

## Notas sobre solapamiento de responsabilidades

(Fernando Fantova, viceconsejero de Asuntos Sociales, a 18 de agosto de 2009)

(...) Creo que en la estructura de un Gobierno (o de cualquier organización, en realidad) hay, al menos, cuatro tipos de situaciones que pueden ser consideradas o denominadas como solapamiento. Les daré un nombre y luego intentaré explicarme.

- Solapamiento por contigüidad.
- Solapamiento por transversalidad.
- Solapamiento por horizontalidad.
- Solapamiento por error de diseño.

Se podría llamar solapamiento por contigüidad al fenómeno que se da en las proximidades de las fronteras entre ámbitos sectoriales o verticales. Propongo llamar ámbitos sectoriales o verticales a aquellos que se definen por la necesidad a la que responden o el bien que protegen y que, por definición, interesan a toda la población. En el ámbito de las políticas denominadas sociales o de bienestar (que es el que mejor conozco) esos ámbitos verticales son la educación, la sanidad, los servicios sociales, el empleo, la vivienda, la garantía de ingresos para la subsistencia...

Como vemos, lo que diferencia a cada uno de esos ámbitos verticales es la necesidad a la que responden. Por eso si nos duelen las muelas vamos al ámbito de la sanidad, si queremos aprender a leer vamos al ámbito de la educación y si necesitamos apoyo para nuestro

desenvolvimiento cotidiano en nuestra casa y barrio vamos a los servicios sociales.

La mayoría de las personas nos arreglamos bien en la gestión de nuestra relación con esos ámbitos. Sin embargo, hay personas que presentan necesidades intensas y simultáneas atinentes a dos sistemas. Es el caso, por ejemplo, de una niña o niño hospitalizado que debe recibir clases. O el de una persona en situación de dependencia funcional que necesita mucha atención de la típica de la sanidad y de la típica de los servicios sociales...

El hecho de que las necesidades atinentes a las diferentes políticas verticales se presenten a veces con intensidad y juntas o seguidas hace conveniente, por decirlo así, eso que denominaríamos solapamiento por contigüidad. Los ámbitos deben solaparse, imbricarse, articularse, coordinarse... en sus fronteras por el bien de la población. Ahí siempre conviene mantener un equilibrio entre la definición de responsabilidades de cada ámbito y ese cierto solapamiento necesario.

Por eso hay situaciones, fenómenos, temas, materias que son objeto de atención conjunta, simultánea, coordinada, solapada por parte de dos o más ámbitos sectoriales (o verticales) fronterizos entre sí.

En segundo lugar me referiré a las denominadas políticas transversales. Ejemplos de políticas transversales (de nuevo en el ámbito que más conozco) son las relacionadas con la inclusión social, la dependencia funcional, la vida familiar, la igualdad de género... También es transversal cualquier política que se haga en referencia a cualquier colectivo o segmento poblacional. Todas estas políticas son

transversales en tanto en cuanto necesitan apoyarse en todas y cada una de las políticas verticales que antes hemos mencionado.

En la Viceconsejería de Asuntos Sociales tenemos varias de estas políticas transversales como responsabilidad: la de drogodependencias, la de infancia y adolescencia, la de familia, la de inmigración... Éstas, por definición, se solapan transversalmente con todas las políticas verticales. Así, por ejemplo, el Director o Directora de Inmigración ha de intentar influir en la política educativa, en la sanitaria, en la de servicios sociales... Y así sucesivamente.

Es fundamental que cada persona sepa si se ocupa de una política que es vertical o que es transversal, para no hacer líos. Las políticas transversales no deben nunca menoscabar o deconstruir las políticas verticales. El Director o Directora de Inmigración no debe solicitar gestionar escuelas para inmigrantes sino ayudar al sistema educativo a ser acogedor e inclusivo. Otra cosa es que si las políticas transversales no tienen un mínimo de *masa crítica* o un *núcleo duro* propio, no sirven de nada en realidad.

Así pues el solapamiento por transversalidad es la única manera de que puedan funcionar las políticas transversales, que son muy necesarias, pues, si no, las políticas verticales tenderían a ir a su bola olvidándose de que la gente es única y no está parcelada.

En tercer lugar puede haber otro tipo de solapamiento que es el que tiene que ver con los departamentos u órganos que podríamos denominar horizontales. Se trata de departamentos u órganos que tienen un carácter de staff en el Gobierno, que tienen autoridad funcional sobre aspectos que están imbricados en todos los departamentos y partes del Gobierno: función pública, presupuestos,

contratación, régimen jurídico... De nuevo es muy importante diferenciar, en cada decisión y situación, el componente *técnico* (el específico del departamento) y el componente *administrativo* (el que aportan estos staff) o dicho de otra manera, articular adecuadamente la autoridad jerárquica y la autoridad funcional.

Aquí de nuevo nos encontramos con un solapamiento necesario pero que hemos de gestionar bien, para que la máquina funcione. Los departamentos y órganos staff han de estar al servicio de la labor de gobierno y acción de los departamentos y órganos de línea. De lo contrario se burocratiza todo.

Por último están los solapamientos que se producen por un error de diseño. Es el caso de ver a la Dirección de Bienestar Social dando ayudas para la educación de cero a tres años, ayudas para el transporte universitario de personas con discapacidad y cosas por el estilo. Estos solapamientos deben ser corregidos. Se trata por cierto de solapamientos muy típicos en el ámbito de los llamados asuntos sociales, que han sido frecuentemente un cajón de sastre donde se metía lo que no se sabía dónde encajar.

(...)

