

# Modelo evolutivo de organización de una comarca rural

## Aplicaciones prácticas en el trabajo social

Maite Lecha Areny<sup>1</sup>

### Resumen

En este artículo nos proponemos aproximarnos a los requerimientos que necesitan las organizaciones, y en concreto nuestra comarca, para poder cambiar los diseños organizativos para adaptarse al nuevo contexto social y las afectaciones en los equipos profesionales y en los servicios sociales.

**Palabras clave:** Soportes internos y externos, modelo evolutivo, elementos de cambio, afectaciones a los servicios sociales, supervisión, formación e investigación, trabajo en red y mejora continua y calidad.

**Para citar el artículo:** LLECHA ARENY, Maite. Model evolutiu d'organització d'una comarca rural. Aplicacions pràctiques en el treball social. *Revista de Treball Social*. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, diciembre 2013, nº 200, páginas 106-114. ISSN 0212-7210.

### Abstract

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

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

<sup>1</sup> Trabajadora social. Diploma en Función Gerencial en Servicios Sociales. Máster en Dirección Pública. Consell Comarcal la Segarra. mla@ccsegarra.cat

**Los modelos y diseños organizativos, para ser sostenidos en el tiempo, necesitan de apoyos externos que amplifiquen las miradas y nos proporcionan señales de movimiento y cambios sociales, y de apoyos internos que nos permitan disponer de momentos de estudio, de reflexión y de capacitación técnica y de crecimiento personal para poder diseñar estrategias organizativas de aplicación práctica en el campo del trabajo social.**

Yo os cuento un modelo organizativo desde una comarca del interior de Cataluña, la Segarra, un territorio que presenta un paisaje natural en constante evolución, donde los colores de la tierra y los árboles nos señalan constantemente el transcurso de las estaciones del año y percibimos vivamente las inclemencias del tiempo, el viento, la niebla, la lluvia que raramente cae, la nieve que nos aísla aún más del entorno, el calor sofocante... Soy de la opinión que este paisaje en constante evolución nos ayuda a estar atentos a las señales, en este caso los condicionantes sociales, para adaptarse al cambio, es lo que he llamado al principio soportes.

Estos son los factores estructurales para hacerse una aproximación más exacta de la comarca:

- *El territorio:* se caracteriza por la dispersión geográfica. Las personas habitan en 108 núcleos de población agrupados, con 21 municipios y con extensión de 722 Km<sup>2</sup>.
- *La población:* 23.365 personas, de las cuales el 69,35% vive en las poblaciones de Cervera y Guissona. Estas dos poblaciones en los últimos años han crecido en 2.000 personas Cervera, y en 3424 Guissona, la cual presenta una

tasa de nacimiento por encima de la media de Cataluña. Este crecimiento se ha producido mayoritariamente con personas inmigradas.

Actualmente Cervera presenta una tasa de paro del 25%, en contraste con Guissona, donde es del 5,6%. La tasa de paro total de la comarca es del 13,1%.

También nos encontramos con 9 municipios con menos de 200 habitantes, distribuidos en pueblos agregados y casas aisladas donde vive gente mayor y gente envejecida.

En este marco nos preguntamos:

¿Cuál es el reto y las principales dificultades para la prestación de servicios?

El principal reto es hacer frente a las *diferentes realidades comarcales* teniendo presentes las siguientes dificultades:

- La movilidad y una red de transporte público deficiente y con horarios reducidos que condiciona la dependencia del vehículo privado. Las personas tienen dificultades de movilidad para acceder a los servicios básicos-sanitarios, educativos, servicios sociales, así como para acceder a otros servicios de ocio, para formarse, para buscar trabajo... Este es un factor de riesgo de exclusión que perdura con el tiempo y que ha acompañado a los servicios sociales en su modelo organizativo, como iremos viendo a lo largo de la exposición.
- La concentración de servicios básicos en Cervera y Guissona, y al mismo tiempo una falta de servicios en relación a las necesidades de la población, como oficina de trabajo, delegaciones de servicios tributarios o de la seguridad social, especialidades médicas, servicios formativos para personas adultas, que hace que municipios de

fuera de la comarca que los tienen adquieran más peso y relevancia.

- Divisiones territoriales de servicios que no son coincidentes con los límites de la comarca; especialmente destacables son los judiciales y los sanitarios.

Entramos ahora a explicar la evolución de nuestro modelo organizativo, nos situamos en el año 2002. En aquellos momentos los servicios sociales básicos los componían 3 trabajadoras sociales, una de las cuales con funciones de coordinación/administración y una educadora social, y se realizaban atenciones a la comarca en los municipios más grandes, en concreto en 4 que tenían más de 1000 habitantes, y al resto se iba según la demanda del servicio.

La cobertura era escasa y sin continuidad.

¿Cuáles fueron los elementos que precipitaron y condicionaron positivamente un cambio de modelo que llamamos de primera generación?

**La existencia de apoyo institucional, la colaboración de la supervisión, juntamente con formación e investigación, fueron los ejes fundamentales para que el cambio se pudiese producir y sostener en el tiempo.**

Confluyeron en el mismo momento dos condicionantes que empujaban hacia un cambio de modelo:

Condicionante externo: la comarca fue objeto de un crecimiento económico y demográfico. La economía local precisó mano de obra y se produjo una masiva llegada de inmigrantes y de diferentes nacionalidades que se situaban inicialmente en las poblaciones de Cervera y Guissona y se extendían hacia otros pueblos. Después de años de estancamiento, el cambio fue muy repentino y la

población autóctona se sentía muy amenazada en cuando el uso de los insuficientes servicios que se tenían, y tomaba mucha relevancia el sentimiento de pérdida de identidad.

Condicionante interno: de la propia institución del Consejo Comarcal, que quiso sustentar el cambio social y profesional que se generaba y nos proporcionó diferentes elementos de soporte y cuidados a los profesionales para diseñar e implantar unos servicios sociales de calidad que diesen respuesta a las necesidades emergentes y las manifestadas.

Los elementos de apoyo obtenidos fueron:

*La supervisión* de los profesionales de los servicios sociales básicos como un espacio donde se articulan y se facilitan procesos de intervención y cambio desde un modelo de organización flexible, coherente y estable que incorpore nuevos elementos para la celebración de la tarea.

La supervisión es el análisis de la práctica de los profesionales. Es un metatrabajo que se sitúa entre la formación y el apoyo profesional, conducida por un consultor externo a la organización.

Permite adquirir confianza en las propias capacidades y obtener un conocimiento de la acción profesional compartida y revisada con los miembros del equipo y por el propio supervisor, lo que facilita que emerjan elementos de transformación que mejoren el funcionamiento del equipo.

*La formación* para construir y ampliar nuestro marco teórico y basada en las necesidades del entorno y de los profesionales para el desarrollo de la tarea. En esta fase se centró principalmente en el trabajo en equipo de los propios servicios sociales y los hechos migratorios, el entendimiento de las diferentes culturas, y los modelos de adap-

tación de la sociedad de acogida y el papel de los profesionales en el proceso.

*La investigación:* encargamos al Grupo de investigación e interculturalidad de la Universidad de Lleida el estudio *Necesidades presentes y futuras en materia de servicios sociales en la comarca de la Segarra*.

Esta investigación-estudio nos aportó nuevos indicadores de planificación que nos sirvieron para la organización de los servicios sociales básicos y para la planificación de otros servicios.

Pasamos a describir los elementos que impulsan a definir una nueva estructura que nos permita pasar de un modelo de prestación de servicios generalista a un modelo adaptado a la realidad y diagnóstico del territorio y a las necesidades de las personas y cómo los servicios sociales básicos toman posición en el nuevo modelo.

El resultado de la diagnosis participativa y las observaciones aportadas por el trabajo diario de las técnicas de los servicios sociales nos indicaba una falta de adecuación de las necesidades sociales con la cartera de servicios:

- Teníamos que acercar más los servicios a la ciudadanía y había que crecer en servicios para atender nuevas y viejas necesidades.
- Las perspectivas de futuro nos indicaban un cambio de estructura familiar creciente, los hogares nucleares, individuales y monoparentales.
- Los servicios debían encararse hacia la atención a la infancia y las personas mayores, dado que la familia extensa dejaba de cumplir con su función protectora y cuidadora hacia estos colectivos más vulnerables, en especial en las localidades más grandes de la comarca.

- *El papel relevante de la mujer* en nuestra comarca. Un importante papel socializador que tomaba especial relevancia en la mujer inmigrante era (y todavía es) que sustenta el cambio cultural en la propia familia y al mismo tiempo un elemento modernizador porque incorpora nuevas costumbres en la educación de los hijos y en sus propios valores.
- Por otra parte, la mujer rural de la comarca destacaba por su función de mujer campesina que ayudaba en la economía familiar tradicional y facilitaba mantener con vida los pueblos porque se continuaba viviendo en ellos y ejercía el rol de cuidadora tanto de la familia propia como de la extensa.
- En un momento social en el que podíamos crecer en contrataciones de nuevos técnicos y organizar las atenciones sociales a los municipios por equipos y por funciones.
- Introducimos una nueva metodología de trabajo en acogida y tratamiento, el trabajo específico de familias con niños y un nuevo programa comunitario llamado *Gent Gran Rural*.

¿Qué permite la nueva organización?

Esta nueva organización nos permitió prestar servicios directamente a todos los municipios, y la proximidad nos aportó un nuevo valor al trabajo social: escuchar las necesidades directamente, planificar servicios con los propios usuarios y con los ayuntamientos, reconocer y ser reconocidos.

Hicimos ampliar las voces y las miradas en nuestro diseño organizativo. Los ayuntamientos tomaron protagonismo, fueron consultados (alcaldes y concejales) y les pedíamos apoyo para realizar atenciones en los diferentes pueblos, tanto a nivel administrativo

en la colaboración para organizar las agendas, horarios, atención de llamadas telefónicas, distribución de carteles y propagandas, charlas... como en las adecuaciones de despachos o locales municipales, y también aportaciones económicas.

Buscamos personas con “voz reconocida” en los pueblos, personas que nos podían informar de las necesidades tanto a nivel comunitario como hacernos llegar una aproximación de situaciones individuales que atender. Creamos una red de apoyo informal que nos facilitó conocer a la gente de los pueblos y darnos a conocer.

Sin estos apoyos la labor de extendernos por el territorio no se hubiera producido con buenos resultados. La experiencia nos ha enseñado que desde un despacho no puedes conocer y atender las demandas de las personas. Hay un trabajo previo de ganarse la confianza para que las personas te cuenten sus diversas necesidades y expectativas en las soluciones.

El programa *Gent Gran Rural* nos ayudó mucho en este sentido. El despliegue de servicios asistenciales, lúdicos y culturales nos facilitó pasar de una atención más comunitaria y grupal a una atención individual centrada en la necesidad y no tanto en la mera gestión de recursos.

Respondiendo a las necesidades antes descritas desplegamos el servicio de apoyo a la mujer, basado en los elementos de trabajo de la diagnosis participativa del estudio-investigación e incorporando las directrices de trabajo del servicio de información y atención a la mujer.

Y pusimos especial énfasis en el trabajo del fenómeno migratorio: la llegada de nuevos habitantes venidos mayoritariamente de los países del este y de África y el choque y

el impacto inicial que provocó en los habitantes de la comarca y también para las administraciones, que tuvieron que correr a crear servicios sanitarios y educativos. La técnica en políticas migratorias se dedicó de forma eficaz a acciones de acogida, sensibilización y acomodación.

La formación lingüística y la formación ocupacional fueron ejes centrales de trabajo, así como la formación del hecho migratorio y de conocer las diferentes culturas que conviven en la comarca, destinada a los diferentes agentes sociales y ciudadanía en general.

**Las fases del proceso de implementación de un cambio de modelo organizativo deben estructurarse en un tiempo, y en nuestro caso esta primera fase de implementación del modelo de primera generación duró 2 años.**

En esta fase las trabajadoras y educadoras sociales se estructuran en un trabajo en equipo y establecen coordinaciones con otros profesionales y servicios de apoyo creados, como la técnica de la mujer, la técnica de inmigración y otros agentes del ámbito migratorio, como traductores y mediadores culturales.

Esta primera fase del modelo es muy dinámica, incluye todos los elementos que condicionan la evolución, y además debe contemplar la incorporación de nuevos fenómenos emergentes que se convierten en la propia dinámica de cambio.

Nos aparece, pues, un nuevo elemento de apoyo externo –nuevos agentes sociales– que permite ser incorporado en el nuevo modelo organizativo gracias a los elementos de apoyo internos que siempre nos han acompañado y que antes hemos descrito como la supervisión, la formación y el estudio e investigación.

■ **El crecimiento de los servicios sociales tanto en el aspecto cuantitativo como cualitativo también se producía en otros servicios, tanto públicos como privados, de iniciativa social y mercantil.**

El crecimiento de los servicios sociales tanto en el aspecto cuantitativo como cualitativo también se producía en otros servicios, tanto públicos como privados, de iniciativa social y mercantil. Por ejemplo, en ámbitos de trabajo emergentes para el trabajo social, como la enfermedad mental, se creaban servicios de centro de día y de atención psicológica en el CAP de salud, y también entidades de apoyo como la asociación de familiares de enfermos mentales.

El trabajo en red se convirtió en una nueva necesidad de trabajo, y para poder incorporar este nuevo escenario con tantos y tan variados actores en nuestro modelo organizativo recorrimos de nuevo a la investigación y se realizó un estudio de la red de servicios sociales incorporando todos los agentes sociales del territorio, aunque su ámbito de trabajo no fuera propiamente el de los servicios sociales. Se estudió qué relaciones se establecían en las dinámicas cotidianas de trabajo, con qué objetivo, y tuvimos una visión de todos los nodulos relacionales y cuáles eran los actores de la red relacional.

El resultado obtenido nos mostró la necesidad de dar un paso más en la organización del modelo de trabajo. El gran número de participantes puso de manifiesto la cantidad de relaciones que se establecían y la necesidad de abordar las necesidades sociales de forma interdisciplinaria e interdepar-

tamental en un entorno estable, es decir formalizar las relaciones dentro de un marco formal mediante protocolos, firmas de compromiso y otros escenarios formales.

Para generar un contexto estable que genere modelo de trabajo en red se han estructurado tres dispositivos que han dado estructura a los resultados del estudio de la red de servicios sociales:

- Espacio de participación. El Consejo de Participación de Servicios Sociales, donde una vez al año diferentes grupos y entidades exponen su trabajo participativo y en red, y la web de participación donde día a día se muestran las diferentes acciones que realizan los miembros de la red de participación.
- Forjamos vínculos. Protocolo integrador de violencia hacia las mujeres, la infancia y adolescencia y la gente mayor. Durante dos años se formaron mesas de trabajo semanales entre los diferentes actores implicados en el abordaje de la violencia, para trabajar forma participada nuestro protocolo integrador. De este nuevo trabajo ha surgido que en la actualidad se trabajan los casos de violencia y/o maltrato en mesas de trabajo ordinarias o urgentes donde se exponen las situaciones y acuerdan las acciones a realizar por cada miembro implicado. Las mesas de trabajo son para los diferentes ámbitos descritos.
- Mesas de trabajo sobre inclusión y cohesión social. Abordaje de las nuevas necesidades emergentes en la comarca debido a la nueva realidad estructural y la afectación del paro y la pobreza, que es impresionante para muchas familias y personas de la comarca. En

estas mesas de trabajo se deciden acciones prioritarias de trabajo tanto en el ámbito de los servicios sociales como en otros ámbitos, y son aprobadas por el Pleno del Consejo Comarcal.

Este trabajo participativo y en red que podemos llamar modelo de segunda generación fue acompañado también por el eje de la supervisión y asesoramiento técnico, así como por la exhaustiva formación de los profesionales de la red para capacitarlos en su rol de miembros de un colectivo o grupo y en su función más social de todo el proceso participativo. La formación se distribuyó en cuatro bloques, con las temáticas de: Gestión del tiempo, Reuniones eficaces, Comunicación y Negociación.

También se crearon herramientas TIC de información y apoyo como el Mapa Comarcal de Recursos, el observatorio social y el espacio de participación con información de las diferentes mesas de trabajo participativas creadas.<sup>2</sup>

¿Cómo se han visto modificados los servicios sociales básicos en este modelo organizativo de segunda generación?

Los servicios sociales básicos han adquirido relevancia dentro de la red social. *Exponerse, escuchar y ser escuchado les hace adquirir responsabilidad, representatividad y han asumido un liderazgo nuevo y más exigente que les requiere más rigor y fundamentación en cada acción que emprenden.* Este nuevo marco de trabajo ha supuesto tomar conciencia de la notoriedad personal y colectiva dentro de los nuevos entornos laboral y comunitario.

El trabajo en red ha posibilitado al trabajo social definirse, acotar funciones, ser trans-

parente ante las miradas del otro y eliminar los elementos que no generan valor y que las trayectorias profesionales arrastran sin ser conscientes.

La agenda laboral de los profesionales ya incorpora de forma estable las mesas de trabajo en las que participan y los compromisos sociales que van adquiriendo.

### ■ La maduración en la organización del trabajo por funciones nos llevó, al equipo de profesionales, a dar un paso más en este modelo de segunda generación.

La maduración en la organización del trabajo por funciones nos llevó, al equipo de profesionales, a dar un paso más en este modelo de segunda generación. Organizar el trabajo por procesos que se realiza con las personas y en función de la atención a las necesidades.

La definición de sucesión de pasos y decisiones nos ha conducido a comprender mejor a las personas que participan –tanto los clientes como los proveedores–, las relaciones que se establecen y los flujos de información que se generan.

El manual de procesos integrado por el conjunto de procedimientos y elaborado a partir de la experiencia compartida de los profesionales del equipo, con el apoyo de una empresa consultora, presenta una descripción detallada de cada procedimiento con objetivos, documentación asociada, participantes (relación de personas, instituciones y/o empresas contratadas), actividades claves,

<sup>2</sup>Todos estos apoyos se pueden consultar en la web del Consell Comarcal de la Segarra, [www.ccsegarra.cat](http://www.ccsegarra.cat), en el apartado Espais de comunicació.

aspectos críticos, requerimientos básicos, herramientas y materiales, e indicadores y la fuente de cada indicador.

Uno de los elementos de mayor relevancia del trabajo por procesos ha sido la introducción de la mejora continua mediante la evaluación de los indicadores tanto de procesos como de resultados, ya que permiten poder medir si se han realizado las acciones necesarias para el logro de los objetivos, controlar los costes, gastos y recursos empleados, y el grado de satisfacción del usuario final del servicio.

**Un eje nuevo del nuevo modelo es la mejora continua, que se constituye como el elemento clave que nos define la evolución del nuevo modelo organizativo.**

Debo decir que en esta fase de modelo hemos superado un gran reto en el campo del trabajo social, al incorporar proceso y metodología compartida, la utilización de soportes de tecnología digitales y establecer canales de comunicación con la ciudadanía.

¿Cuáles son nuestras perspectivas futuras ante este cambio de modelo social acontecido con la crisis del 2008?

Los cambios organizativos efectuados, el establecimiento de las formalizaciones necesarias para el trabajo en red, y el fortalecimiento personal y profesional de los técnicos, nos permitirá adaptarnos a la nueva realidad de pobreza, desigualdades y malestar individual y colectivo.

Ahora estamos ante un nuevo enfoque del trabajo social donde seguro que la priorización de las situaciones a atender, el enfoque del trabajo en las diagnosis y planificar intervenciones con resultados y la relevancia más que nunca del trabajo grupal y comunitario deben ser los nuevos ejes de trabajo.

Nos encaminamos a gestar un modelo organizativo de tercera generación donde debemos tener espacio para la colaboración con el tercer sector, crear y/o fortalecer la relación con el mundo empresarial y el enfoque hacia la red relacional en materia de formación, ocupación y vivienda. Nosotros estamos dispuestos a trabajar para encontrar nuevas formas de colaboración que sin malgastar los servicios públicos incorporen otros sistemas sostenibles.

Para terminar este artículo quiero hacer una manifestación altamente positiva sobre los efectos de la supervisión.

La supervisión nos ha acompañado, al equipo profesional y a mí misma, como directora del servicio, durante el trayecto de esta etapa evolutiva de cambio de modelo. Este dispositivo de reflexión y análisis ha complementado la formación, la que ya teníamos y la que hemos ido adquiriendo a lo largo de estas etapas. La supervisión revisa la práctica y la ética y se sitúa entre el apoyo y el asesoramiento técnico. Permite elaborar un diálogo permanente entre el conocimiento interno de una acción y altas formas de conocimiento y de saber para terminar construyendo una nueva forma de proceder.

La práctica de la supervisión realizada mediante el arte de la conversación me ha permitido ir generando, mediante la palabra y el lenguaje, un nuevo conocimiento.

En cuanto al equipo, los refuerza y responsabiliza en el ejercicio de su tarea diaria, pasando de la incertidumbre de una actuación ante la dificultad de un caso a explorar y construir otras formas de análisis de cómo intervenir, y esta construcción beneficia a las partes: los profesionales y los usuarios de los servicios.

Permite mirar a la persona que formaliza una demanda desde otra mirada más apreciativa.

Y este aprendizaje que realizan en equipo favorece el conocimiento mutuo, construyen un saber colectivo y el sentido de pertenencia, tan necesario para uno mismo como para la propia organización.

En cuanto a la dirección del servicio, me permite asumir el apoderamiento del rol, contrastando continuamente los marcos teóricos con la praxis cotidiana, revisando los sentimientos que me acompañan en el ejercicio de la función.

*Conocimiento* construido mediante un diá-

logo constante en mi misma y en relación con los demás y *confianza* adquirida han sido dos aportaciones relevantes de la supervisión.

La supervisión y el asesoramiento técnico de los profesionales y la responsable del servicio son procesos de calidad y contribuyen a tener servicios de calidad a la vez que promueven el bienestar de los profesionales.

Esta reflexión, análisis y construcción de nuevo del quehacer profesional, ahora es más necesaria que nunca, porque ante el cambio de modelo social el trabajo social debe aportar su experiencia en la construcción de este nuevo modelo social.

### Bibliografía

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