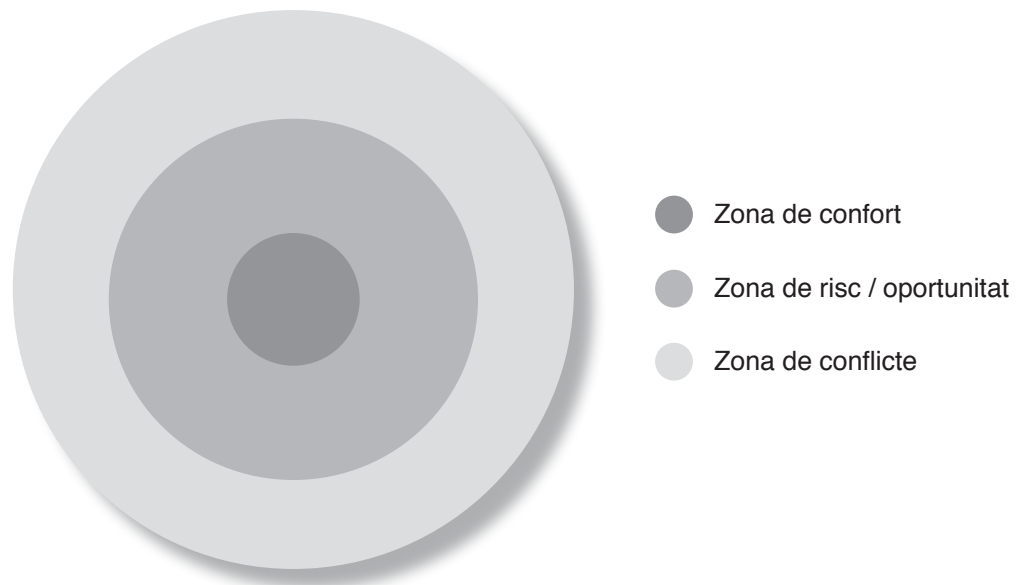
Ser una entitat pública d'acció social vol dir acompanyar les persones, cosa que requereix un posicionament i una actitud madura per part de l'equip de professionals.

Des del CASG es fa imprescindible treballar aquells aspectes interns que contribueixen a millorar la implicació, la fidelització, el compromís i, en definitiva, la motivació professional; i cal fer-ho, en tant que institució de l'àmbit social, de la mateixa manera que ho fem en adreçar-nos a les persones que atensem: des de l'acompanyament i el reconeixement. És a dir, tenint la persona professional com a eix principal del procés de desenvolupament professional. Es fa imprescindible una actitud d'escolta activa per part de la direcció, per poder acompanyar en el procés de canvi en el qual es troba la persona.

Cal construir el procés de creixement professional sobre les preferències i il·lusions de la persona, de la visió de si mateixa i de la seva vida adaptant-lo a cada persona, a les seves potencialitats i capacitats individuals, preferències, valors, estils de vida i aspiracions. I cal fer-ho amb la implicació i responsabilitat de la persona vers el seu pla de desenvolupament, considerant la seva opinió, introduint les seves decisions i respectant-les, i promovent la seva participació activa en tot el procés. Sabent quins són aquells coneixements, capacitats, habilitats... que necessita adquirir cadascú per a una vida professional plena. *Cal incentivar les tremendes ganes de créixer professionalment.*

Per poder créixer, les persones hem de passar de la zona de confort a la zona de conflicte. Si no hi ha conflicte no hi ha creixement.

I per poder-ho fer necessitem estabilitat emocional, hem de saber i conèixer quins són els pilars que ens sostenen i tenir una bona base. Ens servirà aplicar la fórmula “d’1 problema= 1 solució”. Hem de tenir consciència de quines són les ulleres amb les quals mirem les situacions i saber quines són les més adequades en cada moment.



5.3.2. Àmbits de treball

Tal com s'ha esmentat anteriorment, en l'activitat que es du a terme al CASG com a dispositiu d'atenció social, els i les professionals són el recurs més valuós. Les persones que hi treballem som un instrument cabdal i el vehicle dels continguts i de la metodologia que es posa en pràctica. En la funció d'acompanyants de processos de canvi, les professionals esdevenen un suport i sostenen en el temps el procés de la persona que s'acompanya.

Com a professionals de suport hem d'estar orientats/centrats en la persona, i ser prou àgils i flexibles per adaptar-nos a les seves necessitats canviants. Aquest és el repte que hem d'afrontar com a organització.

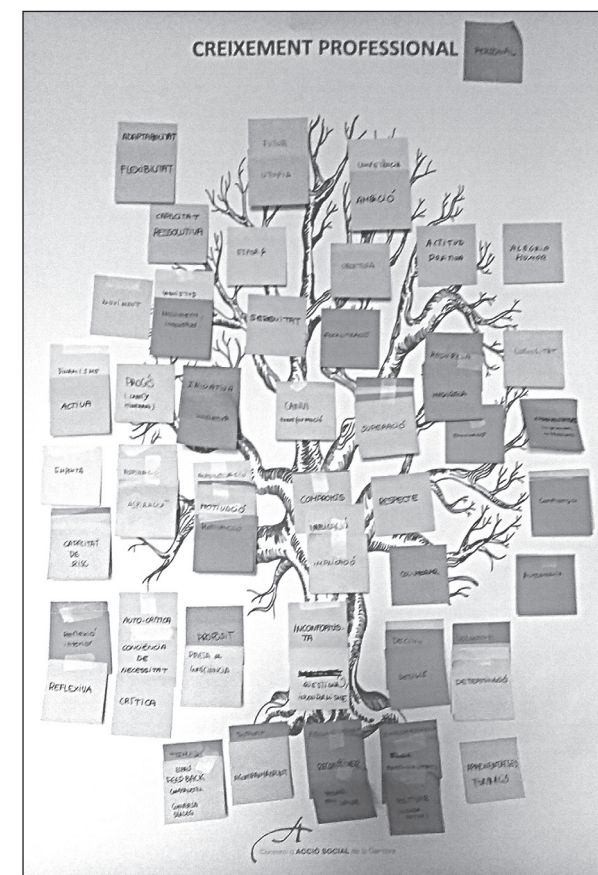
Això implica definir quines mesures de desenvolupament professional introduïrem per tal d'alinejar les persones amb els objectius estratègics, i passar de la perspectiva del “projecte del Consorci” a la del “nostre projecte”.

L'objectiu és que les persones que treballem al CASG tinguem un pla, un compromís amb nosaltres mateixes/aspiració/projecte ... respecte de la nostra feina.

El canvi és constant. La vida progressa, avança, evoluciona, canvia permanentment. Com a entitat pública, dinàmica, innovadora i compromesa a millorar el benestar de les persones i contribuir a la cohesió social, tenim l'obligació d'anticipar-nos als canvis socials i a les noves demandes de la ciutadania.

Per adaptar-nos a aquest canvi permanent, com a institució i com a persones, hem de ser capaços de mantenir i potenciar les competències professionals de cadascú.

Des de la perspectiva del creixement professional del CASG parlem de dos eixos claus:



La persona i els seus àmbits de treball

- L'*autoconsciència*. Cal reflexió, des de la consciència: on soc i on vull anar. Un cert qüestionament sobre un mateix i alhora un reconeixement de les potencialitats.
- L'*autonomia*, la voluntat i actitud professionals.
- El compromís, la llibertat i la maduresa d'un mateix per *implantar-se* en el projecte i en les persones.
- La *iniciativa*, com a element dinàmic, actiu, en moviment, per afrontar inquietuds.
- L'*evolució*, el *procés d'aprenentatge i de canvi* que cadascú fa per al seu propòsit de millora. Una fita que té a veure amb el desenvolupament de les competències professionals, el seu projecte de futur.
- La *col·laboració*, com una actitud i estratègia per facilitar l'empatia i el *treball en equip*.

En definitiva, promocionar el procés d'aprenentatge i canvi individual des de la seva pròpia autonomia, autoconsciència, implicació i iniciativa, i en col·laboració amb l'equip.

L'organització i els seus àmbits de treball

- Detecció de *necessitats*: entendre que cal estar alerta als requeriments dels professionals, què necessiten per poder oferir un pla de formació adequat.
- L'*acompanyament* entès com destinar un temps i un espai per a la conversa. El diàleg, el feedback o retroacció com a elements de suport i/o orientació.
- *Itineraris personalitzats*: cada professional ha d'anar construint el seu propi camí, com a procés de creixement.
- *Aprenentatge col·laboratiu*: reconèixer els aprenentatges fets, facilitant espais de col·laboració, intercanvi entre iguals.

En definitiva, atendre els requeriments de les persones per poder facilitar el seu procés d'aprenentatge individual i en grup, com a organització.

L'eina principal de treball són les converses, un espai de diàleg, on la comunicació [verbal i no verbal] esdevé el principal fil per poder expressar, identificar, transmetre aquelles idees, pensaments i/o emocions que ens ajudaran a analitzar, raonar, conceptualitzar, per connectar, crear clima de confiança, crear sentiment de pertinença, etc.

Generar espais de conversa, un clima de confiança que ens permeti tenir un diàleg per a la construcció de relat, l'aprofundiment del coneixement, la consciència del propi aprenentatge, la construcció d'identitat col·lectiva,... buscant converses de qualitat. També cal deixar espai per a la conversa informal en el marc de la vida quotidiana de l'organització. Són elements imprescindibles per al creixement professional i també per a la transferència de coneixement.

A tall de resum i amb la intenció de concretar actuacions que contribueixen en aquest eix estratègic, presentem aquest quadre resum:

Eix de treball	Actuacions
persona	Acollida a la organització. Creixement professional: - itinerari individual - qüestionari d'autoavaluació - entrevistes
organització	Pla de formació. Jornada corporativa. Espais de supervisió.

5.4. Valor afegit

Aportacions a la comunitat al marge de les que es desprenen directament de la missió de l'organització.

5.4.1. Marc de referència

Per la idiosincràsia de la cultura i la raó de ser de l'organització, estem en contacte amb la comarca i les seves necessitats, ens sentim implicats en el seu desenvolupament.

I, és evident, que pretenem que la seva evolució sigui des d'una perspectiva inclusió i de sostenibilitat respecte a l'entorn. Per això, participem activament en espais i projecte on volem influir des d'aquesta mirada.

MARC ESTRA- TÈGIC

MARC -ARTS TÉGIC



Consorci
d'**ACCIÓ SOCIAL**
de la Garrotxa