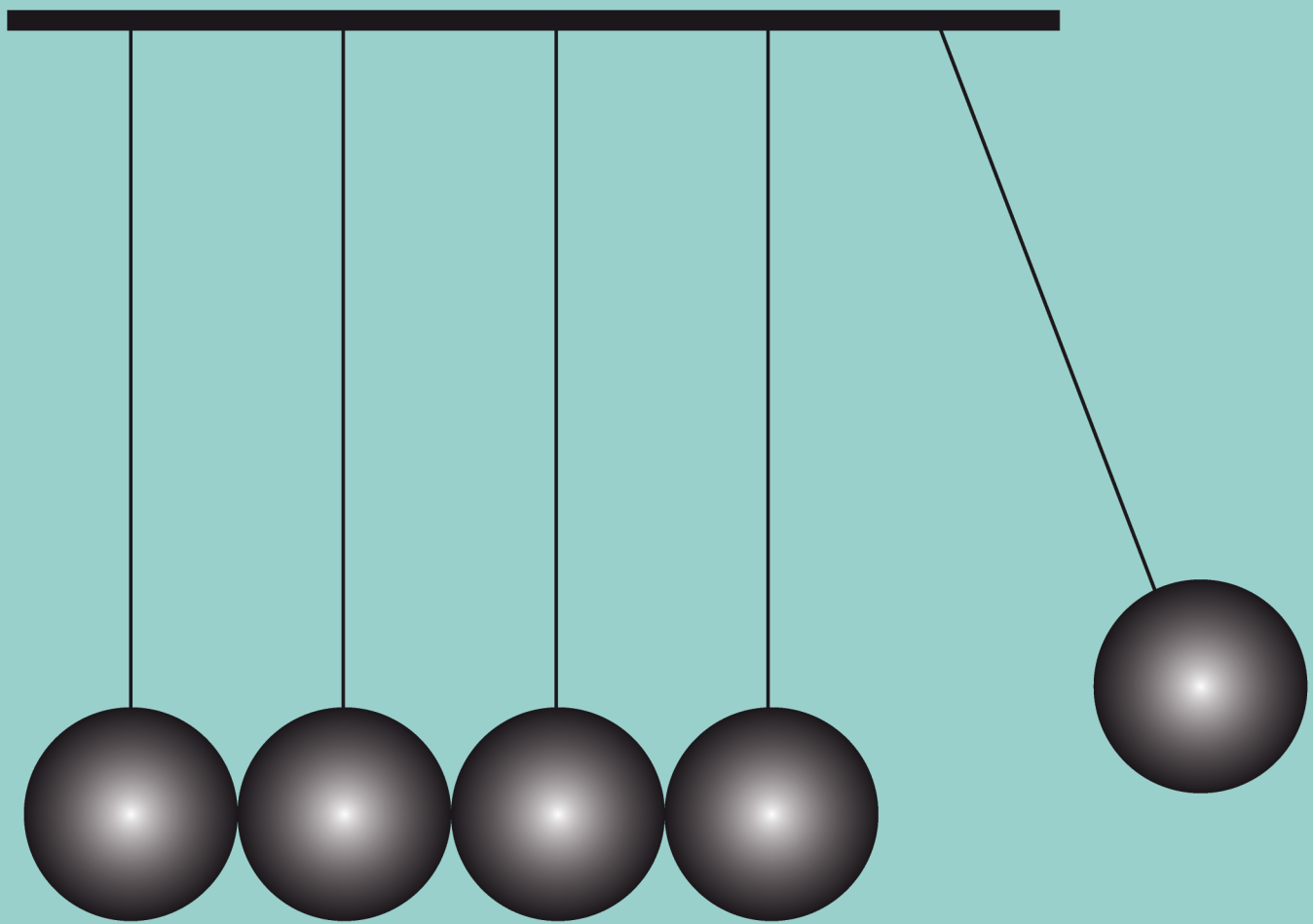
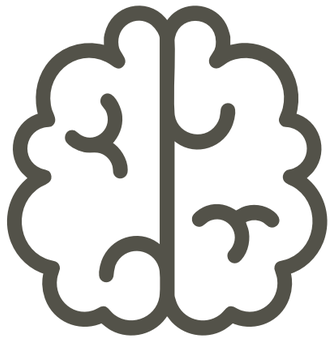
Pla de millora del **Servei Bàsic d'Atenció Social**



[2. Procés de creació d'un nou model organitzatiu dels serveis bàsics d'atenció social] Garrotxa, 2024



Índex

1. **Presentació** 5

2. **El perquè del canvi organitzatiu** 6

3. **El disseny del procés** 10

4. **La nova proposta organitzativa** 12

   4a. Mirada comarcal.
   Des de la comarca i municipi per municipi 14

   4b. Mirada comunitària.
   Des de la mirada a la intervenció comunitària 14

   4c. L'equip.
   L'equip com a element clau de suport i millora 15

   4d. L'organització transversal de les necessitats socials. Cap endins sense perdre la mirada especialitzada i cap enfora amb els agents de la xarxa 15

5. **Sector_Territori** 17

6. **El full de ruta** 20

Participants en la definició de la proposta 23

© edició

Consorci d'Acció Social de la Garrotxa

correcció

Jenni Rodà

© disseny i maquetació

demaneragrafica

Olot [La Garrotxa], novembre de 2026

1. **Presentació**

Aquest document recull el procés de reflexió dut a terme entre el 2023 i el 2024 al Consorci d'Acció Social de la Garrotxa per tal de repensar i d'adaptar l'estructura organitzativa a les necessitats del moment.

Els grans canvis socials i les transformacions permanents que caracteritzen la societat actual fan necessària una estructura organitzativa permeable i amb capacitat de moviment i d'adaptació constant. Lluny queden ja les organitzacions estanques i inamovibles, pròpies d'èpoques anteriors, en què era possible pensar plans i estructures a llarg termini. El Consorci d'Acció Social de la Garrotxa, com a ens referent de l'acció social a la comarca, ha d'estar obligatòriament connectat amb les transformacions socials, amb la realitat de les persones que viuen al seu territori i amb allò que passa a escala global per tal de poder donar respostes a les necessitats existents en cada moment.

És des d'aquest deure i d'aquesta missió, que, de manera cíclica, l'organisme ha anat fent modificacions orgàniques per poder atendre de la millor manera possible les necessitats socials de les persones de la comarca de la Garrotxa.

En aquestes pàgines hi trobareu un resum dels motius que han portat a realitzar aquest canvi organitzatiu, el procés que s'ha dut a terme, la nova proposta organitzativa resultant i, finalment, el full de ruta marcat per posar-la en pràctica.

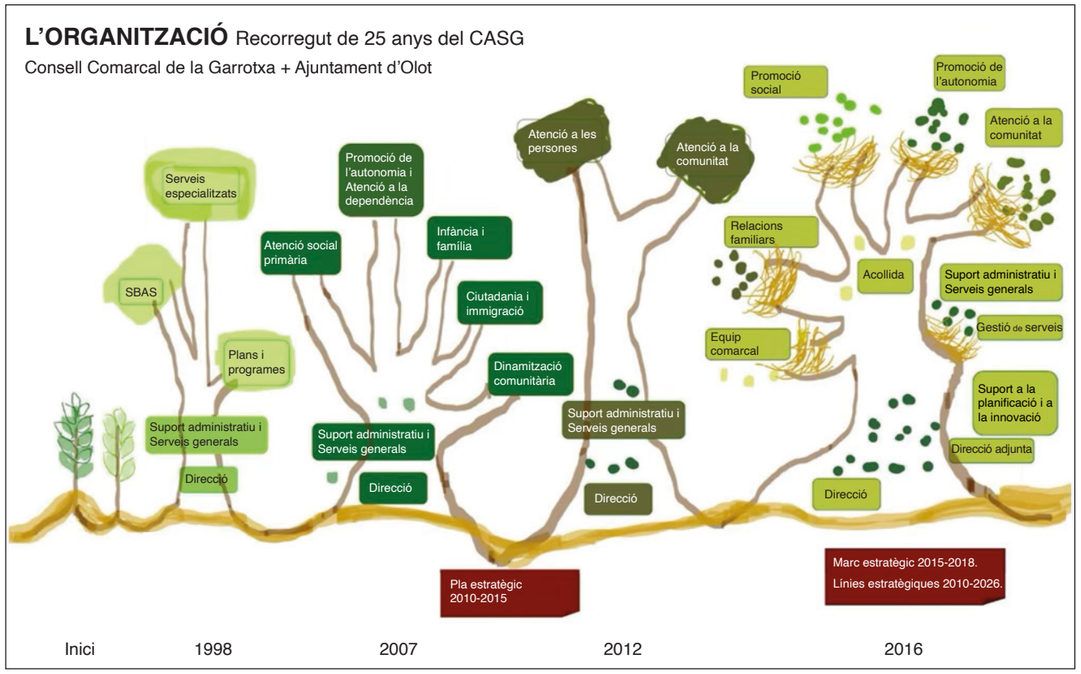


2. **El perquè del canvi organitzatiu**

El passat 2023, el Consorci d'Acció Social de la Garrotxa va celebrar els vint-i-cinc anys de la seva creació. Al llarg d'aquest temps, un element clau en la definició i l'evolució de l'ens ha estat, sense cap mena de dubte, el dinamisme organitzatiu. El Consorci ha anat adaptant la seva estructura organitzativa sempre que la situació ho ha requerit per tal de facilitar el model d'intervenció social que desenvolupa i de treballar des de la missió que té definida:

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.

En el gràfic següent, es visualitza com, al llarg dels anys, el Consorci ha anat modificant la seva organització per tal d'adequar-la, de la manera més natural possible, a les necessitats socials de cada moment i, així, facilitar la tasca social que desenvolupa:



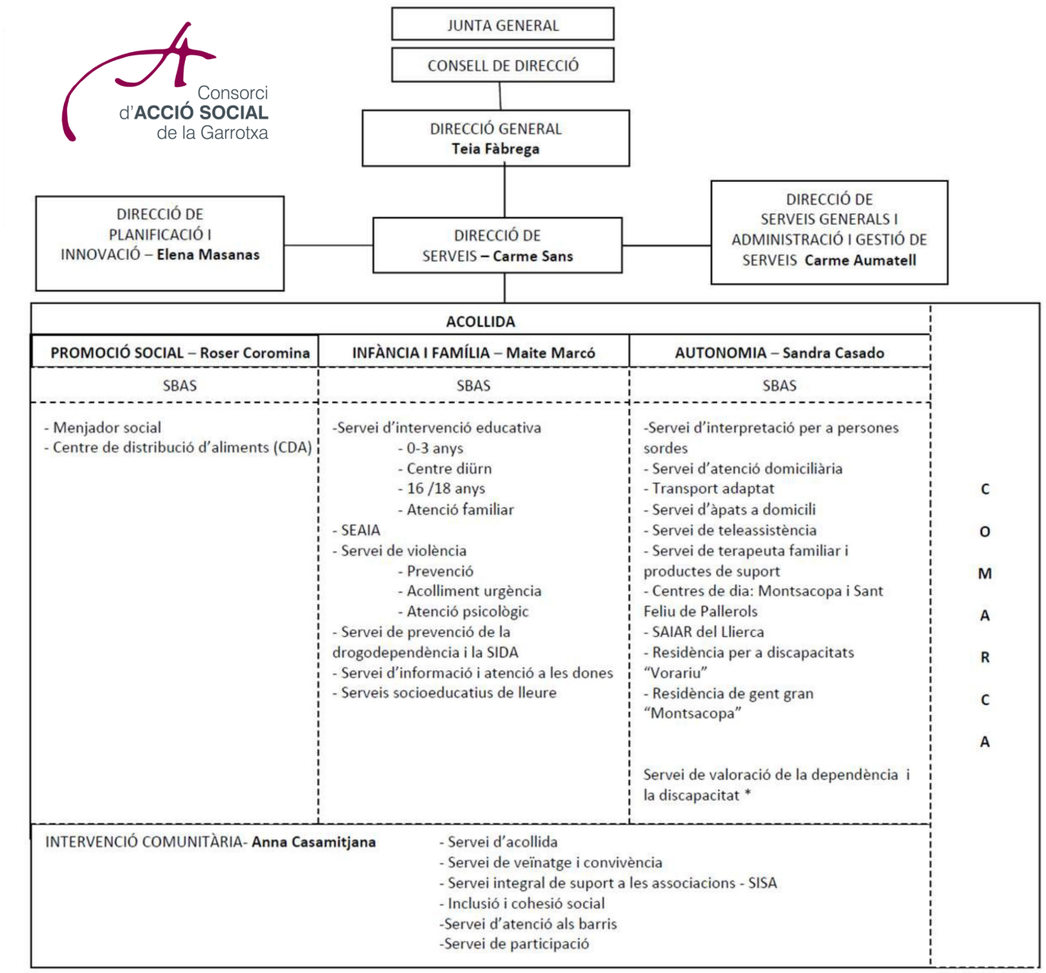
L'últim canvi organitzatiu, tal com es mostra al gràfic, és de l'any 2016. A partir d'una anàlisi per millorar la qualitat dels serveis bàsics d'atenció social[1], l'organigrama del Consorci es va definir a partir de quatre grans necessitats:

- Promoció de **l'autonomia**
- **Promoció** social
- Relacions **familiars**
- Relacions **comunitàries**

Creant un servei **d'acollida** per fer de cribratge, informació i assessorament a les persones que venen per primera vegada als serveis socials bàsics.

Aquest canvi organitzatiu, però, es va dur a terme només a la ciutat d'Olot i, a la resta de municipis, es va mantenir un **equip comarcal** que realitzava tot el contínuum d'atenció sense marcar tan clarament aquestes especialitats.

[1] Pla de millora del servei bàsic d'atenció social [https://www.casg.cat/repositori_documents2/MONOGRAFIES/PROCESSOS%20DE%20MILLORA/2015_ SBAS%20pla%20de%20millora.pdf]



Organigrama CASG, any 2017

Des de l'any 2016, el Consorci ha funcionat seguint aquest model organitzatiu. Un model que posava el focus en l'especialització de l'equip professional de cadascuna de les quatre necessitats i que ha permès aglutinar en cadascun dels quatre àmbits tota l'atenció i els serveis relacionats: des de l'atenció social bàsica fins als serveis i els equips més especialitats. Així, per exemple, els serveis bàsics especialitzats en relacions familiars comparteixen espais de treball i de suport de casos amb el centre diürn, el treball amb joves, l'atenció familiar o el SIAD. Aquest model ha millorat la qualitat i l'especialitat dels serveis que oferim, però, amb el temps, també ha evidenciat algunes mancances i ha fet aflorar alguns aspectes que cal millorar.

En relació amb **els avenços i les fortaleses** que ha aportat aquest model d'intervenció social per necessitats després de vuit anys, a grans trets podem destacar:

- La definició de les necessitats socials: bàsiques i instrumentals, d'autonomia, de relacions familiars i comunitàries.

- La construcció d'equips mixtos entre serveis bàsics i especialitzats, cosa que ha generat espais conjunts amb un gran sentiment d'equip i de pertinença.

- La definició del model d'intervenció centrat en la persona i en el seu entorn, incorporant la mirada comunitària.

- La millora de l'anàlisi de dades i un major coneixement de les necessitats socials.

- La definició de processos de treball a diferents serveis.

- La incorporació de nous perfils professionals (la integradora en algunes situacions, la tècnica comunitària en alguns pobles...).

Si analitzem amb cura i detalladament **les debilitats i els aspectes de millora** que aquest model ha evidenciat, podem destacar:

- La necessitat de compartir de manera periòdica i quotidiana entre persones de diferents equips, però sense perdre l'especialitat de cadascú per tenir una mirada més àmplia. Caldria una estructura organitzativa que ho facilités.

- La sectorització de l'equip comarcal és desigual en relació amb el nombre d'expedients i, per tant, dels volums de treball.

- La diferència de model entre Olot i el de la resta de municipis de la Garrotxa (en el qual es fa tot el contínuum d'atenció) genera tensions i desajustos. Es valora la necessitat de tenir una mirada comarcal.

- La necessitat d'incorporar, d'una manera organitzada i passant a l'acció, la perspectiva, la intervenció comunitària i el treball preventiu.

- Calen espais de reflexió transversals, entre diferents àmbits del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa i altres agents de la xarxa.

- La relació amb els equips polítics de tots els ajuntaments: ha de ser periòdica i de manera quotidiana. Cal definir una persona de referència.

A través de l'anàlisi de les debilitats i les fortaleses del model organitzatiu per necessitats iniciat el 2016 i de les necessitats actuals, s'arriba a la conclusió que el Consorci d'Acció Social de la Garrotxa necessita incorporar canvis per tal de donar resposta, principalment, a dos aspectes:

1. La necessitat de **replantejar l'atenció als municipis de la comarca**. Tenim clar que, des del 2016, quan vam fer l'especialització per àmbits, no va quedar incorporada la comarca, i això ha quedat pendent. Es visualitza com un tema difícil de resoldre i s'han fet, des d'aleshores, diferents tipus de treballs i anàlisis, i ja fa uns quants anys que l'equip es porta des de direcció per valorar com es pot avançar amb aquest procés.

2. L'augment de la complexitat dels casos fa més evident la necessitat de poder **treballar més transversalment** dins el Consorci entre els diferents àmbits d'especialització. Aquesta afirmació sorgeix de manera clara a les sessions de treball conjunt, a les quals participen professionals dels diferents àmbits.

És en aquest sentit i per aquests motius que sorgeix la **necessitat de fer un procés per repensar l'estructura organitzativa interna per tal que, sense perdre tots els aspectes positius que ens ha aportat el model actual, puguem resoldre i millorar aquestes mancances i necessitats actuals**.

3. **El disseny del procés**

Analitzant tots aquests elements, valorem que no és qüestió de fer petits canvis ni de modificar coses senzilles, sinó que la resposta a aquesta situació passa per un **canvi organitzatiu d'una part de l'organització**.

Les reflexions sorgides els últims anys ens porten a focalitzar les necessitats en quatre aspectes organitzatius clau:

1. Com tenir una **visió àmplia de la comarca** de la Garrotxa que s'ha perdut amb l'especialització i la poca integració dels municipis en l'especialització.

2. Com incorporem la **mirada comunitària** més enllà de la mirada de l'especialització.

3. Com **transversalitzem els diferents àmbits d'especialització** tant dins el Consorci (per evitar caixes que no permetin compartir entre àmbits) com també fora d'aquest.

4. Com incorporem aquestes idees **sense perdre l'especialització i mantenint l'equip de treball** com un espai clau del model.

Per poder fer aquest canvi organitzatiu, es va planificar un procés en diferents fases:

a) Sessions de treball de l'equip directiu per:

a. Analitzar els serveis actuals i valorar en quina part de l'organització és important aplicar el canvi.

b.Definir el relat conceptual i metodològic de la nova estructura organitzativa.

c. Crear una proposta inicial d'organització i de distribució territorial.

b) Presentació del primer esbós de proposta organitzativa a tot l'equip professional del Consorci.

c) Sessions de treball amb les professionals implicades en el canvi organitzatiu per validar la proposta inicial i modificar allò necessari per fer-la possible.

d) Presentació de la proposta definitiva a totes les professionals del Consorci i del full de ruta que cal seguir.

e) Implementació del full de ruta i seguiment de l'evolució del procés de canvi.

f) Revisió de la distribució un cop implementada.

Tot aquest procés, fins abans de la implementació del full de ruta, s'ha realitzat en el termini aproximat d'un any.

Procés per repensar l'organització



4. **La nova proposta organitzativa**

Reflexions prèvies

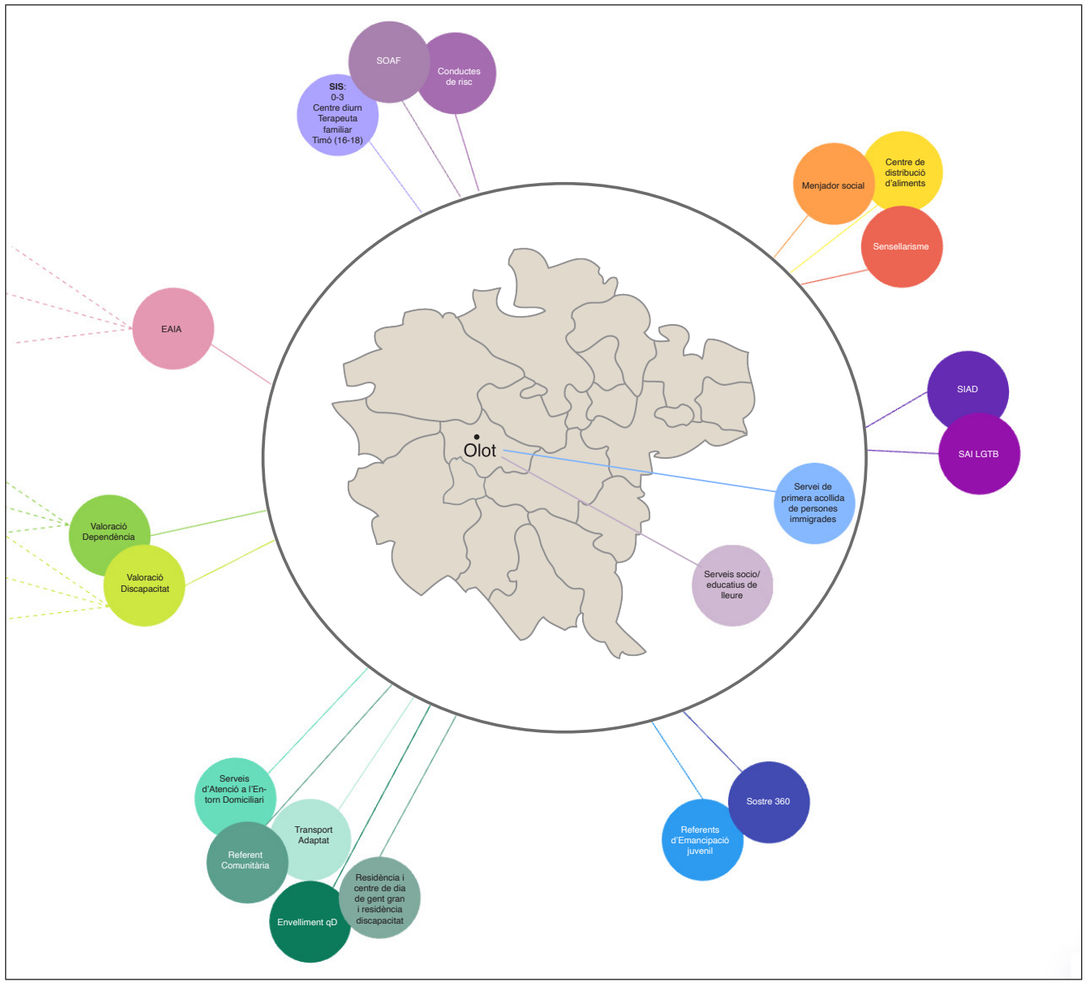
Abans d'entrar a explicar detalladament la proposta organitzativa sorgida d'aquest procés, cal ser conscients de dues reflexions prèvies que van ser clau per definir la proposta:

La primera és en relació amb l'abast territorial dels serveis i el seu grau d'especialització. Es van definir quins serveis del Consorci són comarcals i quins no, així com també quins serveis els considerem especialitzats i quins són d'atenció bàsica. Es va arribar a l'acord següent:

– Serveis especialitzats i comarcals: serveis com l'Equip d'Atenció a la Infància i l'Adolescència (EAIA), el sensellarisme, el Servei d'Intervenció Socioeducativa (SIS), el Servei d'Orientació i Atenció a Famílies (SOAF), el Servei d'Informació i Atenció a les Dones (SIAD)... Cadascun d'aquests serveis té unes peculiaritats diferents (supracomarcals, en fase inicial, en fase de desplegament comarcal...).

– Serveis comarcals bàsics: aquí incloem totes les persones que estan treballant als municipis de la comarca, als serveis bàsics d'autonomia, de promoció social, de relacions familiars i d'acollida, les professionals del Servei de Prevenció a Famílies i també s'hi incorpora l'Equip Tècnic d'Acció Comunitària (ETAC) per sumar-los a tota aquesta estructura.

És amb els serveis bàsics i comarcals que ens plantegem quina nova organització podem dur a terme que permeti incorporar tots els elements de millora detectats.



Gràfic dels serveis especialitzats per abast territorial

La segona reflexió és en relació amb l'anàlisi de dades i poblacionals de la comarca. Es van analitzar dades d'atenció i poblacionals i es van estudiar lògiques territorials i naturals dels pobles, buscant la coherència i cercant un equilibri territorial (projectes, expedients) i també una certa lògica de dinàmica social. Amb aquesta informació es va acordar **dividir la Garrotxa en quatre grans zones d'atenció (sectors)**, vetllant perquè a cada sector hi hagués uns barris d'Olot i alguns municipis de la comarca i que la connexió entre els quatre sectors fos constant i fluida.

Amb aquesta sectorització i les dades, l'anàlisi de problemàtiques i necessitats, els recursos i els perfils (SBAS i ETAC), ha sorgit una proposta de sectors que són diferents en nombre i en perfils d'especialització.

Els quatre sectors resultants del procés de reflexió són la base inicial de la nova proposta organitzativa.

La proposta organitzativa: el relat

La proposta plantejada busca la finalitat següent:

Incorporar al model d'intervenció una mirada comunitària i comarcal, tenint en compte les diferents dimensions de les necessitats socials.

La proposta, per tant, incorpora una mirada focalitzada en dos temes principals:

4a. Mirada comarcal

Des de la comarca i municipi per municipi

Tradicionalment, des del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa parlem d'Olot i comarca. Això no ens ha ajudat a tenir una visió global de la comarca i ens ha centrat molt a Olot, amb la qual cosa hem perdut perspectiva i possibilitats de relació entre municipis i amb els agents d'aquests. La nova proposta vol:

- Deixar de parlar d'Olot i de comarca.

- Tenir una visió comarcal de les necessitats socials i les dades d'anàlisi.

- Poder identificar necessitats, problemàtiques i oportunitats per sectors i municipis.

- Tenir relació periòdica amb els municipis: ajuntament, CAP, escola.

- No tractar tots els municipis per igual; enfocar la millora de les necessitats municipals.

- Treballar amb més proximitat i més coneixement del territori.

4b. Mirada comunitària

Des de la mirada a la intervenció comunitària

- La intenció de les nostres intervencions és de transformació social i en clau inclusiva.

- La finalitat és tan important com el procés relacional per aconseguir-la.

- Volem promoure el protagonisme de la persona, la família i el grup a partir de la pròpia capacitació i l'activació dels seus recursos i la vinculació amb la xarxa del seu entorn.

- Volem promoure relacions socials de suport mutu, cooperació i bon tracte.

- Volem identificar les necessitats col·lectives per generar capacitat d'organització i autonomia.

Per altra banda, el model proposat es basa en dos grans elements que han de permetre no perdre el focus d'atenció de les necessitats socials i l'especialització adquirida amb els anys respecte de les diferents dimensions i àmbits d'intervenció. Per això aquest model entén l'equip i la transversalitat com a elements clau.

4c. L'equip

L'equip com a element clau de suport i millora

L'equip té una doble funció:

- Sostenir i donar suport en la gestió emocional i en la presa de decisions en les intervencions.

- Acompanyar-nos i no sentir que estem soles davant la complexitat.

L'espai de suport és l'espai on l'equip aplica el model que s'ha treballat de manera consensuada en cada situació i on s'enriqueix aquest model d'intervenció amb l'aportació de totes les mirades professionals.

4d. L'organització transversal de les necessitats socials

Cap endins sense perdre la mirada especialitzada i cap enfora amb els agents de la xarxa

– La proposta vol incorporar la mirada de les diferents especialitats en les intervencions per tal d'esdevenir més transversals. La complexitat dels casos fa necessària l'aposta cap a una major transversalitat interna tant entre els serveis bàsics entre si com també amb tots els serveis especialitzats.

– Més enllà de l'organització interna, la proposta posa el focus a crear noves sinergies amb professionals dels municipis per poder treballar amb la resta d'equips de manera més cooperativa.

A partir del mapa comarcal i d'aquests elements es proposa:

Sectoritzar els serveis bàsics d'atenció social de la comarca i comarcalitzar els serveis especialitzats.

Per fer la sectorització i dividir la comarca en quatre grans àmbits territorials, es tenen en compte diferents factors:

– Es busca que les divisions siguin naturals i coherents i que es mantingui l'equilibri territorial.

– S'analitzen les dinàmiques socials dels diferents municipis.

– Es té en compte que cada sector tingui barris d'Olot i municipis.

Considerant aquests elements es creen quatre divisions territorials i en cadascuna d'elles es defineix quin equip tècnic formarà part de l'equip de sector. Aquests equips es configuren tenint en compte:

– L'anàlisi de dades socials, poblacionals i d'atenció de cada sector.

– Els perfils necessaris per atendre les necessitats socials.

– Que hi hagi professionals de cadascun dels àmbits de necessitats socials.

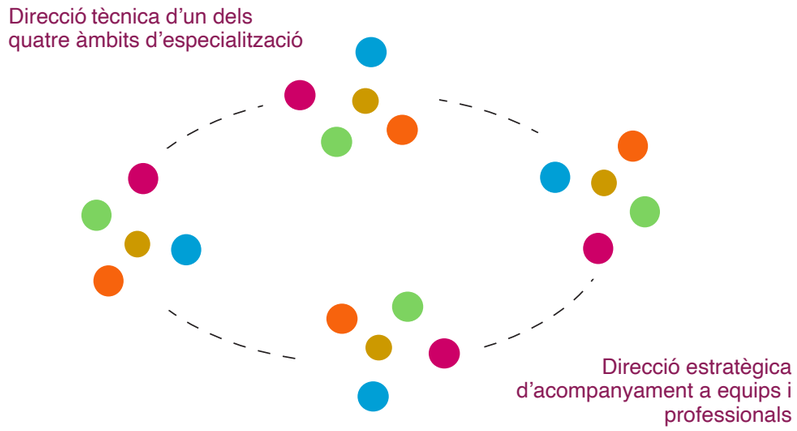
– Quins recursos són necessaris per atendre la realitat del sector.

Aquesta nova organització, per tant, permet mantenir l'especialització, augmentar el coneixement del territori i incorporar la mirada comunitària. Els equips de sector estan formats per diferents professionals amb especialitats diverses, per tal de crear equips el màxim de transversals possible.

Aquest model preveu dos espais molt importants: l'espai de sector i l'espai d'àmbit especialitzat.

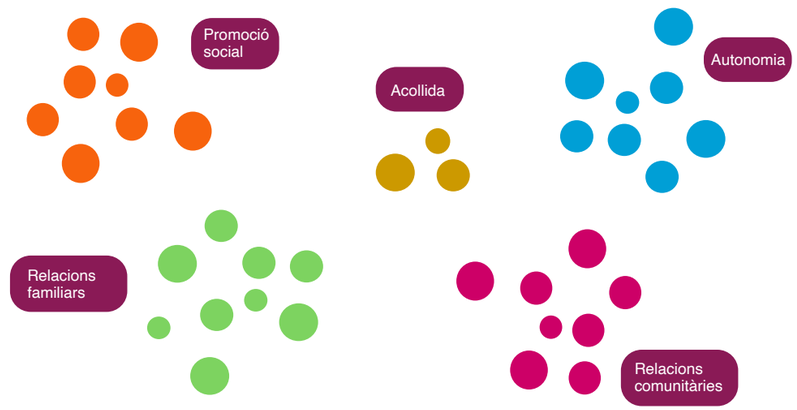
5. **Sector_Territori**

La comarca es divideix en quatre sectors. Cada un d'ells està format per professionals dels diferents àmbits de treball dels serveis bàsics: autonomia, promoció social, relacions familiars i relacions comunitàries. La direcció d'aquests sectors s'assumeix des d'un tàndem del qual formen part la figura estratègica de suport i acompanyament a equips i professionals i de les direccions tècniques especialitzades amb el suport de les figures, també estratègiques, de planificació i dades i processos.



Àmbit_Especialitzat

Els àmbits de treball de les necessitats socials estan formats per tots els serveis (bàsics i especialitzats) i tenen la figura de direcció que vetlla per l'expertesa. Els àmbits d'especialització són els mateixos que ja vam incorporar a la proposta organitzativa del 2016.



Què es treballarà en cadascun d'aquests dos espais:

SECTOR

Casos (compartir mirades de les intervencions)

Casos compartits

Acollida/ tractament

Relat territorial

Anàlisi de les necessitats del sector

Projectes comunitaris

ÀMBIT

Relat/model/expertesa/línies de cada àmbit (com atenem, model, tipus d'intervencions...)

Informacions específiques de l'especialitat

Projectes especialitzats i comunitaris

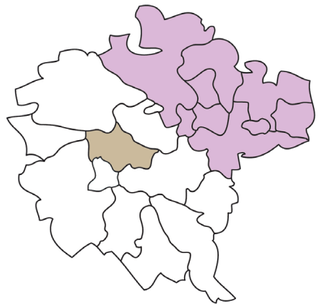
Compartició de casos

Treball conjunt SBAS + serveis especialitzats (contínuum del procés d'atenció)

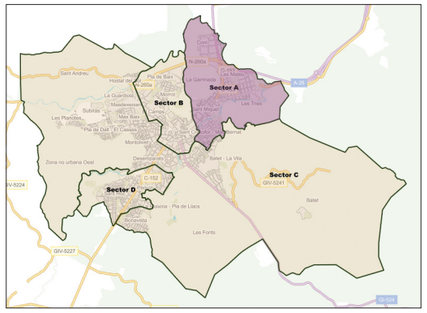
Anàlisi de necessitats

Intervenció a tota la comarca

L'**ATENCIÓ SOCIAL BÀSICA** a la comarca, a partir d'ara, quedarà sectoritzada de la manera següent:

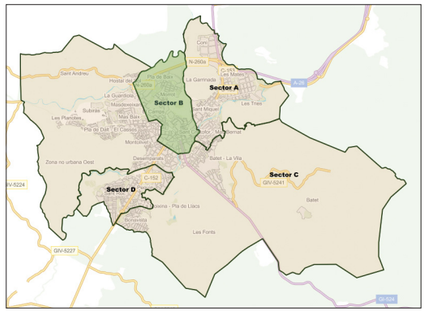


SECTOR A



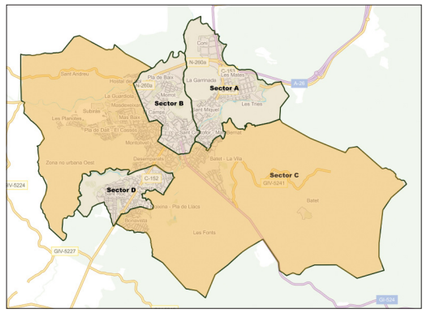
SECTOR B





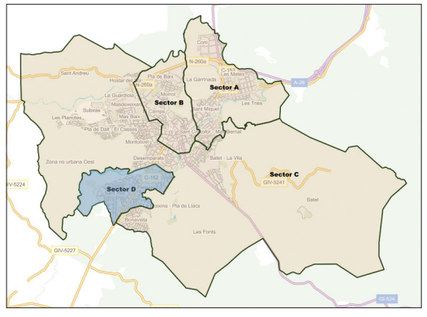
SECTOR C





SECTOR D





En resum, el lema de la proposta organitzativa sorgida d'aquest procés seria:

La nova proposta per a una professional d'atenció de serveis bàsics es resumiria en: soc treballadora del Consorci, treballo al sector (A, B, C o D), estic especialitzada en un àmbit concret (autonomia, promoció, relacions familiars, relacions comunitàries o acollida) i soc referent comarcal en algun tema concret (ocupació, veïnatge, associacionisme, habitatge, participació...).

Finalment, és important destacar que aquesta proposta organitzativa ha d'anar acompanyada d'un procés per reforçar l'atenció dels serveis especialitzats (que no se sectoritzen) i garantir que es despleguin als vint-i-un municipis de la comarca.

6. **El full de ruta**

S'ha previst un procés a dos anys vista que permeti anar fent actuacions de manera planificada que facin possible el canvi organitzatiu de manera pautada i amb més garantia d'èxit. El procés planificat és el següent:

Mesos 1 a 3

Fase inicial i canvis físics

> Mesos 1 a 3:

– Traspassos d'expedients entre professionals.

> Mes 2:

– Canvis físics als despatxos per facilitar el treball conjunt (sectorial i especialitzat) (adequació de l'espai).

Mes 4

Fase d'organització i estructuració

> Mes 4:

– Equips sectorials:

– **Inici de reunions de sectors** amb l'objectiu de:

- Fer equip.

- Conèixer el territori.

- Conèixer els espais d'atenció.

– Direccions:

– **Inici de reunions de direccions** per treballar les reunions de sectors.

– Acció comunitària:

– **Inici del treball amb l'equip tècnic d'acció comunitària** per definir l'organització i el rol.

Mes 7

Fase de consolidació i definició

> Mes 7:

– Professionals de sectors:

- Treball per establir **objectius comuns**.

- **Anàlisi de càrregues de treball**.

– Direccions:

- Treball per definir les **funcions** de les direccions **tècniques** i les **estratègiques**.

– Relació externa:

- **Inici de reunions amb ajuntaments** per presentar la memòria i lligar els espais de relació.

Mes 12

Integració i primera valoració (un any)

> Mes 12:

– Integració d'equips:

- Treball amb l'equip de **primera acollida** per encaixar-lo amb la sectorització.

- Treball amb l'equip de **prevenció a famílies** per encaixar-lo amb la sectorització.

– Avaluació:

- **Primera valoració** de la implementació i la realització d'**ajustos necessaris**.

Mes 18 i mes 24

Fase final d'integració i tancament

> Mes 18:

– Integració especialitzada:

- Treball amb l'especialitzada (SIS, joves, etc.).

> Mes 24:

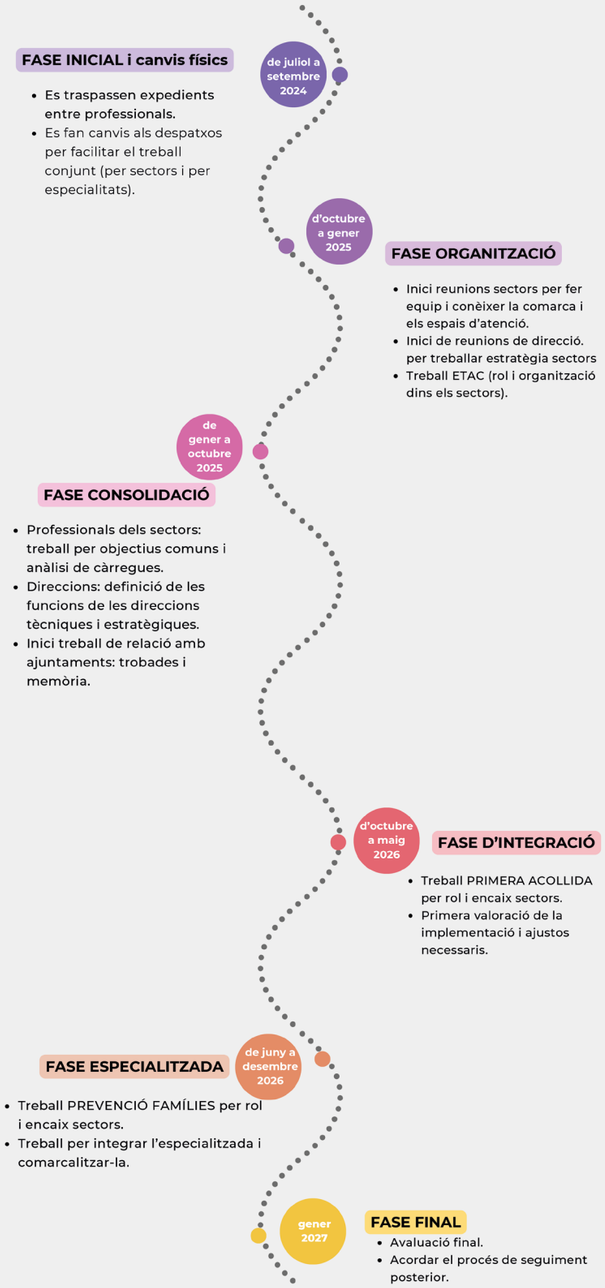
– Fi del procés:

- **Fi del procés d'implementació**.

- **Fer l'avaluació final** del procés i **repensar el procés de seguiment posterior**.

Full de ruta

Proposta cronològica



Participants en la definició de la proposta

Angi Farrés
Anna Arrébola
Anna Casamitjana
Anna Soto
Aroa Sales
Bea Luna
Carla Periañez
Carme Aumatell
Carme Sans
Clàudia Mallén
Elena Güell
Elena Masanas
Eli Demonjó
Ellanah Simón
Émily Pujol
Ester Vilarrasa
Eva Fernández
Eva Marzo
Helena Pugidemunt
Judit Güell
Júlia Puell
Karina Gómez
Lali Surià
Laura Montalvà
Lluïsa Vayreda
Lourdes Badosa
Magalí Masó
Maite Marcó
Mar Marín
Marina Miranda
Marta Olivet
Marta Portet
Marta Teixidó
Mireia Vera
Núria Moré
Queralt Abril
Sandra Montañés
Teia Fàbrega
Zaida Martínez
Zina Falgarona

[2]

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