

Dirigir en els serveis socials

*El poder polític
davant la justícia social*

* * * * *

Mercè Martínez i Llopis

Colección Trabajo Social, 17

Directora de la colección: *Josefa Fombuena Valero*

© Mercè Martínez i Llopis

© De esta edición:

Nau Llibres

Periodista Badia 10. 46010 València

Tel.: 96 360 33 36

Fax: 96 332 55 82

E-mail: nau@naullibres.com

web: www.naullibres.com

Diseño de cubierta y maquetación:

Pablo Navarro y Artes Digitales Nau Llibres

Ilustración de la cubierta:

[VectorMine] / Depositphotos.com

ISBNs Nau Llibres

ISBN_papel: 978-84-19755-86-5

Depósito Legal: V-416-2026

ISBN_ePub: 978-84-19755-88-9

ISBN_mobi: 978-84-19755-89-6

ISBN_PDF: 978-84-19755-90-2

Impresión: Podiprint

Nau Llibres apoya las leyes de propiedad intelectual que protegen a los creadores de contenido, fomentan la diversidad de ideas, estimulan la creatividad y favorecen el desarrollo de nuestra sociedad. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin autorización previa. De esta forma, usted está respaldando a los autores y permitiendo que Nau Llibres continúe publicando libros. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita utilizar algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 27204 45).



Fer surar les pedres

Hi ha qui passa la vida traduint Homer
i qui la passa rastrejant els propis cognoms.

Al final, tot es resumeix en les formes
en què aprenem a retornar a casa.

Hi ha alguna cosa més útil
que l'intent de fer surar les pedres?

Fracassar en l'essencial. Per si algun dia
et pregunten per mi, això és el que feia.

Àngels Gregori
Jazz

Índex

Pròleg	9
<i>Francesc-Xavier Uceda-Maza</i>	
1. Introducció en la política. Anem a la política, vine amb mi	15
Els dubtes davant ser política.....	17
2. Les neutralitats	27
Hi soc política, i tant	33
3. L'organització a la direcció i els lideratges	35
El lideratge.....	39
4. Trets personals	51
5. La presa de decisions	57
6. Visionar la vida	63
Moments de debilitats.....	68
7. Les metes personals i objectius marcats en l'àmbit laboral	69
8. L'equip immillorable	71
Aterrar i l'equip	72
9. La delegació	83
10. Comencem a gestionar amb lideratge de lideressa	85
11. Mans a l'obra	87
12. Ordre per a planificar	91
13. L'estranyesa	93
14. Situació diagnòstica	97
15. Canvi cultural	105
16. L'importància de mesurar	109
17. Tres teories implementades per dirigir millor	113
Les cinc essences.....	113
Els cinc zeros	116
Just in time (o JIT).....	119

18. El GEO: grup especial operatiu	127
19. El MOF: manual orgànic i funcional.....	133
20. <i>Design thinking</i>	143
21. L'usuari, la usuària, la persona	149
La paraula <i>persona</i>	151
La paraula <i>situació</i>	154
La paraula <i>vulnerabilitat</i>	155
Unim <i>persona, situació i vulnerabilitat</i>	160
22. Què es pot fer des de la política.....	169
23. Epíleg.....	177
Bibliografia	181
Colección Trabajo Social:	188

Pròleg

Francesc-Xavier Uceda-Maza

Departament de Treball Social i Serveis Socials

Universitat de València

El nostre amor és un amor
brusc i salvatge,
i tenim l'enyorança amarga
de la terra,
d'anar a rebolcons entre
besos i arraps.
Que voleu que hi faça!
Elemental, ja ho sé.

Vicent Andrés Estellés

Al davant tenim pàgines escrites amb amor, perquè als Serveis Socials se'ls estimen o se'ls odia, però no hi ha un posicionament neutral, de fet, al llarg de la història del País Valencià sabem qui els ha estimat i qui els ha odiat. A més a més, aquesta estima ha coincidit quan han sigut dirigits per treballadores socials com Amparo Moreno en l'etapa de finals dels huitanta, que suposà l'inici del sistema autonòmic i l'arrelament al municipi, o com aquesta que ha suposat la transformació d'un sistema assistencial a un sistema de drets, essent una de les peces

1 | Introducció en la política. Anem a la política, vine amb mi

T'has imaginat alguna vegada en ta vida que sent treballadora social reps una telefonada i et pregunten si vols ser política? Tanca els ulls, per favor, recordes l'exercici de fer-li salivar a la teua pròpia boca mentre imagines tallar una llima o llepar un gelat o posar-te un quadrat de xocolata i el sents i realment salives i li sents el sabor. Viatja amb mi, pensa que rebràs una trucada que et convida a pensar a ser directora d'una organització que comporta fer polítiques per canviar la realitat; i no vull ser exagerada i dir polítiques que canvien el món, però per a més de cinc milions de persones sí pots fer canvis.

No he estudiat polítiques i no teoritzaré sobre política, no trobareu en tot el llibre fonaments sobre aquesta; no em sent apta per a fer-ho i seria una còpia d'autors i autores que m'agraden o segueix, i de companys i companyes que saben molt, he après de totes aquestes persones. He estudiat treball social, la professió de la revolució, de sempre fer revolució, per la justícia social, la igualtat, la dignitat, la universalitat, el dret social i tantes i tantes qüestions que no enumeraré, però sí vull determinar que la professió m'ha marcat de forma profunda a l'hora d'entendre la societat en què vivim i analitzar els canvis socials i culturals amb certa antelació, així com diagnosticar els processos, productes

2 | Les neutralitats

Al llarg de les jornades que faig o de les classes que done, en grups d'amics o de WhatsApp, he sentit en reiterades ocasions, de la boca de treballadores socials, psicòlogues, educadores, pedagogues, advocades, tècnics... Que elles i ells no fan política, que estan a l'Administració o a les entitats o a les empreses i no fan política, com a mercenaris o mercenàries, que no estan per a pensar, ni tan sols per a plantejar-se fer un informe tècnic de les il·legalitats que es cometen i signar-lo.

Considere un greu error confondre les polítiques socials, les polítiques públiques de dret o de dignitat, amb el fet de pensar en política de partit organitzatiu, que també són d'interès públic i que, a través de la competitivitat, aconseguen manar o ser oposició. Fem política totes les persones adultes en omplir el carro de la compra, en decidir l'escola dels fills o de les filles, en vacunar-se, en comprar el tipus de cultura que volem... El que vull dir és que totes les persones que triem, cada decisió que prenem, tenen intrínsecament un efecte.

Si bé és cert que cada vegada que decideixes no es fa sempre com esperen de tu, i saps que hi haurà sempre enfados i persones que arriben a calumniar-te i a insultar-te, no conec cap cas en què a l'hora de decidir tothom estiga d'acord. Recorde arribar a acord en sectors, però

3 | L'organització a la direcció i els lideratges

Però no tot és fàcil amb les persones, perquè moltes vegades la gestió dels recursos humans no depèn del mateix departament, sinó de pressupostos d'Hisenda i de la funció pública, i també del senyor Montoro, exministre d'Hisenda d'Espanya i castrador a la Comunitat Valenciana (i els següents que no han derogat les normes) amb les seves clàusules de reposició i noves contractacions. Tal com està l'Administració pública és difícil fomentar la realització professional i satisfer les necessitats d'aspiracions lògiques professionals, l'acceptació de la crítica constructiva i les decisions amb pols positiu i negatiu que en moltes ocasions es prenen, i que afecten sempre a una de les parts... Però vull donar el meu reconeixement al ministre Montoro, especialment perquè va saber com aconseguir que l'Administració pública no puga ser capaç d'assumir les seves competències de forma adequada i, si en no dona resposta, segons aquesta política, és la privada la qui exerceix.

Totes aquestes qüestions sols es poden millorar, segons Peters i Waterman (2017), orientant les persones cap a l'excel·lència i les accions que cal fer, la proximitat del professional a la persona beneficiària del seu treball, possibilitar l'autonomia, la iniciativa i la creativitat, comptant amb les persones en benefici de la millora de la productivitat i el

reconeixement del treball ben fet, que dona lloc a la transmissió de la qualitat, i sobretot buscant l'equilibri entre l'especialització, o generalització, i la diversificació de tasques.

Considere necessari la col·laboració en la planificació, l'organització, l'establiment d'objectius i el control, de forma que l'activitat siga compartida per les persones que la desenvolupen, sentint-la pròpia i responsabilitzant-se'n.

Carlzon (1991) considera que el moment de la veritat són una sèrie de factors del bon funcionament que per a mi han sigut determinants:

- orientats als usuaris i a les usuàries
- lideratge
- formular estratègies
- arrodonir la piràmide funcional
- assumir els riscos de la decisió
- comunicar
- escoltar a les forces vives
- mesurar constantment resultats
- premiar el personal
- realitzar *benchmarking* amb noves idees
- adoptar i implantar el lideratge
- llevar la por al poder i donar el màxim d'una mateixa
- trencar barreres entre serveis
- eliminar culpabilitats
- eliminar la funció única de cada membre de la plantilla
- implantar la formació i la automillora
- posar a treballar les persones en el nou objectiu que cal assolir

Comandament i control

El té aquella persona capaç de poder llançar el servei cap a les necessitats futures i és capaç d'unir les voluntats de totes i tots perquè el treball funcione millor.

- motivació
- tècniques de gestió
- informació
- formació

4 | Trets personals

Li vaig demanar a l'IA que em fera l'índex d'un assaig sobre lideratge en treball social, i em va respondre que no sabia, però que ho anava a estudiar i intentar fer-ho en breu, je, je, je.

Li vaig respondre que per a això ho feia jo, i que pensava que no estava preparat encara per a la disciplina del treball social i que espavilara.

Començaré aclarint els trets personals de forma que al llarg de 37 anys de professió i de forma motivada he anat forjant, i no sé si són els millors, perquè de segur que una psicòloga o una sociòloga ho definirien millor; no és camí fàcil, després vos explique perquè, quan tinguem més confiança, que encara és prompte i ens coneixem poc. És qüestió d'unes pàgines més.

Els trets personals són importants, però no es naix amb ells, els vas configurant, superant aquelles característiques que et donen més angixa, i polint els que et sents més segura, i sí es necessita formació.

5 | La presa de decisions

La càrrega de la decisió és fonamentalment percebuda com la major responsabilitat al lloc que s'ocupa, és a dir, la decisió ja no recau sobre una persona, família, comunitat o entorn; les repercussions recauen sobre tota la comunitat, territori o país on tens el càrrec i la responsabilitat sobre tu.

Pensar en obert, pensar en milions de persones, et situa en el co-neixement de tot el territori i les seves circumstàncies, cultura, normes i costums, delimitat sols per norma de rang superior que t'invalida la presa de decisions superiors.

Tot té que veure amb la filosofia de la política i la seua ètica, governar és buscar el millor per al major nombre de ciutadans i ciutadanes. Eixa ètica té que veure amb el poder, el seu ús, la llibertat responsable i la justícia social.

El poder legítim de governar, d'ordenar, d'influir en la presa de decisions d'altres al tindre veu, l'autoritat com a forma de poder i no l'autoritarisme abans explicat, aplicant el codi ètic i legal procura el major benestar a la ciutadania i d'ací a fer equilibri, és del que es té que ocupar el càrrec polític.

6 | Visionar la vida

No patiu, no hi ha que comprar una bola bonica de cristall i fer un curs sobre les qualitats de Nostradamus, qui era ben intel·ligent i amb una bestiesa d'habilitats cognitives.

Una de les qüestions fonamentals que cal fer-se és si podrem visionar cap a on vols anar, què és el que pretens, no esperar que el futur t'ho marque, quins són els teus límits i quines les capacitats per a dur-ho a terme. I ací cal ser franca, perquè enganyar-se a sí mateixa sols és un acte d'imbecilitat indescriptible.

La imatge nítida del que ambicionas (un dels verbs més bonics del món i més criticats) cal escriure-la: a què aspirem? quina força tens? quant desig? I com donar-li fermesa i rubricar-la amb la data i el compromís amb una mateixa? És una conjura que vas fer i que vas invocar per a provocar que passara.

Insisteix a pensar en gran, no buscar els camins que sempre tenim, pensar en gran i voler molt més, invitar i pregar per a compartir el somni en el seu punt àlgid, on vols arribar, pensar en gran com si ho tingueres tot a l'abast, ho conegues o no, ja vindrà el que et fa falta, saber que el teu propòsit es va a complir, sabent que vas a procurar-ho, temptat, però visiona què vols o no, i ho sabràs dur a terme. Té que veure amb una ambició positiva, amb un horitzó al qual pretens arribar.

A vegades no la podràs complir perquè necessites més temps; un exemple el tenim en el projecte de serveis socials del Govern del Botànic, millor dit, de la Vicepresidència. Es necessitaven quatre anys més per a que fora pràctic, i consolidar-lo i veure créixer el projecte eixe tan bonic, quan visualitzaves cap a on volies anar; la part bona és que el percentatge que has realitzat és molt més que aquell que no existeix, i vàrem treballar tant i tant que se'ns anava l'ànima en els serveis socials públics, i això, senyores i senyors, ningú mai ens ho llevarà, el viscut, el parit i el criat.

A vegades penses que no avances, però en tenir escrita la trajectòria, en analitzar-la, és quan veus les metes. En mil ocasions, el savi del cap de Gabinet ens feia eixa reflexió: mireu d'on veníem, compareu els objectius aconseguits, les metes complides, les famílies ateses, les necessitats cobertes, els serveis dins del sistema públic... Quanta raó movia eixe home llest, tot el meu reconeixement.

Metes, objectius, quantificació i qualitat, són necessàries tenir-les incorporades a la filosofia diària. En un moment, repassem com marcar-ho.

Quan ens incorporarem a la Generalitat Valenciana recordava una frase de Joan Romero, catedràtic emèrit de Geografia Humana a la Universitat de València, polític socialista que va donar una ponència a Ca Revolta en una conferència que ens relatava un «I si jo... mane un dia?». Ací és quan començarem a visionar «I si de major puc manar?». Tindre poder; la dreta ja estava escorada i se li veia per sota dels faldons les malifetes realitzades, era ja un insult a la ciutadania valenciana, ja no s'amagaven, sempre impunes, una ràbia quan ho recorde! Però no entraré en eixe debat; seguim, doncs. Bé, Joan Romero ens explicà que qui entrara per a manar no estaria còmode, perquè no podria cridar

7 | Les metes personals i objectius marcats en l'àmbit laboral

He reconegut que necessite veure i imaginar tant la missió com la visió, saber cap on vaig, però la veig com a part de l'estratègia. Amb aquesta conclusió vull expressar que és cert que podem voler la lluna i aconseguir-la, però també és cert i es concreta en xicotets objectius.

Si la meta a la qual volem arribar és molt alta, com per exemple la pau en el món o atendre amb immediatesa a totes les persones que sol·liciten el reconeixement de dependència, ens frustrarem.

Decidim per tant cap on volem anar i dividim per dotze mesos objectius menudets. Així possiblement farem catorze o quinze bones execucions grans i reals.

Cada vegada que eixim a caminar pensem en fer 45 o 60 minuts dia, però si ho fem el dia que no podem aconseguir-ho ens sentirem malament i ens culpabilitzarem perquè no ho hem fet. No cal ser tant estupesdes.

Si posem un mínim i un màxim diari i fem una fórmula de compensació segons ens trobem emocionalment per a complir el repte, de segur que no ens flagel·lem.

Si caminem entre 10 a 60 minuts segur que un dia en farem 20 i la majoria 60, i alguns 80, i ens sentirem millor i eufòrics el dia que fem 80.

Però sí és necessari saber quants 60, quants 30 i quants 20 i inclòs quants 0 calen per a assolir l'objectiu X.

Recordem quan érem estudiants i ens planificàvem el temari, quan al full anàvem ratllant el tema que ja sabíem, i teníem ganes d'anar més de presa.

Quin plaer donava arribar al -1. Quan sols ens quedava un full i s'acabava.

He tingut la sort que ha coincidit la meta personal amb el plànol laboral i amb la meta professional. L'endorfina com a opioide endogen és fantàstica quan aconsegueixes metes. Ara bé, el cortisol, hormona que t'ajuda en els moments d'estrès, cal controlar-la, perquè en llocs de poder i responsabilitat pública, amb tant de focus, es dispara de forma dràstica, i l'equilibri sempre va sobre la corda fluixa i és imprescindible; feia el mateix exercici que a la planxa de surf al meu poble volgut, concentració, peus apegats al sol, flexió de turmells i genolls, malucs solts i mirada al front observant el punt on vols arribar, amb disciplina. Costa al principi, però després li agafes el punt i gaudeixes moltíssim.

El punt d'equilibri emocional cadascuna cal que l'estudi en l'època que no pateixes estrès, ni angoixa. A la pràctica, quan t'adones que ho maximitzes tot, és quan poses fre i tornes a la realitat, extrapolar totes les coses no té cap benefici, ni per a tu ni per a les persones del teu voltant. Em reconec intensa i passional, és l'espill que em posen amics i amigues, però no dramàtica, que ja seria per a tractar-m'ho.

8 | L'equip immillorable

Hem abordat el lideratge i la visió de futur, així com els objectius i la missió que desenvolupar quan s'exerceix el lideratge, i cal ja aterrar en l'equip, perquè sense equip no hi ha missió ni futur.

En el meu cas foren dos equips, un de 32 membres, a vegades més i a vegades menys, que eren els decisoris, del qual jo en soc un membre més, però hi ha jerarquia, com en totes les organitzacions, es conforma per l'equip del Govern polític (Vicepresidència i consellera, cap de Gabinet, sotssecretari, secretaries autonòmiques, direccions generals, Gabinet de premsa, assessors i assessores) en què la valentia era una de les seues senyes identitàries, junt amb la gran motivació de realitzar un canvi, un gran canvi social, es definien les fites, i l'altre equip és el que conformaven 173 persones (subdireccions, caps de serveis, caps de secció...), també jerarquitzades en format administració, en la qual jo sí era la capdavantera, i hi havia ramificacions en què es coordinava, s'instruïa i a més a més es programava, perquè era la realitat d'acció, les persones tècniques que executaven les directrius.

Els dos equips separats tenen un nexa comú, i el més nombrós nodreix el polític per a aconseguir resultats, i el govern polític contínuament marca metes per complir i aconseguix el mitjans i la força per a ser l'impulsor.

Fer un canvi cultural en un equip no és una tasca fàcil. Partim de la base que no creuen en tu i que porten vint i dos anys o més fent el contrari que tu desitges; a més a més la vida administrativa del funcionariat *per se* és aliena, no premia la creativitat, ni l'esforç, ni les millores, per molt que t'hi involucres; és difícil trobar recompenses en un món gris i àrid. I, com he dit, després de molts anys de període de polítiques de dreta va minvant les formes de treball, els comandos intermedis, la mirada cap al servei; han aprovat oposicions costoses, molts i moltes, i han tardat anys, perquè tampoc es creaven places, i moltes vegades ocupaven els llocs els més menyspreables, la injustícia laboral és el focus que més emmalaltís a una organització.

Des d'aquestes paraules, tot el meu reconeixement a aquelles persones que més enllà d'estar hores i hores en el mateix lloc de treball seguien creient en el servei a la persona administrada, i sempre les seues accions van dirigides cap el millor que li poden fer a les persones; he conegut a professionals excel·lents, però moltes, moltes, moltes, fins i tot en pandèmia, al peu del canó, vesprades i caps de setmana. A vegades pense si fou que jo vaig tenir molta sort i totes em tocaren a mi, però per declaracions d'altres companyes i companys sé que també hi havien professionals molt qualificades i treballadores, i que podria omplir quaranta fulls amb tots els noms, i records de celebracions.

ATERRAR I L'EQUIP

En recordar com vaig començar i en repassar els objectius, vaig decidir des de primera hora escriure tot el que veia i feia, per a planificar i supervisar el funcionament de la direcció. Des que el vaig conèixer en l'any 1993, el diagrama d'Ishikawa, nomenat d'aquesta manera pel químic industrial que el va inventar, Kaoru Ishikawa (1960), com una tècnica de gestió de la qualitat i millora de processos, així com de resolució de conflictes, vaig llegir sobre ella un poc més enllà en llibres de planificació i qualitat i sobre tot d'empreses japoneses, i hi vaig veure un sistema d'anàlisi que he plantejat quan el cabdell estava tant embolicat que era impossible seguir el fil i no volia fer el que es feia fins a eixe moment.

Amb el temps es compren que l'equip és la cosa prioritària, sense ell no pots iniciar un projecte, i qui enarbora la bandera de l'equip és

9 | LA DELEGACIÓ

Delegar és important, que no es confonga, però per a delegar cal primer fer tu, apropar-te a algú i ensenyar-li, deixar que ho faci sol i supervisar. Per últim, amollar perquè sense tu ja funcione correctament. És a dir, tenim quatre fases per a delegar en l'equip:

1. Definir. Saber què volem i com ho volem, provar i dissenyar l'estructura de com ho volem, implementar-ho i veure si el resultat és el que necessitem. Recomane donar-ho per escrit.
2. Transmetre. Amb paciència, explicar el document que hem fet amb el perquè i el per a què, de manera que al comunicar per a què serveix i com anem a fer-ho va suposar compartir la missió.
3. Acompanyar. Esperar els resultats i discutir les possibles variacions i respostes.
4. Reconèixer. La part fonamental que l'altra persona està fent amb la fi que la baula unida a la cadena faci funcionar la màquina, i sumat a més accions millora l'objectiu que tenim compartit. Donar la responsabilitat d'una part és com el reforç real en la cerimònia d'iniciació dels cavallers, ho dus amb honor.

10 | Comencem a gestionar amb lideratge de lideressa

I en parlar del tema visual amb elles, i ja ho havíem discutit, per on comencem? Què prioritzariem?

I si afegim que no tenim pressupost, diners, *money*, i tens poc personal i espantat, i acovardit de patir, no tens bones aplicacions informàtiques i tens impossibilitat de conèixer les metodologies de treball. Diagnòstic pèssim a tots els eixos de l'Ishikawa. I si et torne a preguntar: per on comences? De segur que per altres accions.

Si tenim l'escenari 1, demanariem personal i serà concedit el di-lluns, com en la llum d'Aladí, després demanem el pressupost i ens l'ingressen el dimarts i també demanem aplicacions informàtiques i el dimecres les tenim construïdes i el dijous reuneixes a l'equip per a debatre com procedirem. Però el món encara que el relate la Bíblia que es va fer en 6 dies realment varen ser milions d'anys, doncs imagina una situació de gestió marginal, una institució en situació de vulnerabilitat, ja no en risc sinó en exclusió sobre la resta de gestions, sé segur que es tarda més de dotze anys en situar-la entre les millors i vuit en tenir-la aprovada respecte a la resta de conselleries o comunitats autònomes, donades les castradores lleis de creixement.

11 | Mans a l'obra

Entrar és donar un pas en cada despatx i dir bon dia, et presenten i posteriorment fas el recorregut per cada servei i els comuniqués per a què has arribat allí, quin és el teu compromís en la faena i detectes cares amables, altres gelades i altres absortes en el seu món i el que tu els dius no és nou, que ja porten anys i una més passa a saludar.

Doncs bé eixe dia em vaig mudar perquè era un moment important i així els ho vaig dir, ho feia per respecte i vaig estrenar, la qual cosa també em va donar seguretat per a conèixer persones que anaven a compartir amb mi un temps (en aquell moment no sabia quant) i contava que jo no provenia de la política perquè no havia estat afiliada a cap partit però sí era política com a persona, i molt, i ho veurien en els fets i raonaments i així em vaig iniciar un 8 de juliol de 2015 acompanyada pel sotssecretari, en aquella legislatura F. Gamero, que em presentà al millor sotsdirector del món *mundial*, presentant-me en cada servei, cada secció, cada negociat i cada professional que formava part com esclavó de la cadena de muntatge, quedeu-se amb eixa idea. També coneixes persones que no t'encaixen en les teues polítiques socials i que ocupen llocs de confiança, així que quan abans pugues fer el canvi menys friccions es van a patir pel dos costats i més prompte la persona que designes farà les teues polítiques. No a tot el món li agradem!

Entrava al meu despatx grandíssim, amb taula redona de reunions, que vaig canviar per una més gran que ningú volia, dos sofàs menuts que no eren agradables a seure, amb una tauleta auxiliar, una taula tremenda de despatx amb dues cadires de confidents i dues prestatgeries. Tot completament buit, però buit, res de res, (per no dir mentides una goma, un bolígraf bic i dos clips) ni un document, ni una nota de «si et faig falta prenem un café» ni una «enhorabona» o «que et vaja bonic», eixe era el tarannà!

En el primer article que vaig escriure per a la *Revista de Serveis Socials i Política Social* núm. 48 sobre la publicitat i la venda de nostra professió, ja expressava la importància de la imatge, la que cal presentar i la que cal vendre. En aquell temps em preocupava l'espill que tenia la professió en la societat i explicava com sent presidenta del Col·legi de Treballadores i Assistents Socials vàrem fer la campanya del «Floti» i perquè d'eixa campanya.

Dirigia a la Torre 3, qui no conega la Ciutat Administrativa 9 d'Octubre, CA90, li diré que són edificis d'oficines de la Generalitat Valenciana, on està Agricultura, Justícia, Urbanisme, Serveis socials i igualtat, Habitatge i més, al voltant de l'antiga presó Model de València, a la presó actualment plena d'oficines i sales que li déiem el polp.

Un incís, allí va estar tancat mon iaio Salvador Llopis Sendra, per sindicalista i republicà va estar allí en postguerra un temps provinent del Camp de Concentració dels Ametllers, i després passà a Sant Miquel dels Reis, d'on va eixir amb son pare, abatuts pel futur afusellament del germà, així què per a mi sí tenia un significat emocional, i bona herència la seua, en la justícia social i la igualtat. Quan vaig entrar em vaig emocionar, alçant el cap i honrant-lo, ara es feien coses bones, els rojos l'havien envaït, i un somriure em venia a la boca, era com fer justícia.

Però tornem al que ens ocupa, a la Torre 2 com venia contant estava el Registre General i cap allà que me'n vaig anar i vaig conèixer a persones molt treballadores que no tenien temps per a respirar entre tant de paper i també a les persones de seguretat, que ens coneixien a totes perquè feien rondes per tot el CA90.

Vaig seure amb el seu permís al costat d'una d'elles per saber com registraven i quants registraven a la setmana, al mes, a l'any i quant tenien amuntonat esperant passar per registre. D'ahí vaig tornar a Torre 3, i vaig ajuntar a l'equip, *Houston Houston we have a problem* i ben

12 | Ordre per a planificar

No es pot planificar cap compliment d'objectiu sense ordre. És correcte que cada persona té un ordre mental i una presentació en públic de la metodologia i estratègia que vol fer. Moltes professionals ni s'adonen que quan estan parlant ja estan conformant una prioritització d'idees, una manera de relacionar conceptes, desagradós en feines, procrastinacions indegudes...

A més a més, no sols és menester ordenar sinó programar les reunions on ens comuniquem i permetem que fluïska en la discussió altres punts que alguna de les persones participants tinga i es veuen varies versions del mateix problema.

En eixes reunions la paraula *culpa* o *jo no he sigut* estan prohibides. Si tots remem i tenim un percentatge de feina superior a la que un o una ésser humana fa, doncs apareixen errors inesperats o no forçats, així que les paraules poc amables no existeixen i si surten d'alguna boca cal corregir-les per a desmuntar els greuges o malestars.

Les reunions es programen i sempre hi ha una que és la més important perquè és la de mesura, no es pot aplaçar, ni deixar d'acudir. Té un dia fix i és on s'analitzen resultats, es supervisa, s'avalua, es fa un retrat de la realitat i es donen indicacions per a continuar fins a la

13 | L'estranyesa

Començava en juliol de 2015 com he comentat anteriorment i és època de vacances pel que la meitat de la plantilla no hi era, i per tant coneixes sols al 50 %. Cal sumar que agafarem sols una setmana de descans en agost, i així a primers de curs, a setembre, sols tens una composició més bé ínfima, però que és l'única que tens, així que és la vàlida a eixa data, i ets conscient que no saps de la missa la mitja perquè és com un poble sencer i tu eres la nova.

Coneguda la direcció i acostumant-me als canvis de personal cada dos per tres, a plorar les bones pèrdues i a agrair les males, va ser hora de veure metodològicament com es treballa.

Vaig anar preguntant què feia cadascuna de les persones que treballaven en els serveis, de què s'ocupava, en qui formava equip. Tenia un greu problema i era que canviaven contínuament, quan sabia el nom d'alguna o algun se n'havia anat a altra conselleria o havia aprovat oposicions... Així que a vegades era un poc decebedor, però calia tirar cap avant, a les dones i hòmens que em somreien vaig prendre nota de forma que amb el permís dels seus o seues superiores jeràrquicament, em vaig seure al seu costat amb una llibreta i prenia nota de tot el que feia, des d'ací les gràcies perquè resulta incòmode, i dos dies després corrien els rumors com en un poble xicotet que m'asseia al costat d'una

14 | Situació diagnòstica

Abans de juliol de 2015 el carrers estaven en flames, les plataformes en defensa de la llei de dependència a crits a les portes del palau, les manifestacions als carrers, amb persones afectades, molt afectades, amb els seus familiars arrossegant les cadires de rodes, autobusos venint des de totes les comarques, acompanyades pels sindicats i distints col·legis professionals que veien que érem el pitjor sistema d'atenció de l'Estat. La impotència i desemparament eren tremends, un insult gravíssim cap a la ciutadania i als governants d'eixe moment semblava que els feia gràcia i feien un somriure com si estiguérem bojos i boges.

Al crear-se les plataformes en defensa de les persones en situació de dependència es manté una lluita constant cap a les barbàries comeses. Vaig formar part de l'embrió d'aquestes plataformes en l'Observatori Valencià de la dependència, junt a altres entitats i organitzacions i persones voluntàries i entregades, afectades i familiars i sindicats, així com altres organitzacions que ens feien costat.

Des de 2006 ja havia format part de l'embrió de l'Observatori de l'Associació Nacional de Directores i Gerents d'Espanya amb el projecte de llei, posteriorment emet anualment dictàmens on es fa un seguiment exhaustiu de l'aplicació de la llei de la promoció i l'autonomia personal, així com de l'atenció a les persones en situació de dependència, no

sols per part de l'Estat sinó també per les Comunitats Autònomes. En l'època de directora general per estatuts de la pròpia associació som apartats de l'òrgan permanent i de l'observatori, i és obvia la meua incompatibilitat i la d'altres companys que també hi eren càrrecs públics.

No oblide el patir de les famílies en eixa època, el Govern estatal i autonòmic emparats per la normativa de racionalització i sostenibilitat va voler llevar la competència als ajuntaments dels serveis socials, i no podien incrementar ni pressupostos ni personal per llei. Tampoc oblide la castració que varen fer, una gran retallada als pressupostos, i el govern fent grans esdeveniments, com la fórmula 1, l'alinghi i la ciutat de les arts i les ciències, eren els anys on cert polític dia 1000, 2000, 3000, això ho pague jo! Mentre les persones més vulnerables es quedaven pagant impostos sense rebre cap atenció, ni compassió.

S'implantaven copagaments en serveis que fins al moment eren gratuïts a les famílies com els centres ocupacionals i centres de rehabilitació i inserció mental i als centres de dia de majors, centres que es quedaren a vegades amb la mitat de les persones usuàries tornant a casa perquè no podien pagar-ho, altres endeutant-se per pagar, molt trist, a les persones residents de sobte els anys tenien 14 mesos que eren els que es cobraven, a les persones cuidadores familiars les deixaven en 20 € al mes, per 24 hores de cures, donava igual el grau, alguna que altra en denúncia les tornava per a que no es burlaren en la seua cara. La Sindicatura de greuges era la casa de les queixes on la dependència era la que més demanda tenia per als pobres; els rics acudien als jutjats i guanyaven, i tant, era molt deplorable el que executaven en veu de la racionalitat.

I no parlem de la tramitació d'un expedient de dependència: la mitja de temps era de quatre anys i quatre mesos, per tant tota la mortalitat es quedava sense resposta, i només podien acudir als tribunals perquè la interpretació de la llei era molt, però que molt restrictiva, per no dir una paraula malsonant.

Una vegada s'obtenia la resolució i havent caminat el viacrucis quedava cobrar, que era un altre vectigal, es tardava un any més i et venia de cop o bé t'ho prorrogaven a «còmodes» aplaçaments de quatre anys, és a dir, del 2015 al 2019 cada 30 de març tenies una quarta del que et devien.

Demonitzaven a les persones sol·licitants: «ho demanen perquè volen, i sense tenir falta». Eren improcedents, negligents i roïns, per-

15 | Canvi cultural

Llegint fa molt anys el «Milagro Japonés», que ho vaig fer de varis autors distints, em vaig meravellar: tots relaten el desenvolupament experimentat després de la segona guerra mundial que va acabar en 1945, quan eren els perdedors, amb honor. El país estava arruïnat, terra de moviments tectònics que devasten de nou la mateixa terra, venia d'estudiar el sistema americà, comparava els nostres magatzems de taronges com sistemes tayloristes, estudiàvem la Ford com a sistema fordista, i a la IBM que la visitàrem, Lladró on tenia a moltes usuàries que treballaven allí pinzell en mà, i de sobte el màster de gerència de serveis socials em va obrir els ulls a la direcció i la gestió. Amb un elenc de professors i professores brillants del món de l'empresa privada, de la Universitat i del món polític, mai agrairé prou haver assistit, recorde amb alegria que per sort em va tocar defensar i estudiar el canvi de la cultura japonesa, no donava crèdit, m'entusiasmava tant que no en tenia prou, també estudiava per curiositat la forma d'organització social en la seua història; quin plaer llegir la cultura japonesa i el que es diu el seu milacre de millora en processos i economia en un país que cada cert temps té tsunamis, terratrèmols i altres malsons. I no t'ho perdes, ho vaig fer junt a la relectura del llibre *Social Case Work* de la Mary Richmond que també em sorprengué. Ni sense ú ni sense l'altre jo tindria la meua base de direcció.

16 | L'importància de mesurar

En qui ens comparàvem doncs?, amb altres comunitats autònomes, amb dades de l'IMSERSO, en els dictàmens DEC (drets, economia, cobertura) i el de l'Observatori de Directores i Gerents de Dependència, en les crítiques dels sindicats que eren inclements –reconec la seua faena i la seua severitat–, en les crítiques de les entitats i de la patronal. Cal mesurar-ho tot.

Com aconseguíem tenir projecció? Doncs sols si recullís les dades constantment sense deixar cap dia i comences a estudiar el comportament. I de qui? De les persones demandants, de les usuàries, dels ajuntaments, dels equips d'atenció primària, de la premsa, de la patronal i de les entitats.

Recorde el segon estiu a la direcció, estiu 2016, ensenyar-li a una estimada amiga i col·lega professional el seguiment que feia dels ajuntaments i que era el moment d'involucrar-los en la tramitació. Sense tenir coneixement del comportament que tenien als serveis socials dels municipis difícilment s'haguera pogut decidir, era hora de ser transparent i de que cadascun dels ajuntaments veguera com es treballava.

Ens vàrem adonar que hi havia tres fluxes de treball a l'hora i que per tant es donaven molt més errors. A més a més l'organització estava

17 | Tres teories implementades per dirigir millor

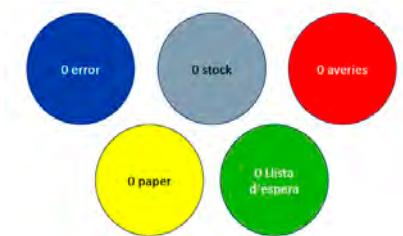
Em declare creient de la teoria de les cinc S, però sobretot dels cinc zeros. Les vaig descobrir com si foren la vitamina i l'antibiòtic; sabia que els resultats anaven a impactar realment.

LES CINC ESSES

L'organització mental és coherència i resposta ràpida davant dels imprevistos. És tenir tranquil·litat i assossec, control dins de les situacions reals possibles. Sent dir que la perfecció no és possible i a més a més seria avorrida, però ja he dit i repeteix «la faena ben feta sempre està ben feta».

Per a aconseguir organització mental és necessari tenir ordre real, al menys per a tu, saber on està tot en cada moment i si el volum és tan gran que t'és impossible memoritzar tants documents, doncs fes-te índex de cada muntó, busca coherència temàtica dels muntons i col·loca damunt de cadascú l'índex del que conté.

ELS CINC ZEROS



L'he vista desenvolupada en empreses potents. Si bé és cert que no estaven definides en les senyals, sí s'apreciaven tots els zeros aplicats, però sí intuïa o olorava que s'estava potenciant un canvi de cultura.

La tècnica dels cinc zeros fou Toyota qui la va crear, una fàbrica de manufactura de vehicles japonesa, que sabem que són d'alta gama, forts i potents, garantia de qualitat. Toyota va crear també el *just in time*. Pot ser que llegint penseu que no té que veure amb els serveis socials, però no és cert, a banda que de tot s'aprèn, els cinc zeros és de les teories més adaptables a les intervencions socials.

Pot ser us pregunteu el perquè i és per la història d'on venim, un sistema que va ser caritatiu no fa tant de temps; uns 36-39 anys a l'Estat. No és molt de temps per a un sistema, som joves, venim arrelats a la burocràcia de l'administració de finestreta, de paperassa i de pocs recursos.

Mai he sentit que aquest sistema de protecció tenia diners, de sempre hem estat empobrits, sense recursos, si bé és correcte dir que del 2015 al 2023 es va invertir més que mai multiplicant per tres el pressupost inicial, també és necessari reconèixer que veníem de tan lluny que es necessitava un compromís més ferm en el sistema públic, donat que a la dreta fins a eixa data no li importa res, més aviat al contrari, el privat és la seua senya.

Com he anat comptant, els tres eixos M de l'Ishikawa tenien elements decisoris fora de la meua direcció però la M de metodologia la decidia i definia en el propi comandament. Per tant, podíem fer la immersió en noves formes i canvis que milloraren la producció.

Els cinc zeros es poden implantar en tota administració que tinga llista d'espera i que no estiga donant una resposta satisfactòria a les

18 | El GEO: grup especial operatiu

Els equips de millora estaven formats però la pandèmia els va trencar perquè era difícil poder seguir amb la qualitat en equip estant cadascuna en sa casa, així i tot les caps de servei estaven connectades directament a diari interrompudament.

A la retornada poc a poc es tornaren a agrupar de forma natural i a més a més amb molta alegria, i es va organitzar denominant-lo el GEO, Grup Especial Operatiu, conformat per diferents professions i en diferents fases de les tramitacions i de diferents recursos.

A la paret la frase de Mahatma Gandhi que en el canvi de cultura constantment l'aprofitava: si vols canviar el món canvia't a tu mateix. Com es reunien al meu despatx doncs bevien de les meues finestres escrites.

El GEO tenia tres principis:

1. El valor de la persona
2. Provocar el canvi en vells usos i costums
3. Modernització de l'administració

Donada la maduresa dels equips de millora i la porta oberta del meu despatx per presentar qualsevol iniciativa, es convidà al GEO a les professionals motivades, ni més llestes ni menys, sinó a les que

19 | El MOF: manual orgànic i funcional

El MOF, manual orgànic i funcional de l'atenció primària de serveis socials naix en pandèmia després del Reial Decret 463/2020, del 14 de març, pel qual es declara l'Estat d'alarma per la gestió de la situació de la crisi sanitària ocasionada per la COVID-19 i naix perquè després de la recollida de dades anterior, —havent nascut la Llei 3/2019 de Serveis Socials Inclusius, havent implementat el model social bàsic i el Decret 62/2017 d'atenció a les persones en situació de dependència i la Llei 19/2017 de Renda Valenciana d'Inclusió— i realitze dues videoconferències amb les caps de serveis socials de tots els ajuntaments, era hora de veure'ns les cares, detectar com estaven i com havien passat els primers temps de pandèmia.

A les cinc qüestions preparades per a poder recollir sistemàticament la informació de com anaven treballant, la que més impacte personal em va resultar va ser la resposta a: com esteu? Algunes persones ploraren, altres contaren sense parar com estaven patint i què havien ideat, altres havien perdut a familiars, altres tornaven d'estar de baixa d'haver passat la maleïda grip (recordem que no teníem vacunes en eixe temps) altres no volien anar cada dia a treballar i altres volien ser presencials diàriament, agraïen l'essencialitat i la prescripció facultativa sense fiscalització prèvia que realment fou una bomba d'oxigen, i

20 | Design thinking

El *design thinking* és una metodologia en què el pensament del disseny permet en poc temps tenir solucions innovadores que ajunta coneixement i creació per a generar resolucions a partir d'un repte identificat.

Té cinc fases estructurades:

1. Empatia
2. Definició
3. Ideació
4. Prototipat
5. Validació

Caminant per les fases pots tornar a incidir en qualsevol d'elles per a fer altre repte o altre itinerari.

Està orientat a la persona usuària, és a dir, parla de satisfacció i qualitat, té arrelament en l'excel·lència, per tot aporten valors a les persones. La nostra professió i a altres qui treballen en serveis socials cal que faci una repensada sobre a qui atenem i com. Al següent capítol parlarem del tema.

És una ferramenta dirigida en tot moment a les persones a través d'accions, perquè s'ha detectat un conflicte o problema en l'organització

21 | L'usuari, la usuària, la persona

Fa temps, els savis de la professió decidiren que la paraula per al nostre *target* era *usuari* o *usuària*. Li he donat voltes a la paraula, perquè «què usa alguna cosa» com adjectiu, o en dret «dit d'una persona que té dret d'usar d'una cosa aliena amb certa limitació», no m'acaba d'apanyar.

Client o *clienta*, recorde l'època no fa molts anys que gurús de la professió usaven *client* o *clienta*, com a persona que utilitza serveis d'una professional o empresa, o persona que està sota la protecció o tutela d'una professional, aquesta accepció ve del dret, però tampoc m'apanyava.

Si compteu la paraula *persona*, n'hi ha 240 al llibre, i és la que més m'agrada, perquè és la més universal, on cabem i estem totes, així que agafant a l'acadèmia em quede en *persona usuària*.

Persona usuària en el moment de liderar poden ser 173 en les que tens el comandament o poden ser 5.319.448 habitants del País Valencià. *Habitants* també és una paraula bonica, que habita, que està, viu i nia allí.

Anem a parlar de les paraules perquè qui és lideressa o gestiona amb lideratge, qui ha de manar cal que mesure molt bé les paraules i

que reflexione cap a qui vol dirigir els seus actes, instruccions, resolucions, ordres, decrets, o lleis, a qui mana i per a qui mana.

A qui mane? Els estils de lideratge els he exposat al principi del llibre, però per a qui manem? Repensem qui mana de nosaltres. Quants som caps de comandament? Perquè a qui manes també manen de tu, i en el meu cas són el focus a qui arriben les polítiques que dissenyàvem.

Torne a les paraules i cal ser susceptible, les paraules parlen no sol de com som sinó també de com tractem, com cuidem o com maltractem, com atenem i com escoltem, com transmetem confiança i amabilitat o angoixa o inutilitat; les paraules i gestos parlen molt de nosaltres.

Últimament, a la televisió, en les publicitats detecte adverbis fora de lloc, adjectius que no qualifiquen, pronoms inexistents que inclòs la RAE els accepta perquè en la capital estatal es diuen, però a nosaltres els mediterranis ens esgarripen les dents. La llengua és viva, però no sols per a una part territorial centralista, i si cal fer un canvi, que siga perquè eixa paraula la pronunciem, escoltem i afecta a totes les parts del mapa.

He vist evolució en la paraula que defineix a qui atenem, com els desxifrem, què pensem de les persones a les quals hem de prestar escolta, acompanyament, intervenció i tractament social, per a cobrir la demanda que hi realitzen.

Respecte i dignitat també són una demanda, i si aquesta es dona en amabilitat i comprensió arrodonirem les nostres entrevistes; farà uns quatre anys que vaig assíduament a hospitals, en ma vida per sort no havia necessitat passar de la primària, sols en els naixements, i he descobert un món nou, de ciutats amb altres normes, altres horaris, amb altres afectes, que es vinculen amb tu, que els confies ta vida, o la de la teua família, que el tracte siga amable i que no sigues un número més és necessari per a una prompta recuperació, va unit a la salut física i mental.

Doncs el nostre sistema de serveis socials no sols ha de protegir, sinó previndre i vincular-se amb les persones usuàries per a una bona convivència personal, familiar i en l'entorn. Salut social!

22 | Què es pot fer des de la política

El primer canvi és el del paradigma conservador si existeix, cap a la igualtat i redistribució dels béns, igual que l'accés als drets amb universalitat.

Saber que els serveis socials d'atenció primària han de ser públics i atendre en igualtat i universalitat, o no seran serveis socials per a tots i totes. Pressupostar el sistema públic és necessari per a donar dignitat a la protecció de les persones. Sense diners i amb molta motivació poc es pot fer, a més a més cal deixar de sentir-se inferiors, la força la posem els professionals. L'apoderament del model públic en si i el finançament concorde a la demanda de la societat són objectius del benestar social.

Encara considere que som joves, com a serveis socials, de fet els i les treballadores no són conscients de la força que tenen i de la veu que poden aportar, tenen por d'enfrontar-se a certes realitats perquè sempre han tingut llocs de treball molt febles sense cap consolidació provocant la submissió que és la part negativa, el costat obscur, i sols comporta més feblesa a la intervenció.

La proximitat municipal és un valor intrínsec a la qualitat de les prestacions professionals, econòmiques o tecnològiques. Treballar en el coneixement de les persones permet aprofundir més en els seus conflictes i, per tant, ajudar i acompanyar millor.

Les persones, quan entrem en qualsevol consulta on ens parlen pel nom, ens escolten i on es prenga interès en els nostres «patirs» ens reconforta, i si sols cal que continga una vegada el que em passa, doncs em sent més segura, ens queda en serveis socials la transformació de l'atenció centrada en la persona, i no la persona de porta en porta contant, verbalitzant cinc o sis vegades o més què sent o què li ha ocorregut, quan acudeixen a serveis socials són veritables drames, tremends problemes que a vegades no es tenen solucions, pot ser per manca de xarxa familiar, per xarxa social, per manca de diners, per manca de salut... Hi ha tant per fer...

El professional de referència en primària és fonamental, fent un salt qualitatiu a l'atenció i a la intervenció, de la mateixa forma que el de referència en els centres siguen residencials o diaris. La comunicació familiar i la recerca de la solució entre el sistema nuclear són determinants. Anar a la teua administrativa, a la teua treballadora social, a la teua educadora, a la teua psicòloga, a la teua terapeuta, a la teua advocada, a la teua integradora...

Un altre canvi important i sempre defés per totes les normes és que a serveis socials treballem amb la prevenció, però no és cert, la major part de les vegades som pal·liatius davant de la situació; hem d'anticipar-nos, detectar quan una família està en l'antesala de la vulnerabilitat és quan devem actuar. Poder prescriure sense complir l'obligació de ser paupèrrim per les normes que exigeix l'administració en moments determinats, en estat de desequilibri, una prestació professional o econòmica pot impedir entrar en el pou de la pobresa. Avançar -se a la pobresa, obrir la mirada i flexibilitzar les prestacions és imperatiu.

Prescindir dels sectors, de treballar per recurs, per especialització sense tenir en compte la realitat és treballar amb errors i cal fer-ho per les necessitats de les persones, les famílies, pels grups, per la comunitat, creant xarxa, cal comprendre la realitat completament i no en compartiments estancs, com si fossen nínxols separats per murs, ja que aquesta fragmentació és demolidora per a les persones. Tot i que alguns professionals la defensen per comoditat, s'ha demostrat que respon més aviat a inseguretats pròpies o a una manca de voluntat d'aprenentatge, i no a una visió centrada en els drets de les persones. A més a més, cal entendre l'atenció com un model viu dins del sistema públic que es prescriu i que siga flexible i adaptat als itineraris de vida.

23 | Epíleg

Aquest llibre ha sigut escrit mentre escoltava com un mantra cada vegada que agafava l'ordinador a IZAL: «Qué bien / En aire y huesos / Agujeros de gusanos». Exercir el lideratge, no és pensar que treballes bé, no és posar empeny en fer la tasca. Exercir el bon lideratge és que et reconeguen com a tal, la fórmula que tens l'avaluen els altres, no en tu.

M'agrada pensar que estaves llegint-me i que no et dec avorrir, que espere que t'apassione tant com a mi i que t'haja fet un acompanyament en el moment que se't presente un dilema, conflicte o simplement un interrogant. Jo no soc la que més sé de direcció, si em compares en professors d'econòmiques o administració d'empreses em torne menuda, però si sé que el llenguatge del treball social és humà i aporta el vessant social a la gestió i que els resultats són brillants. Prova-ho!

La verema que trobarem al País Valencià el 2015 va millorar per mesos, els anàlisis, dictàmens i avaluacions varen donar els seus fruits, la recompensa me l'enduc amb mi i és haver facilitat els drets socials a moltíssimes persones. Les xifres transparents no diuen mentides i quan són cuinades com ara passa en el govern actual, es detecten molt fàcilment, no tenen vergonya, però això ja ho sabíem.

Al llarg de l'escriptura m'ho he passat molt bé, he rist i he plorat (poc) i he recordat moments, he vist fotos, la ment corria amb els somriures de moltes bones i amables persones, he generat amistats amb complicitats, fins i tot he vist créixer plantons de tomacars de qui sabia que era la vida, no ho entendreu o igual sí, la tendresa i la cura de les persones del nostre voltant és el que importa i ens ompli, i si t'allargues i cures a les de més enllà, que no coneixes, és pletòric. Ser capaç de generar bondat és dels valors més satisfactoris per als éssers humans, desgraciada la persona que absurdament és castradora, ella mateixa s'impedeix ser feliç.

Té un alt cost personal, però paga la pena, i la teua llavor i labor queden presents, ningú te les llevarà, les poden enderrocar, però en el termini que has exercit queden impreses, són com les idees, tu les pots canviar si et convencen, però a la força es faran més fermes. I els pensaments són meravellosament teus, tu sols els escoltes i generes.

He començat contant-te que ja manava i que em cridaren per a política, que he après a fer polítiques i estratègies perquè els projectes surten, he aportat ferramentes i teories de treball, que compartint-les han sigut manuals pràctics de gestió, he anat intercalant-los en exemples viscuts i patits i també he volgut traslladar la força, passió i fortalesa, en definitiva l'intensitat. Espere que ho hages gaudit!

He participat de professional voluntària amb la catàstrofe de la dana. Ara en abril he deixat d'anar, allí sense voler o volent al costat de la capitana d'Alfagar, vaig fer gestió i direcció, ja procedim amb naturalitat amb veu de comandament, t'adones que entra a la vena i es queda per sempre i si no que li ho diguen als meus fills si sa mare es manadora, je, je, je.

En aquest llibre també heu trobat gratitud, disculpes si sembla nyonya, però no és així, la nostra història no s'escriu sense la història interactuada amb altres persones, i jo em quede amb les bones, amb les generoses. Vaig aprendre a fugir i criminalitzar sense pudor a les roïnes, a les tòxiques, a les aprofitades i no em peneideix de res, m'ha anat bé!

Done les gràcies a escriure en la meua llengua mare i pare i del meu sentir, i del meu pensar. Em diuen que és la primera vegada a l'editorial, així que obrim camí a una llengua preciosa, volguda, minoritària i colpejada que parlem la nostra terra i l'estimem com la nostra geografia; ací sí que use el possessiu, el català, tan plena i tan viva que en cada

Bibliografia

- AA. DD. (2007): *I Jornada sobre la Ley de dependencia en Torrent.*
- AA. DD. (2008): *II Jornadas sobre la Ley de dependencia en Torrent.*
- AA. DD. (2021, 5 d'agost): «Persona». *Concepto.de*. <https://concepto.de/persona-2/> [consultat: 4 de desembre de 2023].
- AA. DD. i ASOCIACIÓN ESTATAL DE DIRECTORAS Y GERENTES DE SERVICIOS SOCIALES (2006): *Evolución y puesta en marcha de la Ley: 6 propuestas de mejoras para el parlamento.*
- AA. DD. i ASOCIACIÓN ESTATAL DE DIRECTORAS Y GERENTES DE SERVICIOS SOCIALES (2008-2023a): *Dictamen I-XXIV sobre la aplicación de la Ley de Autonomía y Atención a las personas en situación de dependencia en España.*
- AA. DD. i ASOCIACIÓN ESTATAL DE DIRECTORAS Y GERENTES DE SERVICIOS SOCIALES (2008-2023b): *Índice DEC*. <https://directoressociales.com/informes/#>
- AA. DD. i CC. OO. (2007): *Informe de Implantación de la Ley de dependencia.*
- AA. DD. i FUNDACIÓN LACAIXA GENERALITAT VALENCIANA OBRA SOCIAL (2009): *Un cuidador, dos vidas. Programa de atención de la dependencia. Apoyo al cuidador familiar.*

Colección Trabajo Social:



FUNDAMENTOS DEL TRABAJO SOCIAL: ÉTICA Y METODOLOGÍA

De Robertis, Cristina

ISBN 13: 978-84-7642-695-1

Páginas: 183



MEDIACIÓN FAMILIAR Y SOCIAL EN DIFERENTES CONTEXTOS

Poyatos García, Ana (Coord.)

ISBN 13: 978-84-7642-696-8

Páginas: 302



EL TRABAJO SOCIAL TERRITORIALIZADO *Las transformaciones de la acción pública en la intervención social*

Hamzaoui, M.

ISBN 13: 978-84-7642-708-8

Páginas: 216

Colección Trabajo Social:



DESCENSO A PERIFERIA
*Asistencia y condición humana
en el territorio de lo social*

Aliena Miralles, Rafael

ISBN 13: 978-84-7642-709-5

Páginas: 240



**TRABAJO SOCIAL COMUNITARIO
EN LA SOCIEDAD INDIVIDUALIZADA**

Hernández Aristu, Jesús

ISBN 13: 978-84-7642-785-9

Páginas: 224



**PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN
SOCIOEDUCATIVA
CON LAS ADOLESCENCIAS**

Pérez Cosín, José Vicente
Navarro Pérez, José Javier
Uceda i Maza, Francesc Xavier

ISBN 13: 978-84-7642-797-2

Páginas: 320

Colección Trabajo Social:

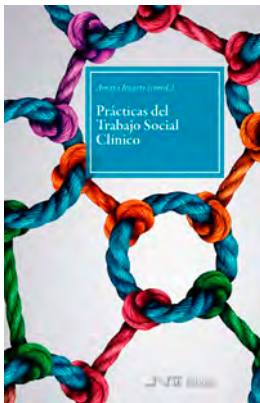


EL TRABAJO SOCIAL Y SUS INSTRUMENTOS *Elementos para una interpretación a piacere*

Fombuena Valero, Josefa

ISBN 13: 978-84-7642-842-9

Páginas: 272



PRÁCTICAS DEL TRABAJO SOCIAL CLÍNICO

Ituarte Tellaeche, Amaya

ISBN 13: 978-84-16926-13-8

Páginas: 252



TRABAJO SOCIAL PSIQUIÁTRICO *Reivindicación ética de la dimensión social en salud mental*

Idareta Goldaracena, Francisco

ISBN 13: 978-84-16926-82-4

Páginas: 240

Colección Trabajo Social:



CUANDO EL TRABAJO SOCIAL ES LITERATURA

*La narrativa como creación
y herramienta de aprendizaje*

Montagud Mayor, Xavier

ISBN 13: 978-84-16926-91-6

Páginas: 208

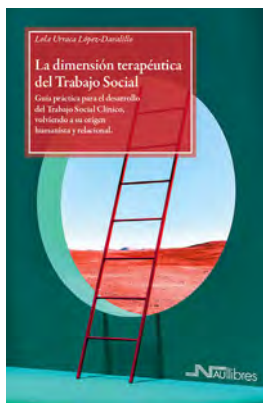


EL TRABAJO SOCIAL Y SU ACCIÓN PROFESIONAL

Fombuena Valero, Josefa

ISBN 13: 978-84-18047-31-2

Páginas: 312



LA DIMENSIÓN TERAPÉUTICA DEL TRABAJO SOCIAL

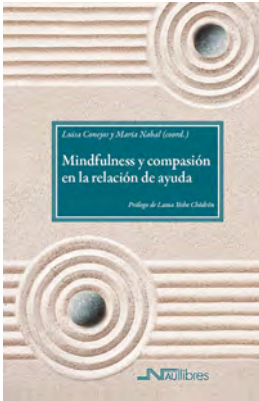
*Guía práctica para el desarrollo del
Trabajo Social Clínico, volviendo a su
origen humanista y relacional.*

López-Davalillo, Lola Urraca

ISBN 13: 978-84-18047-58-9

Páginas: 176

Colección Trabajo Social:



MINDFULNESS Y COMPASIÓN EN LA RELACIÓN DE AYUDA

Nabal Vicuña, María
Conejos Ara, Luisa, Josefa

ISBN 13: 978-84-18047-66-4

Páginas: 284



DIAGNÓSTICO SOCIAL, UNA BRÚJULA PARA LA ACCIÓN DEL TRABAJO SOCIAL

Fustier García, Núria

ISBN 13: 978-84-19755-04-9

Páginas: 244



EL DIAGNÓSTICO SOCIAL SANITARIO Y LA GESTIÓN DE CASOS

*Los pilares en la clínica del trabajo
social sanitario social*

Colom Masfret, Dolors

ISBN 13: 978-84-19755-30-8

Páginas: 220

Colección Trabajo Social:



SUPERVISIÓN: VOCES QUE COLABORAN PARA SUPER(AR)VISIONES

Berasaluze Correa, Ainhoa
Fombuena Valero, Josefa

ISBN 13: 978-84-19755-39-1

Páginas: 182

