

# Propuestas de avance para nuestra intervención social

---

Fernando Fantova

*El estatuto básicamente acibernético de la gran factoría no experimentó cambios sustanciales hasta los años cincuenta, cuando Taiichi Ono, ingeniero jefe de Toyota, puso en práctica el sistema de producción flexible o ajustada como alternativa.*

*En esencia, este sistema parte de romper el aislamiento y la pasividad de quienes intervienen en la cadena, estableciéndola no sólo como línea fabril, sino como circuito interactivo de información, capaz de detectar en todo momento la fuente y naturaleza de los problemas suscitados. En una planta de automóviles taylorizada por ejemplo, la sección que se dedica a montar parachoques tiene todos los incentivos posibles para seguir haciéndolo, aun observando que alguno de sus elementos está mal alineado, y hasta en caso de querer evitarlo deberá plantear su constatación a una lenta vía jerárquica, compuesta por varios departamentos, ya que sólo el responsable supremo puede interrumpir el funcionamiento de la cadena.*

*Entre las innovaciones de Ono estuvo una tendencia a desespecializar al operario (...) otorgando un margen más amplio de operación. Por ejemplo, en las fábricas tradicionales de automóviles los troqueles de las grandes prensas encargadas de estampar piezas son manejados por "especialistas" distintos de los instaladores; pero Ono pensó que esa cesura era arbitraria, y con ello redujo de un día a tres minutos el tiempo requerido para cambiar troqueles, abriendo –de paso- la posibilidad de fabricar piezas en pequeños lotes; eso evitaba el coste de adquirir y almacenar grandes existencias, así como el de comprar muchos robots. Delegando genéricamente el proceso de tomar decisiones en los operarios de la cadena, Toyota lograba muchas veces detectar inmediatamente –no a posteriori- vicios de calidad en cualquier parte de sus vehículos, además de elaborar una gama de productos mucho más extensa (...).*

*El riesgo básico al que hacía frente era apostar por la economía del caos frente al control unidireccional, convirtiendo a sus operarios en kybernetes autónomos. Esa autonomía configuraba un proceso fabril delicado y tenso, donde cada trabajador no sólo podía, sino que debía tirar de un cable para detener la cadena de montaje –paralizando el conjunto de la fábrica- cada vez que detectara un fallo (...). En el período inicial (...) se produjeron miles de interrupciones, con aterradoras pérdidas de tiempo. Pero pocas semanas después el número de paradas se redujo de modo drástico (...). A finales de los años ochenta, Toyota producía 4,5 millones de coches al año con 65.000 trabajadores, mientras General Motors fabricaba algo menos de ocho millones con 750.000.*

A. Escohotado (Caos y orden, Espasa)

## Presentación

El antecedente de esta ponencia<sup>1</sup> es un artículo escrito hace algunos meses<sup>2</sup>. Las respuestas y aportaciones recibidas tras su difusión y la invitación de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Deusto a volver sobre las cuestiones allí planteadas me vuelven a poner a reflexionar sobre algunos de los retos que, en mi opinión, tenemos las personas y organizaciones que nos desenvolvemos, hoy y aquí, en el sector de la intervención social.

Hablo desde la perspectiva de una persona relacionada con la gestión de los servicios sociales, preocupada por su calidad e interesada en identificar y empujar aquellos cambios que resulten más interesantes o más estratégicos a la hora de buscar un mejor futuro para la intervención social y, en última instancia, para sus destinatarias: las personas, y especialmente aquellas que están en riesgo o en proceso de exclusión social.

En el referido artículo escogía diez retos que nombraba de la siguiente manera:

1. La denominación y el reconocimiento.
2. La producción de teoría y tecnología.
3. La gestión de procesos, organizaciones y sistemas.
4. Los servicios a las organizaciones e instituciones.
5. La política y los políticos.
6. Las condiciones y las relaciones laborales.
7. La suma positiva entre iniciativas.
8. La financiación de la intervención social.
9. La estructuración del sector.
10. La necesidad de una perspectiva estratégica.

---

<sup>1</sup> Esta ponencia se presentó el 22 de noviembre de 2002 con el título "Cambio, calidad y servicios sociales: reflexiones mirando al futuro" en las V Jornadas sobre Calidad y Servicios Sociales, organizadas en Bilbao por la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Deusto.

<sup>2</sup> FANTOVA, F. (2002). "Una agenda para el sector de la intervención social" en *Boletín Gizaberrri*, verano 2002, núm. 21, pp. 9-13. El artículo ha sido publicado por varias revistas más, además de circular a través de Internet. Éste y otros documentos citados pueden solicitarse a [ffantova@euskalnet.net](mailto:ffantova@euskalnet.net).

Vuelvo ahora sobre estos retos de forma algo más pausada y extensa, asumiendo como base el conocimiento que aporta la revisión de algunas aproximaciones a los servicios sociales de la Comunidad Autónoma del País Vasco<sup>3</sup>, y tomando en consideración las diversas aportaciones que suscitó el mencionado artículo, así como nuevas lecturas<sup>4</sup> realizadas en los últimos meses.

Mi intervención tendrá un tono crítico (entiendo que autocrítico) y no me fijaré tanto en las fortalezas que tenemos o en aquello que estamos haciendo razonablemente bien como en aspectos necesitados de mejora o transformación, en cuestiones en las que percibo la necesidad o la oportunidad de cambiar. Soy consciente de que, presentados los retos uno detrás de otro, pueden resultar abrumadores pues ninguna de nosotras y nosotros es capaz de hacerse cargo de todos ellos a la vez. Espero, en todo caso, que lo que diga sirva para estimular el diálogo crítico y el trabajo compartido.

### La denominación y el reconocimiento

El primer reto al que quiero referirme es el de la denominación y el reconocimiento<sup>5</sup> de aquello que hacemos, por ejemplo, en los servicios sociales. Yo decía y digo que el

---

<sup>3</sup> Ver ARARTEKO (1999): *Oinarrizko gizarte-zerbitzuen egoera EAEn*. Gasteiz; CII (Comisión Interinstitucional para la Inserción) (equipo técnico) (2001): *Plan Vasco de Inserción*. Vitoria; CVBS (Consejo Vasco de Bienestar Social) (2000): *Primer informe sobre la situación de los servicios sociales en la Comunidad Autónoma Vasca*. Vitoria-Gasteiz, Dirección de Bienestar Social de la Viceconsejería de Asuntos Sociales del Departamento de Justicia, Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco; PAÍS VASCO: *Decreto 155/2001, de 30 de julio, de determinación de funciones en materia de servicios sociales*; SETIÉN, M.L. (2000): "Bienestar e integración social" en EUSTAT (Instituto Vasco de Estadística) (ed.): *Panorama social de la Comunidad Autónoma de Euskadi*. Vitoria-Gasteiz, pp. 317-365. Se han visitado también [www.siiis.net](http://www.siiis.net), [www.ararteko.net](http://www.ararteko.net), [www.eustat.es](http://www.eustat.es) y [www.ine.es](http://www.ine.es).

<sup>4</sup> AABPP (Asociación Alemana para el Bienestar Público y Privado) (1999): "Reunión de expertos: Servicios sociales para todos" en *Revista de Treball Social*, núm. 156, diciembre, pp. 8-45; AEDGSS (Asociación Estatal de Directores y Gerentes de Servicios Sociales) (1999): "Pacto local en materia de servicios sociales con especial referencia a municipios menores de 20.000 habitantes" en *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, núm. 47, tercer trimestre, pp. 127-136; ALONSO BENITO, L.E. (2000): "Las transformaciones del Estado de bienestar: participación social, sociedad civil y ciudadanía" en GARDE, J.A. (ed.): *Informe 2000. Políticas Sociales y Estado de bienestar en España*. Madrid, Fundación Hogar del Empleado, pp. 327-359; DÍAZ MARTÍNEZ, J.A. y SALVADOR PEDRAZA, M.J. (coords.) (2000): *Nuevas perspectivas de los servicios sociales*. Madrid, UNED; MUNDAY, B. (2001): "Aspectos clave en los servicios sociales europeos" en *Revista de Treball Social*, núm. 164, diciembre, pp. 42-51; PILLINGER, J. (2001): *La calidad de los servicios sociales públicos*. Dublín, FEMCVT (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo).

<sup>5</sup> Sobre el reconocimiento de una profesión se sugiere MCKERNAN, J. (1999): *Investigación-acción y currículum. Métodos y recursos para profesionales reflexivos*. Madrid, Morata, pp. 69-72.

término menos malo me parece *intervención social*, incorporando bajo este concepto actividades que:

1. “Se realizan de manera formal u organizada, a diferencia de iniciativas o acciones individuales, familiares, comunitarias o sociales que surgen de manera natural, primaria, espontánea o autónoma.
2. Responden a necesidades sociales y no, como ocurre en el caso de las respuestas del mercado, a la demanda solvente.
3. Su propósito o intención puede ser tanto prevenir, paliar o corregir procesos de exclusión social como promover procesos de inclusión o participación social.
4. Son legitimadas por la sociedad (diríamos: por terceros relevantes), frecuentemente a través de las administraciones públicas, lo que puede conllevar, en principio, una regulación (desde la *política social*) y una financiación parcial o totalmente pública”<sup>6</sup>.

Creo que el concepto de intervención social recoge el conjunto de lo que se hace en los servicios sociales y, a la vez, permite identificar actividades o actuaciones que no se realizan en el ámbito estricto del denominado *sistema de servicios sociales* pero cuya naturaleza es manifiestamente similar si no idéntica a la de lo que se hace dentro. Por otra parte “intervención social” es un término que no se identifica con ninguna de las disciplinas o profesiones que encontramos en los servicios sociales pero que puede acogerlas a todas.

Sea como fuere, lo que quiero subrayar cuando afirmo que el de la denominación y el reconocimiento es uno de nuestros retos es que, además de creer en la legitimidad y utilidad de lo que hacemos en los servicios sociales, debemos procurar que esa legitimidad y utilidad sea reconocida y eso pasa por trabajar por las *marcas* particulares (el *posicionamiento* particular) de cada profesión, servicio, organización o institución pero también por trabajar por una *marca* (y posicionamiento) común, lo que facilitará, entre otras cosas, que nuestras conciudadanas y conciudadanos conozcan y valoren nuestra contribución al bienestar social, distinguan las buenas de las malas prácticas, participen en

---

<sup>6</sup> Tomamos la definición de FANTOVA, F. (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*, Madrid, CCS, p. 81. Una interesante discusión de los conceptos de intervención social y servicios sociales en LAPARRA, M. y AGUILAR, M. (1997): “Intervención social y exclusión” en CÁRITAS: *Actas del simposio. Políticas sociales contra la exclusión*. Madrid, pp. 91-94, o en AZNAR LÓPEZ, M. (2001): “Aspectos jurídicos de los servicios sociales: de la referencia constitucional a la legislación ordinaria” en *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 30, pp. 55-86. Ver también, CASADO, D. y GUILLÉN, E. (2001): *Manual de servicios sociales*. Madrid, CCS o HEALY, K. (2001): *Trabajo social: perspectivas contemporáneas*. Madrid, Morata/Fundación Paideia.

nuestras iniciativas y apoyen las políticas sociales que favorezcan eso que denominamos intervención social.

### La producción de teoría y tecnología

Si el primer reto tenía que ver con “el nombre de la cosa”, este segundo se refiere más bien a su contenido. Y es que estoy convencido de que tenemos un buen filón de trabajo en la construcción de conocimiento científico (con la consiguiente *edificación* de teorías) y en el desarrollo de tecnologías o metodologías<sup>7</sup> de intervención social.

La abigarrada y cambiante realidad social a la que nos enfrentamos y la multiplicidad y dinamismo de las ciencias sociales de las que nos valemos para aproximarnos a ella nos dejan rápidamente *fuera de juego* si cada una de nosotras y nosotros no asumimos la parte que nos toca como *detectores* de conocimiento, como *constructores* de conocimiento y como *extractores* de conocimiento a partir de nuestra praxis para volver a aplicar ese conocimiento a la praxis. Creo que como agentes de la intervención social trabajamos en un gran *laboratorio* que debe ocupar un lugar principal en un *sistema de ciencia y tecnología* de lo social. Y en la medida en que no consigamos encontrar ese lugar y edificar ese sistema es más fácil que seamos considerados como profesionales y servicios de escaso *valor añadido*.

Echemos una mirada, por ejemplo, a nuestras herramientas de trabajo (por ejemplo a esa ficha que utilizamos cotidianamente) y preguntémosnos cuándo fue creada, cómo se sometió a contraste, en qué modo se ha ido cambiando o mejorando, en qué otros lugares se utiliza, cuál es el conocimiento científico de referencia para su configuración o cómo ha ido incrementando nuestra productividad y ayudando a mejorar nuestras prácticas y reformular nuestros conocimientos.

La denominada *sociedad del conocimiento* o *sociedad aprendiente*<sup>8</sup>, de la mano de las nuevas tecnologías y redes de la información y la comunicación y de las nuevas realidades organizacionales representa y plantea formas nuevas de construir y compartir

---

<sup>7</sup> María José Aguilar, en ponencia presentada en el V Congreso Estatal de Intervención Social del Colegio Oficial de Psicólogos, habla de seis metodologías en la intervención social: trabajo social, desarrollo de la comunidad, educación de adultos, educación popular, investigación-acción-participativa y animación sociocultural. Las actas del congreso fueron publicadas por el IMSERSO en 1999.

conocimiento de las que no debemos quedar excluidos, sobre todo si queremos ser agentes de inclusión<sup>9</sup>. Es verdad que en ese *sistema* del que hablaba debe haber una lógica *división del trabajo* (recordemos que nos convoca hoy una universidad), pero creo que todas y todos hemos de incorporar a nuestras rutinas individuales y colectivas de trabajo, quizá en mayor medida y por poner un solo ejemplo, dinámicas sistemáticas de búsqueda, elaboración, intercambio y procesamiento de documentación.

### La gestión de procesos, organizaciones y sistemas

Lógicamente, y pasamos al tercer reto, de poco sirven unas buenas metodologías y prácticas de intervención social si falla la gestión de las organizaciones y sistemas que realizan esa intervención social. Una gestión que se alimenta de desarrollos que provienen del propio sector de la intervención social o de otros sectores en un diálogo abierto y crítico en el marco del progreso científico y tecnológico en todo lo que tiene que ver con las organizaciones y su gestión<sup>10</sup>.

Si tuviera que señalar, hoy y aquí, algunos de los retos que tiene ante sí la gestión de los procesos de intervención social a la hora de garantizar la pertinencia, sostenibilidad y eficiencia de las diversas organizaciones e instituciones involucradas, escogería los siguientes<sup>11</sup>:

---

<sup>8</sup> ASSMANN, H. (2002): *Placer y ternura en la educación. Hacia una sociedad aprendiente*. Madrid, Narcea. En su página 27 afirma que “la dinamización de los espacios de conocimiento se ha convertido en la tarea emancipatoria políticamente más significativa”.

<sup>9</sup> Algunos autores nos recuerdan el papel de los *actores sociales* en la construcción del conocimiento en las ciencias sociales. “La sociedad (...) se autoorganiza mediante un proceso complejo de interacciones entre actores (...). El paradigma del control niega la existencia de esos actores (...) Una investigación social orientada a promover el cambio en una dirección deseada tiene que liberar esos actores: debe ser un dispositivo “conversacional” se dice en IBÁÑEZ, J. (coord.) (1998): *Nuevos avances en la investigación social: La investigación social de segundo orden I*. Barcelona, Proyecto A, p. 9.

<sup>10</sup> Algunas aportaciones recientes: CABINET OFFICE (1999): *How to improve your services. A guide to quality schemes for the public sector*. London; FERNÁNDEZ GARCÍA, T. y ARES, A. (coords.): *Servicios sociales: Dirección, gestión y planificación*. Madrid, Alianza Editorial; GARAU, J. (2002): *Guía para la implantación de la norma ONG con calidad. Una iniciativa para aumentar la calidad de los servicios sociales de las ONG de España*. Barcelona, INTRESS; GRANDE, I. (2002): *El marketing de los servicios sociales*. Madrid, Síntesis; HARRIS, J. (1998): “Scientific management, bureau-professionalism, new managerialism: the labour process of state social work” en *British Journal of Social Work*, núm. 28, pp. 839-862; MORENO-LUZÓN, M.D. y otros (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid, Pearson Educación; RUIZ-OLALLA, M.C. (2001): *Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externos*. Madrid, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

<sup>11</sup> Para un tratamiento más amplio de esta cuestión ver FANTOVA, F. (2002): “Hacia una gestión de calidad en los procesos de intervención social” en *Documentación Social*, núm. 128, julio-septiembre, pp. 179-195 (se pueden solicitar copias a [ffantova@euskalnet.net](mailto:ffantova@euskalnet.net)). Todos los artículos de este número de la revista se refieren al “imperativo de la calidad en la acción social”.

- La correcta identificación y la constante toma en consideración (del sistema) de todas y de cada una de personas y los grupos que son destinatarias o clientes de los procesos, organizaciones o sistemas en los que trabajamos, unida a la potenciación (en clave de acompañamiento) de la participación y el empoderamiento<sup>12</sup> de aquellas destinatarias o clientes más vulnerables o con menor *poder contractual*.
- El desarrollo y mejora de sistemas de evaluación integral que permitan procesar eficientemente informaciones como, por ejemplo, las que tienen que ver con la satisfacción de las personas, las que son aportadas por los procesos de control económico-financiero, las que hacen referencia a amenazas u oportunidades presentes en el entorno o las que tienen que ver con los efectos de la intervención que realizamos.
- La incorporación de algunos enfoques y herramientas de la gestión estratégica (y del marketing estratégico) que enriquezcan, por ejemplo, las formas de planificación más conocidas en el sector de la intervención social y las orienten en mayor medida a la consecución de *capital estructural* (procesos y tecnologías), *capital relacional* (posicionamiento, vínculos e imágenes) y *capital cognoscitivo, emocional y cultural* (actitudes, competencias y valores), en definitiva, de *capital social*.
- Una mayor atención a los procesos, con independencia de que éstos *atravesen las paredes* de los departamentos, las organizaciones, las instituciones o los sistemas y una gestión adecuada de la estructuración de los procesos, bien sea ésta informal (rutinas) o formal (procedimientos), pudiéndonos valer, para ello, de alguno de los enfoques estandarizados para la *gestión de calidad*.
- La asignatura siempre pendiente del liderazgo participativo, de la construcción de equipos de alto rendimiento y, en definitiva, de la conformación de organizaciones dialógicas e inclusivas en las que sea posible ya, en buena medida, esa propuesta de sociedad compasiva y solidaria que la intervención social dice, frecuentemente, proponer y alentar.

---

<sup>12</sup> Ver ORCASITAS, J.R. (2002) "Políticas de atención a la diversidad: de la asistencia-tratamiento al empoderamiento. Para la participación ciudadana y liberación de todos", en FORTEZA, D. y

## Los servicios a las organizaciones e instituciones

Y para pasar al cuarto de los retos, notemos que venimos hablando de cuestiones como la configuración de un *sistema de servicios sociales*, de un *sector de la intervención social* o de un *sistema de ciencia y tecnología de lo social*, cosas a mi juicio difíciles de lograr si no se van desarrollando, mejorando y articulando los servicios a las organizaciones prestados desde las redes de organizaciones o desde otras organizaciones que asumen como tarea el brindar formación, consultoría, información, documentación, investigación y otros tipos de apoyos.

Si analizamos cómo se está produciendo y entregando, hoy y aquí, la respuesta a las necesidades de las organizaciones y sistemas a las que nos hemos referido, creo que se pueden sugerir algunas asignaturas pendientes:

- La asignatura de la proximidad y la especialización. Observamos con cierta frecuencia la actuación de proveedoras, diríamos que generalistas, excesivamente alejadas desde diversos puntos de vista del mundo de lo social.
- La asignatura de la perspectiva estratégica de sector. Se entrega, frecuentemente, formación o consultoría (por poner dos ejemplos) carente del necesario valor añadido que aporta una visión global y un enfoque estratégico que tome en cuenta la realidad y las perspectivas del sistema de servicios sociales y del sector de la intervención social en general.
- La asignatura de la colaboración y las alianzas. En pocas ocasiones observamos que se trabaje en colaboración y se forjen alianzas estratégicas entre las organizaciones proveedoras de este tipo de apoyos y servicios.

## La política y los políticos

Y para seguir hablando de asignaturas pendientes, pasemos al quinto de los retos, que tiene que ver con unas de las instancias o agentes importantes, hoy y aquí, en lo que se refiere al sistema de servicios sociales y al escenario de la intervención social en general:



me refiero a las administraciones públicas y, específicamente, a las personas que, en un momento dado, ocupan puestos de responsabilidad política.

Creo sinceramente que cuando unos u otros partidos políticos acceden a responsabilidades políticas relacionadas de una u otra manera con la acción social suele ponerse en evidencia que no ha habido un consistente trabajo previo de maduración y especialización de personas y equipos para la labor. Quizá esto ocurra también en otros ámbitos de política sectorial y tenga que ver con el déficit de normalización en un país (el País Vasco) todavía muy centrado alrededor de cuestiones de política general. O quizá es que la acción social no alcanza, en muchos ámbitos políticos, la importancia que le otorgamos quienes nos dedicamos a ella<sup>13</sup>.

Quizá también ocurra que no funcionan con fluidez los *corredores* que podrían llevar del trabajo en la intervención social al trabajo en la política relacionada con la intervención social. Quizá desde todas las partes haya que hacer más practicables los recorridos de ida y vuelta por esos *corredores* que van, por decirlo así, desde la sociedad civil a la institucionalidad política. Aunque, tristemente no podemos olvidar que vivimos en un país en el que el paso de la acción social a la acción política exige, al menos en el caso de algunas orientaciones políticas, un grado de heroísmo absolutamente insólito para una sociedad democrática normalizada.

### **Las condiciones y las relaciones laborales**

El sexto reto se refiere a las condiciones y a las relaciones laborales porque nos estamos refiriendo a un sector de actividad en el que, a mi entender, una buena parte de las trabajadoras y trabajadores no se encuentran en una situación salarial y, en general,

---

<sup>13</sup> Permítaseme, a pie de página, referirme a la última reestructuración del Gobierno Vasco en virtud de la cual las competencias relacionadas con “servicios sociales” y las que tienen que ver con “lucha contra la exclusión social” quedan asignadas a distintos departamentos, cuando es conocido que la mayor parte del trabajo que, hoy y aquí, se hace en lo que denominaríamos el sistema público de servicios sociales está encuadrada en la denominada “lucha contra la exclusión social”. Ver PAÍS VASCO: *Decreto 19/2001 de 17 de septiembre, del Lehendakari, por el que se modifica el Decreto de creación, supresión y modificación de los Departamentos de la Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco y de determinación de funciones y áreas de actuación de los mismos*. ¿Puede esta decisión ser expresión de un escaso conocimiento o una escasa consideración de la intervención social? Como pequeña consecuencia, en este caso inocua, de esta división recordaré que la excelente publicación *Hilero Eguneratuz* hasta su número 14 era un “Boletín Documental sobre Servicios Sociales”, mientras que a partir del número 15 se convirtió en un “Boletín Documental sobre Inserción Social” sin dejar, por supuesto, de ser excelente y ocupándose, como no podía ser de otra manera, de las mismas cuestiones de las que se venía ocupando.

laboral adecuada. Este hecho puede deberse a la juventud de muchos servicios y organizaciones pero no deja de ser preocupante y creo que su repercusión es considerable en la calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores de lo social y, en última instancia, en la calidad de la intervención social.

Soy consciente de que hay varias iniciativas en curso, en nuestro entorno, para dar respuesta a este reto. Creo modestamente que estas iniciativas deben conducirnos a una mayor regulación, normalización y homogeneidad de un sector en el que abundan la fragmentación, la atomización y las brechas entre las diversas situaciones laborales. Esto no quiere decir que no se tomen en consideración la historia y las peculiaridades de las diversas organizaciones que intervienen en el sector y de la propia intervención social.

Creo, en todo caso, que es urgente incrementar el diálogo y la influencia mutua entre las personas que se están ocupando de este sector en los sindicatos, las personas con liderazgo entre las trabajadoras y trabajadores de lo social, las personas con responsabilidades directivas en las organizaciones (no lucrativas, privadas o públicas) proveedoras de servicios sociales y las personas con responsabilidad política en las administraciones públicas. De lo contrario los acontecimientos se adelantarán a las propuestas y temo que puestas a *perder*, las que tienen más probabilidades de hacerlo son, justamente, las personas destinatarias de la intervención social.

### **La suma positiva entre iniciativas**

Y es que, como puede apreciarse en el párrafo anterior, estamos inmersos en un escenario complejo en el que la clave está, siempre y cada vez más, en los *juegos de suma positiva*. Creo que, en una organización, puede haber complementariedad y sinergias entre las personas voluntarias y el personal remunerado. Creo que en la intervención social puede haber colaboración y sinergias entre especialización técnica y donación altruista. Creo que en las administraciones públicas puede haber colaboración y sinergias entre las personas con responsabilidad política y las personas con responsabilidades de gestión o técnicas. Creo que en el sector puede haber complementariedad y sinergias entre las instituciones públicas y el tercer sector<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Precisamente acabamos de dar comienzo a un seminario titulado “Tercer sector y administraciones públicas: sinergias para la solidaridad” organizado por el Instituto Diocesano de Teología y Pastoral de Bilbao y apoyado por la Fundación Antonio Menchaca de la Bodega y la Diputación Foral de Bizkaia. Se puede solicitar la documentación a [ffantova@euskalnet.net](mailto:ffantova@euskalnet.net).

En nuestro entorno no se puede dudar de la importancia histórica y creciente del tercer sector en el ámbito de la intervención social<sup>15</sup>. Un tercer sector que tiene ante sí, a mi juicio, el reto de mejorar su capacidad de reflexión crítica, de gestión, de coordinación, de interlocución y de propuesta sin dejar de ser lo que es, sin perder su base social y su función de cauce y activador de la participación social.

Y es que un escenario dialógico y cooperativo no se caracteriza por la ausencia de conflictos sino por el respeto entre las personas y organizaciones que ocupan las diversas posiciones, por la consideración de cada una de ellas acerca de la necesidad de la otra en un escenario complejo y por la capacidad de las diversas instancias o agentes de imaginar procesos y dinámicas en las que todas y todos *ganemos*.

### La financiación de la intervención social

Y esa misma suma positiva (y entramos en el octavo reto) puede y, a mi juicio, debe darse en lo que tiene que ver con la financiación de la intervención social. Los estudios comparativos entre territorios de la Comunidad Autónoma del País Vasco o los que ponen en relación la situación de España con la de otros estados europeos<sup>16</sup> acostumbran a ser suficientemente expresivos acerca de la necesidad de incrementar entre nosotros el compromiso público en la financiación de la intervención social, máxime en un escenario atravesado por tendencias como el incremento de la dependencia, el aumento de la inmigración, los cambios en el modelo familiar y laboral o la aparición de

---

También puede resultar interesante el proceso de elaboración del Plan Vasco del Voluntariado, en el que nos encontramos inmersos (visitar, por ejemplo, [www.bolunta.org](http://www.bolunta.org)).

<sup>15</sup> Ver, por ejemplo, FOUREL, C. (dir.) (2001): *La nouvelle économie sociale. Efficacité, solidarité, démocratie*. Éditions La Découverte & Syros; GINER, S. y SARASA, S. (eds.) (1997): *Buen gobierno y política social*. Barcelona, Ariel; HARRIBEY, J.M. (2002): "L'économie social et solidaire, un appendice ou un faux-fuyant?" en *Mouvements, Sociétés, Politique, Culture*, Núm. 19, enero-febrero, pp. 42-49 ([www.attac.org](http://www.attac.org)); HERRERA, M. (2000): "Una nueva realidad en los sistemas de bienestar: el tercer sector" en TRINIDAD, A. (coord.): *Evaluación y calidad en las organizaciones públicas*. Madrid, INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), pp. 113-145; MARBÁN, V. y RODRÍGUEZ CABRERO, G. (2001): "El voluntariado: prácticas sociales e impactos económicos" en *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, número extra, serie Asuntos Sociales ([www.mtas.es](http://www.mtas.es)); MOLLEVÍ, J. (2001): *Voluntariado y servicios sociales*. Barcelona, Atelier; MONTRAVETA, I. y VALLS, R. (1997): "Societat del benestar i mecenatge solidari" en *Quaderns de Serveis Socials*, núm. 12, mayo, pp.41-46; MUÑOZ MACHADO, S. (2002): "La contribución de las organizaciones sociales a la transformación del Estado de Bienestar" en MUÑOZ MACHADO, S. y otros (dirs.): *Las estructuras del bienestar. Propuestas de reforma y nuevos horizontes*. Madrid, Escuela Libre Editorial/Civitas, pp. 709-789; SALINAS, F. y otros (2001): *La evolución del tercer sector hacia la empresa social. Estudio cualitativo*. Madrid, PPVE (Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España).

<sup>16</sup> Ver nota 2.

nuevas demandas vinculadas a nuevos valores relacionados con el concepto de *calidad de vida*.

Ahora bien, desde mi punto de vista, en el caso de la financiación pública no cabe hablar sólo de la cantidad sino que hay que ser cada vez más exigentes en la cuestión de la *calidad* en cuestiones como adecuación, transparencia, eficiencia o control. De igual manera habrá que evaluar cada vez más la calidad de la creciente afluencia de contribuciones económicas para la acción social provenientes del mundo empresarial y financiero (desde el discurso de la responsabilidad social de la empresa) o de la propia comunidad a través, por ejemplo, de nuevas fórmulas en el campo financiero y bancario de las cuales hay también algunas iniciativas en marcha en nuestro entorno cercano<sup>17</sup>.

### La estructuración del sector

Estamos proponiendo, de una u otra manera, dar pasos significativos en la estructuración del sector. Una estructuración dinámica que siempre se ve amenazada por dos riesgos de signo opuesto como son el del desorden, la ineficiencia o la insignificancia, por una parte, y el de la burocratización, la rigidez o la ineficacia, por otro. Una estructuración dinámica que no tiene por qué seguir, necesariamente, los mismos patrones que han seguido para su estructuración otros sistemas o sectores de actividad. Y no tiene que hacerlo porque peculiares son las necesidades a las que se pretende dar respuesta y peculiares son los condicionamientos y las oportunidades que ofrece cada momento histórico.

Creo que es posible estructurar un sistema de servicios sociales (y, en general, un sector de la intervención social):

- Lo suficientemente universal e inclusivo como para que cada persona (sin necesidad de adscribirse a un *colectivo*) pueda encontrar en él respuesta a sus necesidades<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Ver MONTSERRAT, J. (2002): "Balance económico de la acción social" (se trata de un texto que formará parte de un estudio más amplio a publicar próximamente por parte de la Fundación FOESSA). Plantea, entre otras, la interesante cuestión de la medida de las aportaciones económicas en un marco como el de la acción social en el que muchas veces no está suficientemente definida la naturaleza de los *intercambios* y del *valor añadido* de los que estamos hablando.

<sup>18</sup> Resulta chocante, en mi opinión, la medida en la que, en una intervención social estructurada frecuentemente en torno a *colectivos*, se desaprovechan aprendizajes, se desconocen experiencias, se repiten errores y se reproducen exclusiones. Como contraste a esta reflexión un

- Lo suficientemente poderoso y *poroso* como para facilitar las respuestas en las *interfases* socioeducativa, sociosanitaria o sociolaboral.
- Lo suficientemente dinámico y articulado como para que se manifieste y se aproveche en toda su riqueza el concepto de lo *mixto* en el bienestar social.
- Lo suficientemente sensible y plástico como para adaptarse y adelantarse a las necesidades sociales y, en particular a las de las personas más vulnerables.

Estoy convencido de que la denominada *sociedad de la información* nos ofrece la oportunidad de diseñar y practicar de nuevas maneras la siempre reclamada coordinación que cada vez menos puede entenderse como algo que se realiza desde algún *lugar central desde el que se controlan todos los recursos* y que cada vez más tendrá que ver con la capacidad de conectarse, de contagiar lenguajes, de proponer proyectos comunes, de construir complicidades con y a favor de las personas a las que decimos servir.

### **La necesidad de una perspectiva estratégica**

En última instancia estamos, en este momento de diálogo, intentando construir algún tipo de estrategia compartida. Frecuentemente nos quejamos de que el trabajo cotidiano nos impide levantar la vista, conversar con otras personas, formarnos una visión global y formular proyectos comunes. Sin embargo, en la medida en que las personas y las organizaciones que hacemos intervención social (tanto las unas como las otras) no destinemos una parte de nuestra energía a una verdadera autorregulación estratégica es muy probable que muchas de nuestras decisiones y muchos de nuestros esfuerzos tengan un impacto diferente al que deseamos.

---

buen análisis que reivindica una cierta especialización en DE PAUL, J. (2002): "El modelo de trabajador social polivalente hace aguas (Entrevista)" en *Hilero Eguneratuz*, núm. 25, septiembre pp. 8-9.

El tema del cambio<sup>19</sup>, presente en el título de estas jornadas, es siempre un gran tema de reflexión para las personas que trabajamos en el ámbito de la intervención social. En palabras de Eduardo Galeano, las que hacemos “son cosas chiquitas, no acaban con la pobreza, no nos sacan del subdesarrollo, no socializan los medios de producción, no expropián las cuevas de Alí Baba. Pero quizá desencadenan la alegría de hacer y la traduzcan en actos. Y al fin y al cabo, actuar sobre la realidad y cambiarla aunque sea un poquito, es la única manera de probar que la realidad es transformable”<sup>20</sup>.

Y es que en este sistema de servicios sociales, en este sector de la intervención social del que vengo hablando es donde me vengo encontrando desde hace tiempo y donde me sigo encontrando cada día con personas (da igual de qué lado de la mesa, de qué lado de la calle, de qué lado de la cama, de qué lado del océano) que encuentran cada día una manera, a ratos dolorosa, a ratos gozosa, que les permite y nos permite ir haciendo camino, ir haciendo historia. No se dejan caer por la pendiente del autocompadecimiento ni se queman empeñándose en subir por paredes imposibles. Gracias a ellas, gracias a vosotras y vosotros, por escuchar estas palabras, por continuar en diálogo y por participar cada día en ese trabajo y en ese cambio continuo y necesario.

---

[ffantova@euskalnet.net](mailto:ffantova@euskalnet.net)

[www.fantova.net](http://www.fantova.net)

---

<sup>19</sup> Ver KENNEY, B.P. (1998): “Estética del cambio” (extractos) en IBÁÑEZ, J. (coord.): *Nuevos avances en la investigación social: La investigación social de segundo orden II.* Barcelona, Proyecto A, pp. 10-18; MANK, D. (s.f.): “Inclusión, cambio organizacional, planificación centrada en la persona y apoyos naturales” ([www3.usal.es/inico/investigacion/invesinico/inclusion.htm](http://www3.usal.es/inico/investigacion/invesinico/inclusion.htm)); MATURANA, H. y VARELA, F. (1996): *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocimiento humano.* Madrid, Debate.

<sup>20</sup> Texto escogido para la página web de la Fundación Aldauri ([www.aldauri.net](http://www.aldauri.net)).