

# Aproximaciones a la intervención social

Fernando Fantova

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

## Introducción

Preparamos este texto de cara a unas jornadas de trabajo a celebrar en Cali (Colombia) en septiembre de 2006. En algunos casos incorporaremos material elaborado para la ocasión y en otros, fragmentos propios ya publicados, citando, entonces, su procedencia. Hemos seleccionado, fundamentalmente, los aspectos sobre los que se nos ha solicitado que intervengamos y, en general, hemos aligerado el texto de notas, citas y referencias que pueden encontrarse en los textos originales (muchos de ellos, como se verá, disponibles en [www.fantova.net](http://www.fantova.net)). En todo caso, incluiremos al final la principal bibliografía en la que nos basamos y a la que nos remitimos.

## Hacia una definición de intervención social

Hemos de comenzar afirmando que, desde nuestro punto de vista, no existe en la comunidad (o comunidades) científica, institucional o profesional de referencia una definición clara y consensuada de intervención social. En otros textos hemos ido proponiendo nuestra propia definición y hemos recogido nuestros referentes principales (ver, por ejemplo, Fantova, 2005a, Fantova 2005b y diversos documentos en [www.fantova.net](http://www.fantova.net)). A continuación vamos a intentar depurar y reelaborar de nuevo, para seguir someténdola al debate, una definición de intervención social.

De forma tentativa, proponemos denominar intervención social a un tipo de actividad que reúne las siguientes características que, tras enunciar, vamos a explicar brevemente:

1. Se realiza de manera formal u organizada.
2. Pretende responder a necesidades (sociales).

3. Tiene como propósito primario el desenvolvimiento autónomo y la integración de las personas en su entorno social.
4. Aspira a una legitimación pública o social.

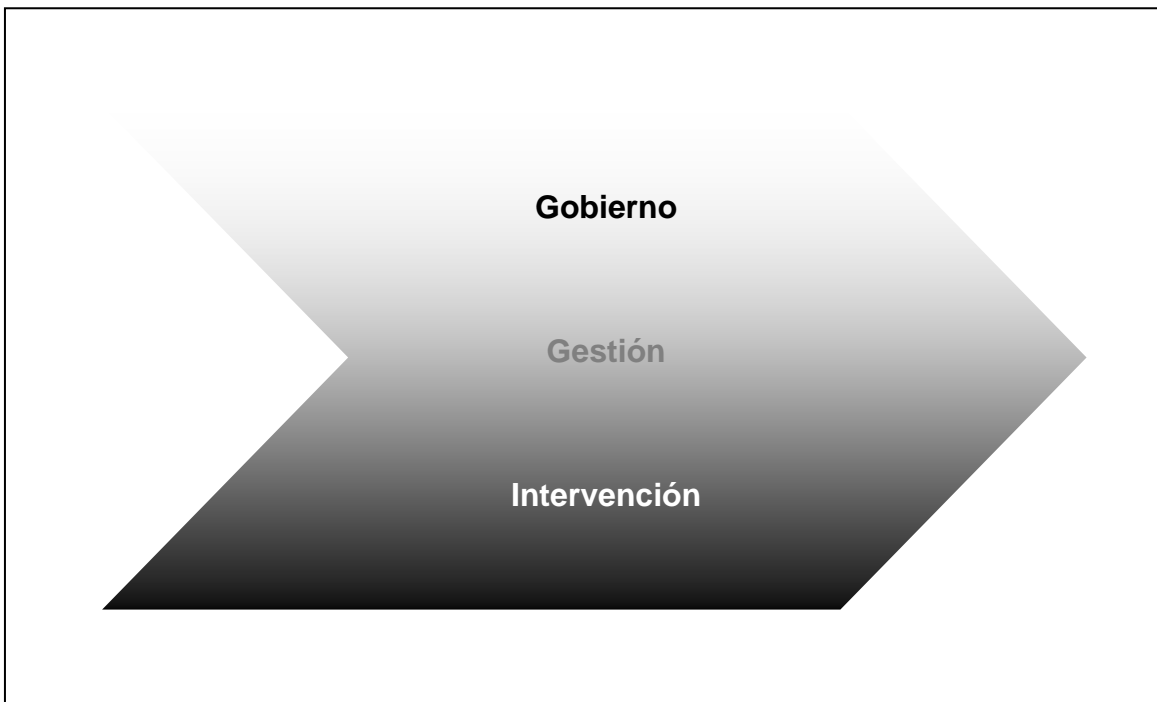
En primer lugar diremos que su carácter formal u organizado diferencia la intervención social del apoyo natural de la familia o de iniciativas informales de la comunidad. Los efectos o consecuencias de la intervención social que se realiza en un centro de día, en un programa de intervención socioeducativa o un servicio social de base pueden parecer, al menos en ocasiones, similares a los que pueden obtenerse mediante el apoyo o actuación de un sistema familiar, un grupo de amistad o una dinámica comunitaria de participación o solidaridad. Sin embargo en los primeros casos hablamos de intervención social y en los segundos no.

Hacer esta distinción no supone, sino todo lo contrario, desconocer la enorme importancia de los apoyos familiares y las redes comunitarias. Simplemente es una distinción necesaria para poder comprender y modificar los fenómenos sociales. Precisamente es importante establecer la diferencia entre los apoyos o redes naturales o informales y la intervención social (formal y organizada) para comprender las posibilidades de interacción entre ambas realidades: no es lo mismo una intervención social que inhiba el apoyo natural y la solidaridad comunitaria que otra que potencie dichas dinámicas informales.

La intervención social, desde nuestro punto de vista, va configurándose como tal en la medida, justamente, en que se va diferenciando del acompañamiento informal, en la medida en la que va mostrando fehacientemente que aporta un valor añadido significativamente diferente del que aporta el apoyo natural que tiene lugar en las familias y comunidades. Ello ocurre, seguramente, en la misma medida en que va tecnicizándose, va profesionalizándose, va siendo soportada por el conocimiento. Posiblemente en este momento histórico la intervención social se juega su identidad, precisamente, en esa relación y diferenciación dialógica (relacional) y dialéctica (tensional) con el apoyo informal y las redes comunitarias.

El carácter formal y organizado de la intervención social se manifiesta también en el hecho de que, como otras actividades, podemos diferenciar en ella los siguientes tres niveles (sobre los que volveremos más tarde):

- Político (o de gobierno)
- Administrativo: (o de gestión)
- Operativo (o de intervención propiamente dicha)



Estos tres niveles suelen distinguirse en cualquier actividad humana formalizada y organizada (con independencia de que ésta se lleve a cabo por parte de organizaciones del sector público, el sector privado convencional o el sector solidario). Por lógica, en nuestro caso, podríamos hablar de intervención social, gestión social y política social, pero hemos de reconocer que la evolución y el despliegue real, en el uso, de los tres términos, no nos lo pone fácil, como veremos más adelante.

Si nos fijamos, los diferentes principios, criterios o perspectivas que tienden a proponerse hoy en día para la intervención social pueden ordenarse en esos tres niveles:

- De tipo político: universalidad, equidad, igualdad de género, responsabilidad pública, responsabilidad social, participación, solidaridad...
- De tipo administrativo, organizativo o gerencial: coordinación, planificación, evaluación, calidad, descentralización, personalización, interlocución...
- De tipo técnico u operativo: prevención, proximidad, continuidad de cuidados, normalización, integración, autonomía, globalidad, atención comunitaria...

Hemos establecido, en segundo lugar, la referencia a las necesidades. En la intervención social, como en otras actividades por cierto, ha de establecerse la existencia de la necesidad con algún tipo de criterio normativo o comparativo (usualmente con componentes técnicos, administrativos y políticos), lo cual no quiere decir que la demanda expresada o la necesidad sentida no sean tomadas en cuenta. Si vamos a comprar un coche (al menos en sociedades de mercado) no es probable que quien nos lo va a vender se preocupe por averiguar si, efectivamente, lo *necesitamos*. Simplemente quiere saber si podemos pagarlo. Sin embargo la intervención social asume, normalmente, esa tensión que supone establecer la existencia de la necesidad.

Dicho de otra manera, la demanda (y menos aún la demanda económicamente solvente) ni es condición necesaria ni es condición suficiente y se exige, como en otras actividades, algún tipo de prescripción (con sus dimensiones más o menos técnicas, administrativas y políticas) para que pueda darse la intervención.

Hay que aclarar, por cierto, que, cuando hablamos de necesidades, no estamos pensando únicamente en carencias que puedan sentir o tener los individuos sino que nos referimos a un concepto más amplio que recoge, por decirlo así, todo lo que las personas precisan para desarrollarse integralmente y potenciar su calidad de vida. Sabemos que las necesidades humanas, estando enraizadas de manera más directa o indirecta en nuestro *equipo biológico de base*, se construyen en interacciones sociales y en esa *construcción social de la necesidad* tienen un papel de primera importancia,

justamente, las respuestas que se plantean o se establecen para darles respuesta.

La referencia a las necesidades nos parece más adecuada, en todo caso, que la referencia a los *problemas*, que no es infrecuente en las definiciones de intervención social. Del mismo modo que la intervención educativa no entiende que hay un problema educativo (sino una necesidad educativa) cuando una niña o niño de tres años. El concepto de necesidad nos parece más útil que el de problema para dar cobertura, por ejemplo, a las importantes actividades o dimensiones de prevención y promoción en el ámbito de la intervención social.

En este contexto, hablar de necesidad *social*, es referirse a un tipo de necesidad o a una parcela dentro de las necesidades. Sobre cómo se delimita esa parcela o sobre cómo diferenciar las que llamamos necesidades sociales de otras que denominamos sanitarias, educativas, económicas, laborales, habitacionales o recreativas (por poner algunos ejemplos) hablaremos a continuación. Entendemos, en principio, que las portadoras de las necesidades son, en última instancia, las personas, sin desconocer que las familias y las comunidades en las que se encuadran las personas también lo son (volveremos sobre esto).

En tercer lugar, hemos dicho que la intervención social tiene como propósito primario el desenvolvimiento autónomo y la integración de las personas en su entorno social. Desde nuestro punto de vista la autonomía personal y la integración comunitaria son las dos caras de una misma moneda, la moneda de esa dimensión social, de esa dimensión relacional que nos es constitutiva como personas, como seres humanos. Por eso mismo, la dependencia humana y la exclusión social serían, en negativo, también las dos caras de la misma moneda.

Ciertamente toda actividad humana tiene efectos en la dimensión relacional o social de las personas. Incluso, en muchos casos (pensemos en la educación) se puede asumir como propósito el desenvolvimiento autónomo y la integración comunitaria. Desde nuestro punto de vista, sin embargo, hablamos de

intervención *social* cuando ése es el propósito primario, cuando la conservación, construcción o reconstrucción del vínculo relacional (en la relación dialógica y dialéctica entre autonomía e integración) es el objeto principal de la intervención.

Ello hace que el territorio de la intervención social no sea fácilmente delimitable y diferenciable. Si una persona profesional de la salud está participando en una operación quirúrgica en un carísimo hospital privado, difícilmente denominaremos intervención social a eso que hace. Sin embargo, si está utilizando sus competencias como profesional de la salud en una barriada marginal intentando que la población incorpore determinados hábitos y funcionamientos, quizá si utilizemos esa denominación. Y lo haremos porque, posiblemente, en el segundo caso, lo relacional, lo que tiene que ver con la autonomía y la integración de las personas, lo social, lo societal, si se quiere, está en primer plano.

Como veremos, la intervención social puede adquirir un carácter asistencial de tipo más bien paliativo, puede incorporar componentes de tipo más promocional o habilitador (orientados a conseguir aprendizajes) o pretender, más bien, cambios en las situaciones y estructuras sociales (o, al menos, microsociales). En realidad solemos encontrar mezcladas todas esas dimensiones.

En la intervención social la relación y la participación (inicialmente en el *espacio* microsociales) son los elementos centrales o instrumentos clave. Por ello los servicios, programas y actividades propias de la intervención social tienen un carácter altamente intangible e interactivo. Si se permite la expresión, se diría que su *producción* y *consumo*, se dan simultáneamente y que son limitadamente estandarizables, es decir, son difíciles de plasmar en procedimientos repetibles. Esto tendrá repercusiones importantes para su gestión.

Precisamente por su carácter relacional, por la centralidad de lo social en sus fines y medios, no sólo las personas, sino también las familias y comunidades

son entendidas como portadoras de necesidades y destinatarias de la intervención, como veremos más adelante. Por lo mismo, podemos decir que tanto las necesidades a las que se responde como los efectos de la intervención social no se agotan en el individuo sino que tienen siempre relevancia colectiva, significado colectivo, impacto colectivo.

Por último, al referirnos a una legitimación pública o social aludimos al hecho de que la definición y la delimitación de las necesidades a las que ha de dar respuesta la intervención social tienden a ser consideradas, en mayor o menor medida, como un asunto de responsabilidad pública o, al menos, social y de ahí se deriva la expectativa de una mayor o menor, según los casos, regulación y también de un mayor o menor sostenimiento de la intervención social por parte de los poderes públicos o el cuerpo social.

Esta característica diferencia a la intervención social de la acción (propia o netamente) política. Obvio que la intervención social tiene una dimensión política, pero ésta no es la dimensión principal o central. La intervención social aspira a una legitimación y aceptación más amplia y compartida que la acción política que, por definición, está sometida a la controversia partidaria. De igual modo, si bien puede existir y tener importancia, la ventaja competitiva en términos de mercado no puede ser la fuente de legitimación principal de una organización dedicada a la intervención social.

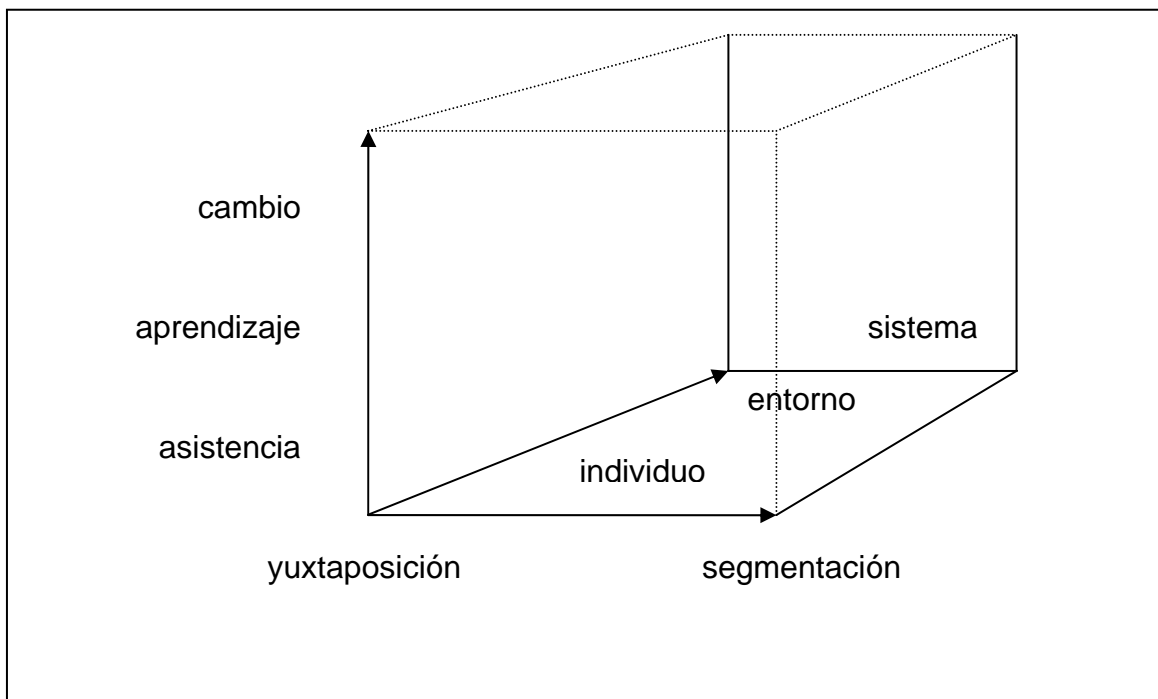
Vinculada a esta cuarta característica está la condición paradójica de la intervención social como subsistema social al que se *encomienda* el trabajo por la autonomía y la inclusión por parte de un sistema social que es estructuralmente alienante y excluyente. Quienes nos dedicamos a la intervención social vivimos de muchas maneras esa cierta *trampa* (si se permite la expresión) que supone recibir el encargo y el apoyo por parte de un sistema, del que somos parte y que es el mismo sistema que desencadena, en cierto modo, los problemas o retos que, supuestamente, tenemos que resolver o abordar.

## Método y métodos en intervención social

Intentamos proponer algunos elementos pretendidamente *canónicos*, en clave de mejora, acerca de los principales métodos que se utilizan en el ámbito de la intervención social. Nos basaremos en nuestra experiencia de trabajo en el sector, en el contraste que se produce en ella y en la revisión de documentación y bibliografía. Este apartado es, salvo el primer subapartado (tomado de Fantova, 2005a), una reelaboración del un texto, inédito (salvo en [www.fantova.net](http://www.fantova.net)), titulado “Mejora de métodos en servicios sociales (notas)”.

Entenderíamos que podemos hablar de métodos o, dicho de otra manera, de conocimiento técnico aplicado o aplicable en la intervención social en la medida en que exista un cierto grado de formalización establecida acerca de la manera de operar en ese ámbito, en alguna medida como aplicación de conocimiento científico y en alguna medida como sistematización de un saber hacer a partir de una práctica o experiencia socialmente ubicada.

### Punto de partida: formas de la intervención social





En la figura anterior intentamos representar una forma de comprender diferentes formas que puede adoptar la intervención social. Así, en el eje horizontal proponemos diferenciar entre:

- Intervenciones en las que personas con diferentes necesidades o problemas son objeto, yuxtapuestas, de una intervención más o menos indiscriminada.
- Intervenciones que van segmentando a la población destinataria de la intervención social en colectivos diferenciados.
- Intervenciones que entienden que cada persona (y todas las personas) tiene un perfil diferenciado como destinataria de la intervención social.

Según un segundo eje distinguiríamos:

- Intervenciones, que suelen recibir el nombre de asistenciales, en las que se brinda una respuesta directa a las necesidades más básicas de las personas.
- Intervenciones de carácter educativo, formativo, habilitador, rehabilitador, promocional o terapéutico que buscan aprendizajes en las personas.
- Intervenciones que pretenden desencadenar cambios en situaciones.

Atendiendo a un tercer eje proponemos esta clasificación:

- Intervenciones directas con las personas.
- Intervenciones con los entornos familiares, comunitarios, laborales o de otro tipo.
- Intervenciones en sistemas.

### **Mapa de procesos**

Si queremos hablar de metodología (o tecnología), esto es, de la manera de *hacer las cosas*, habremos de esclarecer, en primer lugar, cuáles son las cosas *que se hacen*. Para ello podríamos plantear algo así como un mapa o unos mapas de los procesos que tienen lugar en las unidades, organizaciones,

sistemas o redes dedicadas a la intervención social. En ese mapa o esos mapas aparecerían, por ejemplo:

- los procesos operativos propios, típicos o característicos de la intervención social,
- otros procesos operativos de soporte o auxiliares (como alojamiento o alimentación, por ejemplo).
- otros procesos operativos,
- los procesos de apoyo técnico,
- los procesos de apoyo administrativo,
- los procesos de gestión y
- los procesos de gobierno.

En conexión con estas divisiones, se asumirá la necesidad del concurso de niveles facultativos, técnicos y auxiliares en los diferentes procesos. Cabe hacer, por tanto, mapas de procesos a diferentes escalas. Se entiende que, analizando esos procesos, descubriríamos que algunos (singularmente algunos de los operativos) tienden a ser relativamente característicos o idiosincrásicos de la intervención social, mientras que otros tienden a ser similares en las organizaciones dedicadas a la intervención social y en otros tipos de organizaciones.

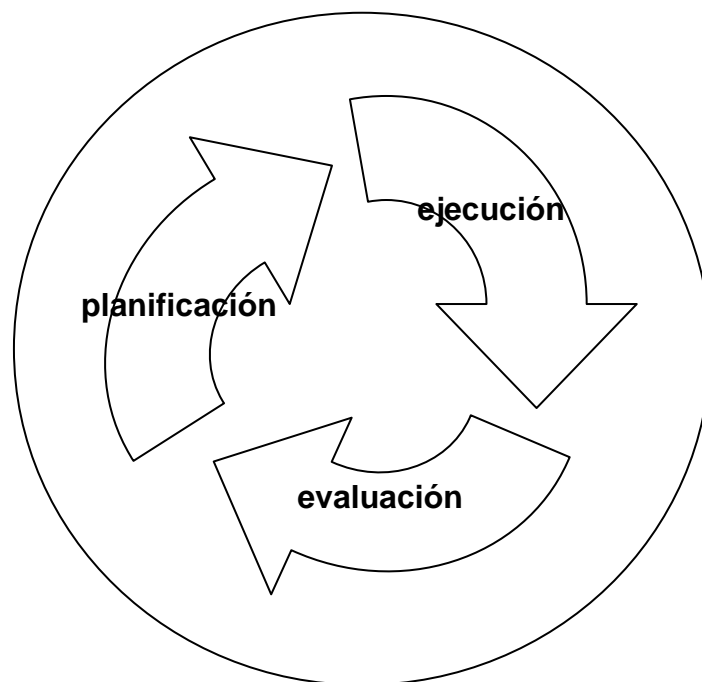
### **Las aportaciones de las diversas disciplinas y su encaje**

A la hora de hablar de métodos en intervención social, consideramos prudente reconocer las aportaciones de diversas ciencias, disciplinas o tradiciones. La principal sería la del trabajo social. También habría que considerar la de la educación social, pudiéndose considerar, por ejemplo, la animación sociocultural, la educación de personas adultas y la educación popular como formas de la educación social. Cabría hablar de otras propuestas muy diversas como las de la organización de la comunidad, el desarrollo comunitario, la supervisión, la mediación, la sistematización, la investigación-acción, el desarrollo organizacional, la psicoterapia, la dinámica de grupos o el marketing social, por poner algunos ejemplos.

En todo caso, en general, entendemos que a la hora de presentar las propuestas metodológicas sería prudente no atribuir ninguna, en exclusiva, a una de esas disciplinas o tradiciones pues esto es lo justo y ajustado si miramos a la realidad de la intervención social hoy en día y al alto grado de pluralismo metodológico que se observa (pluralismo que podría asumirse como deseablemente transdisciplinar).

### **La cuestión de las fases**

Asumimos que todos los procesos se rigen por una estructura cíclica con tres momentos que son planificación, ejecución y evaluación. Esta es una cuestión controvertida, pues tanto en el ámbito de la intervención social como en muchos otros ámbitos de la actividad humana se proponen muy diversos esquemas acerca de cuántas y cuáles son esas diferentes fases o momentos generales en los que se despliegan los distintos procesos. Intentaremos ser convincentes a la hora de quedarnos en las tres mencionadas. Para ello, por ejemplo, habrán de considerarse las decisiones y ajustes como parte del proceso de planificación y las diversas formas de diagnóstico (o, por ejemplo, la elaboración del informe social, la ficha social y la historia social) como parte del proceso de evaluación.



Proponemos, por tanto, considerar la planificación y la evaluación como *técnicas genéricas de la acción racional*. Al hablar de planificación y evaluación queremos poner de manifiesto la existencia de un conocimiento sobre planificación y evaluación que no es privativo de ninguna de las tradiciones o disciplinas ni de la intervención social como tal, sino compartido en ámbitos mucho más amplios. Podemos pensar en procesos de planificación y evaluación a diferentes escalas que van desde la intervención individual (gestión de casos) hasta el gobierno de sistemas. En relación con los procesos de planificación y evaluación subrayaríamos elementos como los siguientes:

- El planteamiento participativo, con especial atención a la incorporación al proceso de las personas destinatarias y su punto de vista (con la tensión creativa entre calidad técnica y calidad percibida).
- El planteamiento de objetivos en relación con destinatarias y destinatarios y otras personas y grupos interesados o implicados así como en relación con recursos, con estructuras y con aprendizajes de la propia organización o sistema agente de la intervención.
- La necesidad de aplicar la evaluación (entendida como forma de investigación social) a los diferentes elementos del proceso de intervención: necesidades y recursos, diseño, actividades, estructura, productos, resultados e impacto.

### **Métodos relativos a los procesos operativos**

Tenderemos a entender como procesos operativos aquellos que constituyen la cadena básica de valor en las organizaciones o sistemas. Se trata de los procesos que, por decirlo así, desembocan en las destinatarias y destinatarios (usuarias y usuarios) de la intervención. Descubrimos que en el corazón de esos procesos está su dimensión relacional. Se tratará de procesos de alto contenido relacional (podríamos hablar de *relación de ayuda o acompañamiento social*) que desencadenan efectos también de carácter relacional (en términos de autonomía personal e integración social, básicamente).

Esos procesos podrán tener un carácter más preventivo, más lenitivo o supletorio, más habilitador o rehabilitador o más orientado a desencadenar cambios en patrones, situaciones o estructuras sociales. Lógicamente, junto a el valor añadido relacional cabe encontrar otras aportaciones (por ejemplo alojamiento en un servicio residencial) pero no habrá de confundirse lo nuclear (los bienes relacionales) con lo accesorio (los bienes materiales). Nos referimos a metodologías comunicacionales y relacionales (basadas en enfoques como los de la teoría de la comunicación, las habilidades sociales o la dinámica de grupos) como núcleo metodológico en la intervención social. Se hablará de información, orientación, apoyo emocional, acompañamiento, dinamización y así sucesivamente.

Ha de ponerse de manifiesto que la intervención social tiene múltiples interfases en las que la intervención social se puede ir comprendiendo como socioeducativa, sociosanitaria (hacia lo terapéutico o clínico), sociohabitacional, sociolaboral, sociocultural, socioeconómica, sociojudicial, sociorecreativa (hacia el ocio) y así sucesivamente. Habremos de tomar en cuenta, por ello, procesos y métodos más pertenecientes al *tronco* y otros más pertenecientes a las *ramas* que se aproximan a otros sistemas o ámbitos. Por lo demás dichas ramas sirven para que la intervención social, frecuentemente, tome préstamos metodológicos de otros sistemas o ámbitos.

Diferenciaremos la intervención social con individuos, la intervención social con familias (o intervención familiar), la intervención social con grupos y la intervención social con comunidades (o intervención comunitaria) y sistemas. Esta división nos servirá para ordenar en buena medida las aportaciones metodológicas. Se hablará de conceptos englobadores como *gestión de casos* y *gestión de proyectos*.

Ha de hacerse referencia, en todo caso, a principios o enfoques metodológicos de referencia, como pueden ser el participativo, el familiar, el comunitario, el integral, el sistémico, el ecológico, el de competencia, el de apoyo emocional, el de la normalización, el de la integración, el de la personalización, el

contractual, el de la promoción y así sucesivamente. Dicho sea a vuela pluma y con el único ánimo de sugerir posibilidades.

### **Métodos relativos a los procesos de gestión**

Nos hemos de referir también a procesos de gestión y de gobierno en las unidades, organizaciones, sistemas y redes dedicadas a la intervención social en tanto en cuanto presenten especificidades. Comenzaremos por conceptualizar los procesos de gestión (y gobierno) como procesos que se desgajan de los procesos operativos y se ponen a su servicio.

Así, habrá que hacer referencia a la diferenciación y combinación entre gestión estratégica y gestión operativa, a planteamientos generales de gestión de servicios, a modelos generales de gestión (por ejemplo gestión de calidad, en diferentes versiones, y su aplicación en el sector) y a procesos específicos de gestión como, por ejemplo:

- La gestión de recursos humanos (y otros recursos), haciendo referencia a aspectos específicos en los denominados *servicios humanos* y las profesiones de ayuda.
- La gestión de las relaciones y las redes (tomando en consideración la peculiaridad del sistema de personas y grupos interesados o implicados típico de las unidades de intervención social y sus implicaciones para el posicionamiento de dichas unidades).
- La gestión del clima y la cultura, haciendo referencia al carácter contracultural que pueden (o deben) presentar en muchos casos las unidades y organizaciones dedicadas a la intervención social.
- La gestión del conocimiento, identificando mecanismos (como el aprendizaje desde la práctica o la investigación, desarrollo e innovación) para la renovación metodológica de la intervención social.

Deben merecer atención especial las cuestiones de estructura organizativa y gestión por procesos en los sistemas y organizaciones de intervención social. Se recogerá la distinción entre atención primaria y atención especializada (con referencia a criterios de segmentación y reflexión crítica sobre el trabajo *con*

*colectivos*); lo relacionado con territorialización, desconcentración y descentralización (geográfica y funcional); las estructuras funcionales, matriciales o en red; la cuestión de la gestión directa e indirecta y demás (más adelante ampliaremos la cuestión de la gestión).

### **Tercer sector e intervención social**

Para abordar esta cuestión vamos a seleccionar algunos fragmentos de un libro reciente (Fantova, 2005b), introduciendo pequeñas modificaciones.

#### **Tercer sector**

A la hora de aproximarse al que denominamos *sector voluntario*, la definición más citada es, seguramente, la propuesta por Lester Salamon y Helmut Anheier. Se trata de autores vinculados a la Universidad Johns Hopkins ([www.jhu.edu](http://www.jhu.edu)), que están dedicados a estudiar permanentemente el tercer sector en diversos países. Adoptando su definición como punto de partida, pero expresándonos con nuestras propias palabras, entendemos que existe un cierto consenso a la hora de recoger los siguientes elementos definitorios del sector voluntario o de las organizaciones no gubernamentales:

- Algunos de los rasgos definitorios propuestos hacen referencia al propio carácter de las organizaciones como tales. En este sentido, suele hablarse, como característica definitoria, de un cierto grado de diferenciación, formalización, estabilidad, continuidad, estructuración o institucionalización.
- En segundo lugar, se insiste en su carácter no gubernamental. Las organizaciones han de ser privadas, es decir, no han de formar parte o depender de las administraciones públicas o poderes públicos.
- En tercer lugar se haría referencia a la ausencia de ánimo de lucro. Las organizaciones no han de distribuir beneficios económicos entre aquellas personas que sean sus propietarias, socias, administradoras o directivas.
- Por último, como rasgo usualmente citado, se afirma que las organizaciones han de buscar algún tipo de impacto social de interés general o de mejora en calidad de vida de personas y comunidades. Vinculado a este carácter, que podríamos denominar *solidario*, suele plantearse que las organizaciones estén regidas al más alto nivel por personas que no

obtienen beneficio económico o, también, que cuenten con la colaboración de voluntariado.

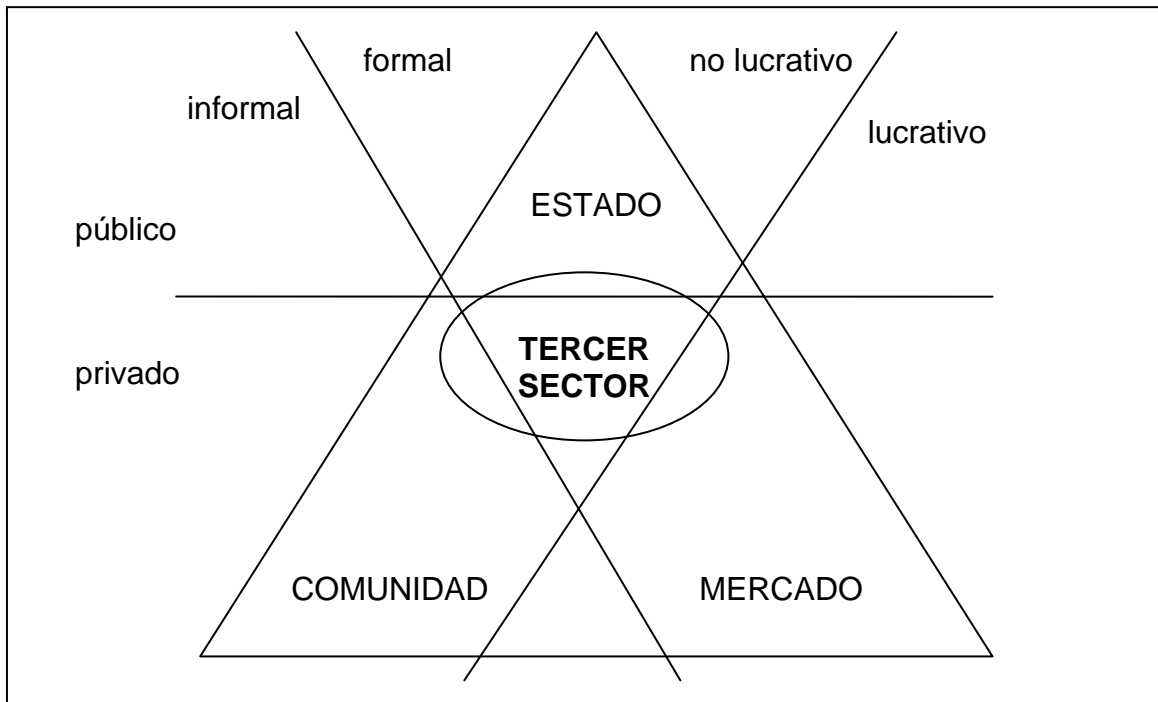
Entendemos como sinónimas las siguientes expresiones: sector no lucrativo, sector voluntario, tercer sector. De igual modo entendemos como equivalentes: organización no gubernamental, organización no lucrativa y organización voluntaria. Para evitar confusiones, diremos que, para que denominemos *voluntarias* a unas organizaciones, no es necesario que todas o la mayoría de las personas que trabajan en ellas sean voluntarias.

El fenómeno del voluntariado, la presencia de voluntarias y voluntarios (es decir, de personas que trabajan sin recibir a cambio una remuneración económica) es algo muy propio y muy característico del tercer sector. Sin embargo, como decimos, no puede afirmarse que contar con voluntariado sea una condición imprescindible para considerar a una organización como parte del sector no lucrativo. Por otra parte, también es posible encontrar voluntarias y voluntarios en las otras esferas o ámbitos de las que hemos hablado (por ejemplo, voluntariado en empresas convencionales o voluntariado en el sector público).

### **Los cuatro sectores**

Quizá, para verlo más gráficamente, nos pueda ayudar una figura de Victor Pestoff en la que creemos que se refleja bien lo que es el sector voluntario o tercer sector. En esa figura se puede ver el sector voluntario como un sector social que *emerge* en un *espacio* desde el que mantiene *fronteras* que lo *separan de* y lo *relacionan con* el sector público, el mercado y la comunidad.





Si nos fijamos en el dibujo, veremos cómo la línea horizontal separa el sector público de los sectores privados (el tercer sector, la comunidad y el mercado). La línea que baja de izquierda a derecha separa el sector informal (la comunidad) de los sectores formales (el tercer sector, el sector de mercado y el sector público). Por último, la línea que sube de izquierda a derecha separa los sectores sin ánimo de lucro (la comunidad, el tercer sector y el sector público) del sector lucrativo. De este modo, el sector público aparece como formal, público y no lucrativo; la comunidad se presenta como informal, privada y no lucrativa; el sector del mercado sería formal, privado y con ánimo de lucro; y, finalmente, el sector voluntario emerge en el *espacio* de lo formal, lo privado y lo no lucrativo.

En ese dibujo, por tanto, aparecen los cuatro sectores a los que se refiere Demetrio Casado en su artículo sobre “el tercer sector, de cuatro”, en el que reflexiona sobre la expresión *tercer sector*, insistiendo en que no hay que olvidar el sector de las redes familiares y comunitarias y que, por tanto, los sectores a considerar no son tres sino cuatro. Y, por citar otra referencia estimable, las mismas son las cuatro *esferas* a tomar en consideración para caracterizar los *regímenes de bienestar* que están manejando profesoras y profesores que ubicaríamos en torno a la Universidad Autónoma de Barcelona.

Podríamos buscar otras aportaciones en las ciencias sociales, pero, para completar esta visión, veamos cómo define estas mismas esferas Manuel Herrera. Él, tomando como referencia al sociólogo italiano Pierpaolo Donati, denomina relacional a esta representación de la sociedad en la que esas diferentes esferas:

"tienden a diferenciarse entre ellas para cumplir determinados objetivos y funciones (...). [Así,] la sociedad es concebida como un sistema compuesto de cuatro subsistemas o polaridades:

- el mercado, entendido como el sistema de las empresas que actúan por beneficio;
- el Estado, caracterizado por el uso del instrumento del poder político (por tanto del derecho) para el establecimiento forzoso de las obligaciones de la ciudadanía y la redistribución de los recursos;
- el tercer sector, es decir, aquel conjunto de organizaciones autónomas no de beneficio que actúan motivadas por objetivos solidarios y que, en primer término, aunque no exclusivamente, usan medios solidarios; y
- las redes primarias: la familia, parientes, grupos de amigos y redes informales, que en conjunto todos ellos constituyen un cuarto sistema en cuanto desempeñan funciones sociales insustituibles (sin equivalentes funcionales)" (Herrera y Castón, 2003: 490-491).

Según un esquema de estas características, como decíamos, el tercer sector mantiene *fronteras* (aunque sean difusas y porosas) con los otros tres sectores, subsistemas o esferas. Mirando el dibujo podemos empezar a reflexionar sobre cuestiones que más adelante abordaremos. Así, por ejemplo, podría pensarse que, dentro del amplio territorio del sector voluntario hay organizaciones que están más o menos próximas, por sus características y por sus relaciones, a cada uno de los otros tres sectores. También podría decirse que las organizaciones pueden ser consideradas dentro del tercer sector en la medida en que su lógica de funcionamiento, sus modalidades de actuación se

correspondan con esas características de las que hemos hablado, mientras que, en la medida en que no adquieran o pierdan alguna de esas características, se *deslizarían*, por decirlo así, hacia alguno de los otros subsistemas.

De hecho, es, en buena medida, en esas relaciones con las otras tres esferas en las que el sector no lucrativo y sus organizaciones se fortalecen o se debilitan, aprovechan oportunidades o sucumben frente a amenazas. Se diría que, paradójicamente, no pueden existir organizaciones voluntarias si no mantienen relaciones fuera de su sector pero, a la vez, es imprescindible que se diferencien frente a la lógica organizativa y estratégica y a las modalidades de acción e interacción propias de los otros sectores. Por otra parte, en materia de política social las orientaciones generales se refieren, fundamentalmente, al papel que se entiende que ha de tener en la respuesta a las necesidades sociales cada una de estas cuatro esferas o sectores

### **Tercer sector e intervención social**

Entendemos que el de intervención social es un término que nos sirve para referirnos a un amplio abanico de iniciativas y actividades que se realizan a escalas tan diferentes como pueden suponer, por poner dos ejemplos, la intervención comunitaria o la cooperación internacional.

El concepto de intervención social, por ejemplo, nos sirve para englobar los denominados servicios sociales, entendidos como una rama de prestaciones y actividades en las que se brinda ayuda o apoyo, fundamentalmente relacional y de proximidad, para la cobertura de carencias y el desarrollo de potencialidades en lo que tiene que ver con la autonomía (o dependencia) personal y la integración (o exclusión) comunitaria y social en general. Particular relevancia tienen, en algunos países, los sistemas públicos de servicios sociales configurados, al menos en teoría, como subsistemas dentro de sistemas de bienestar más amplio que comprenderían otros subsistemas como los dedicados a la educación, la salud, el empleo, la vivienda o la garantía de rentas.

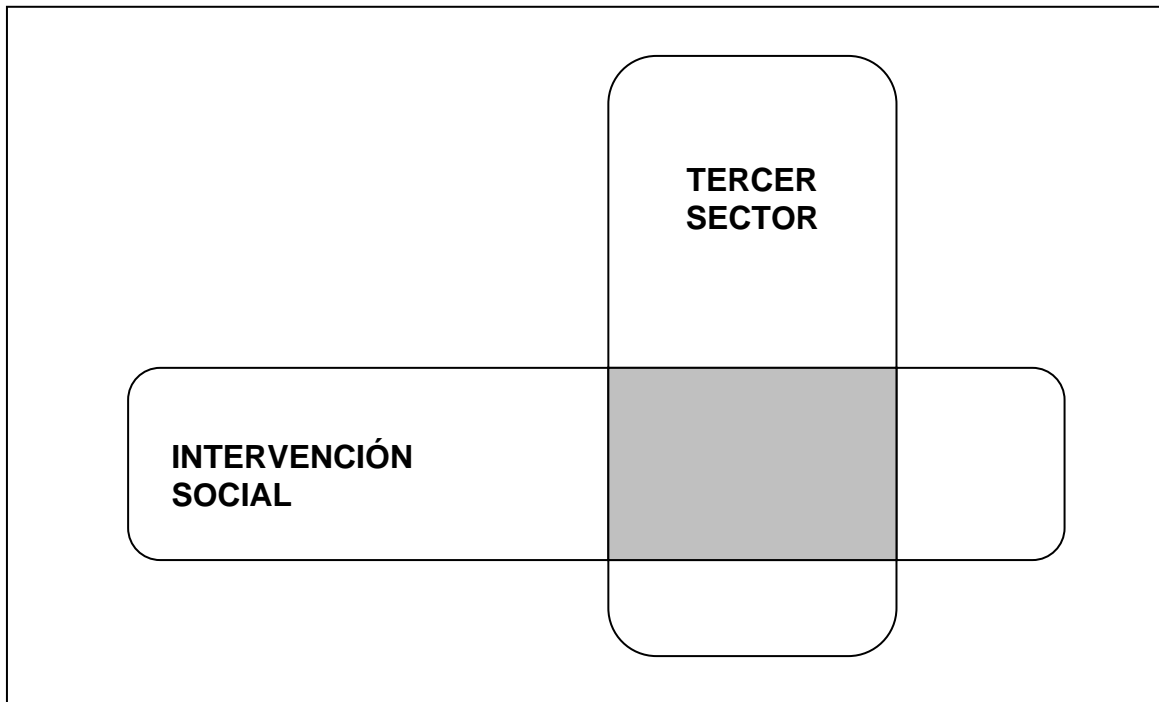
Sin embargo el concepto de intervención social nos sirve para rebasar el ámbito de los servicios sociales públicos e incluso el de los servicios sociales en general. Así, hay intervenciones que no encajan estrictamente en el ámbito de los servicios sociales y que se realizan, por ejemplo, en interfases (o espacios fronterizos) y que pueden ser consideradas como sociosanitarias, socioeducativas, sociolaborales, socioculturales y otras, que cabrían en nuestro concepto tentativo de intervención social. También encajaría en nuestra propuesta de conceptualización de la intervención social, en principio, la denominada *acción social corporativa* que pueden desarrollar las empresas privadas como una faceta o aspecto del ejercicio de su responsabilidad social.

La intervención social constituye un conjunto de actividades de larga tradición y, a la vez, de importancia creciente en nuestras sociedades complejas e imbricadas en un mundo globalizado. Y ello es así, entre otras razones:

- por la envergadura y diversidad de las necesidades a las que dan respuesta (pensemos, por poner tan sólo dos ejemplos, en fenómenos como la dependencia funcional o la exclusión social y en el papel clave de la intervención social en relación con ellos).
- por el alto impacto que tienen en la calidad de vida de las personas, las familias y las comunidades (pensemos, por ejemplo, en el papel de la intervención social en la prevención y abordaje de fenómenos como la violencia de género, el desamparo de las y los menores, la desestructuración familiar o el conflicto comunitario);
- por su potencialidad para la creación de empleo (con los correspondientes retornos sociales y económicos) y su contribución crítica para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral;
- por sus repercusiones directas e indirectas en la construcción de un tejido social activo, integrador, participativo, y solidario.

Éstas y otras razones hacen que podamos considerar a los servicios sociales (y a la intervención social en general) como uno de los pilares fundamentales de los sistemas avanzados de bienestar social (en ocasiones se habla del cuarto pilar, junto a los relacionados con la educación, la sanidad y las

pensiones). Un pilar sin el cual quedarían descompensados los otros pilares, especialmente frente a nuevos riesgos y necesidades sociales.



En todo caso, como vemos, el tercer sector no es el único agente en el escenario de la intervención social, sino que está en compañía de otros y, singularmente, del sector público, ambos en estrecha relación con la esfera comunitaria. Por otra parte, dentro del tercer sector no sólo hay entidades dedicadas a la intervención social sino que hay organizaciones centradas en otras actividades también muy importantes como podrían ser las de tipo cultural, artístico, deportivo, recreativo, educativo, sanitario, medioambiental u otros que pueden aparecer en las clasificaciones de organizaciones no lucrativas que suelen manejarse en la literatura especializada.

En todo caso, como frecuentemente recuerda Demetrio Casado, si bien en el sector público rigen separaciones rígidas por “ramas especializadas de medios” esto no suele ser y no necesariamente ha de ser así en el sector no lucrativo, lo cual, por otra parte, representa una ventaja relativa para que las organizaciones voluntarias se orienten a sus fines. Así, si bien en el sector público diferenciaremos claramente el sistema de servicios sociales de otros (como el educativo o el sanitario), las organizaciones no gubernamentales no

se encorsetan de esa manera y de ahí también la utilidad de un concepto que nos da más holgura como el de intervención social.

Ahora bien, aunque hemos reconocido que las dedicadas a la intervención social no constituyen sino una parte de las organizaciones voluntarias, hay que decir que si pudiéramos bucear en las raíces y en la historia de lo que hoy llamamos intervención social y de lo que hoy llamamos tercer sector, concluiríamos, seguramente, que no es nueva ni casual la cantidad y la vitalidad de las iniciativas que encontramos en la intersección (ver figura) entre esos dos *territorios*. Ello es así, posiblemente, por las especiales sinergias que se dan entre la dinámica de la intervención social y la de la acción voluntaria, lo cual resulta patente tan sólo mediante una superficial comparación de los rasgos con los que hemos definido la una y la otra. Por ello, como veremos en las siguientes páginas, las organizaciones no lucrativas tienen importantes papeles y responsabilidades en el ámbito de la intervención social y mantienen complejas relaciones con esos otros tipos de agentes involucrados de diferentes maneras en dicho ámbito.

### **Las organizaciones no lucrativas que hacen intervención social**

Hagamos ahora un esfuerzo e intentemos pasar, por un momento de la mirada amplia hacia el sector a una mirada focalizada o dirigida a cada una de las organizaciones no lucrativas que hacen intervención social. Adoptando ese punto de vista decíamos en alguna ocasión anterior que iban asemejándose y aproximándose, cada vez más, organizaciones como, por ejemplo, las siguientes:

- Organizaciones (sobre todo asociaciones) que nacieron como grupos de ayuda mutua, concienciación ciudadana o reivindicación social y que, en muchos casos, fueron asumiendo la gestión de servicios. Un caso típico es el de las asociaciones en favor de personas con discapacidades, entre las que se ha resuelto de diferentes maneras la tensión entre la dimensión de movimiento asociativo y el carácter de empresa de servicios.
- Asociaciones de voluntariado que nacieron para dar respuesta a un problema social de terceras personas y se fueron profesionalizando o

tecnificando en la gestión y prestación de servicios, y, eventualmente, cambiando su personalidad jurídica (por ejemplo pasando a convertirse en fundaciones o cooperativas).

- Entidades promovidas desde las administraciones públicas en un contexto de privatización de servicios de gestión pública o, al menos, como alternativa a la creación de servicios de gestión pública reivindicados por algún sector o demandados por alguna problemática social emergente.
- Organizaciones promovidas por instituciones religiosas, financieras o de otro tipo como forma de realizar su función social.
- Entidades surgidas con el fin de proporcionar empleo remunerado a determinadas personas en riesgo o proceso de exclusión, que, a su vez, asumen como campo de actuación el de la intervención social.
- Fundaciones de fundador o fundadora individual creadas para responder a determinadas necesidades sociales.

Efectivamente, como se ha dicho, nos encontramos ante organizaciones que han cristalizado desde orígenes muy diversos. Y es que, con independencia, por ejemplo, de su forma jurídica, nos encontramos con organizaciones en las que se presenta una más o menos característica red o entrecruzamiento de relaciones, *contratos* o compromisos entre agentes o instancias como las siguientes:

- Las personas, familias, grupos, comunidades, organizaciones o sistemas a los que potencial o realmente va destinada la intervención social (incluyendo segmentos más y menos demandantes y más y menos solventes).
- Los entornos familiares, comunitarios o sociales de las destinatarias y destinatarios de la intervención social o de las propias unidades de intervención (que pueden actuar como prescriptores o ser afectados por la intervención).
- Las y los clientes (así como las proveedoras y proveedoras), entendiendo por tales quienes establecen con la organización algún tipo de relación de

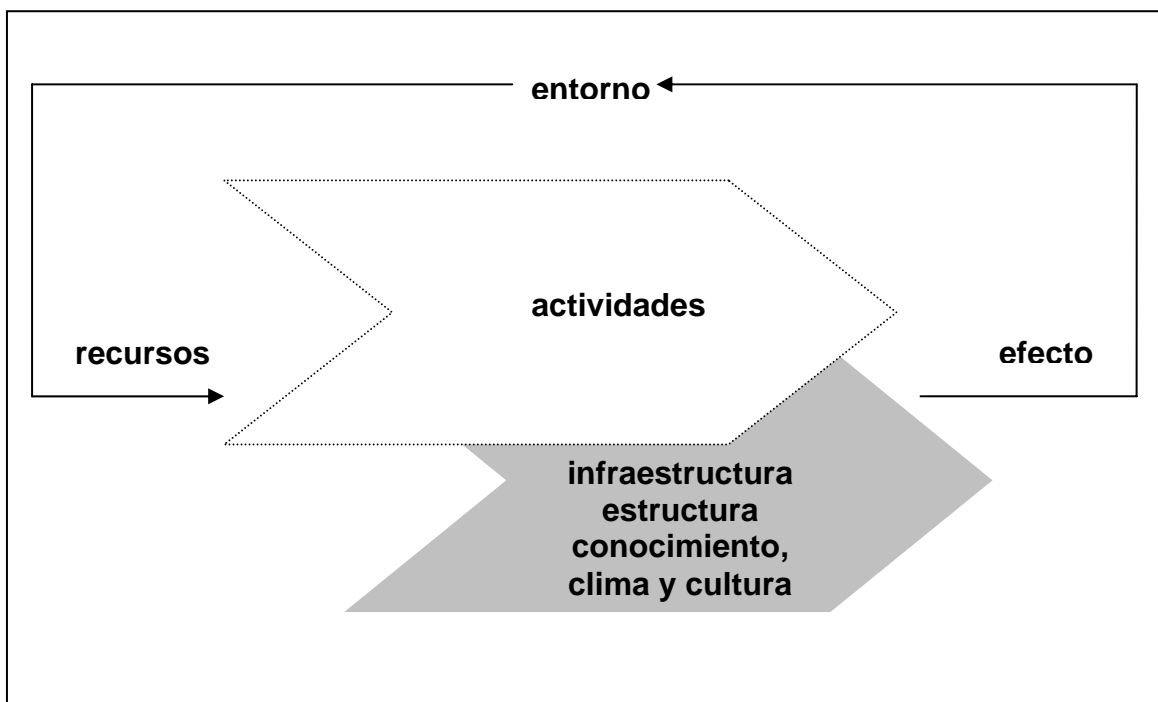
intercambio en términos de mercado (es decir, que pagan o cobran por algo a la organización).

- Las socias y socios que forman parte de la entidad y el tejido social del que surgen, incluyendo quienes asumen responsabilidades de gobierno.
- Las personas que trabajan de forma profesional y remunerada en la organización y también las agrupaciones de estas personas (incluyendo, normalmente, a quienes asumen responsabilidades de gestión).
- Las personas que trabajan de forma voluntaria en la organización y también las agrupaciones de estas personas.
- Los poderes públicos y las administraciones públicas que establecen diversos tipos de relaciones con la organización (incluidas, en su caso, las de regulación y supervisión).
- Otras organizaciones y redes del tercer sector y las personas que intervienen socialmente en y desde ellas.
- Las empresas con ánimo de lucro relacionadas de una u otra manera con la intervención social que hace la organización voluntaria.
- Otros ciudadanos y ciudadanas y, en general, el conjunto de la sociedad.





Diríamos que las organizaciones voluntarias que hacen intervención social, hoy y aquí, se están configurando de una manera más o menos reconocible en la medida en que emergen en ese haz o entrecruzamiento de relaciones en el que participan al menos las mencionadas personas o grupos implicados o interesados (*stakeholders*). Nos encontramos ante un sistema de relaciones (económicas, de servicio, de legitimación y así sucesivamente) característico y diferente del de otros tipos de organización. En ese entrecruzamiento de flujos, las organizaciones van obteniendo y procesado la información y, en general, los recursos que permiten ir conformando su capital económico, su capital relacional, su capital estructural y su capital intelectual. Lógicamente, dentro de ese marco, cada organización se irá escorando de forma más o menos consciente hacia un determinado posicionamiento estratégico (o, si se quiere, *antiestratégico*) y hacia la correspondiente (o no tan correspondiente) configuración.



Y es que si atendemos a Maturana y Varela cuando hablan de los **sistemas sociales** como sistemas autopoieticos o autorreferenciales, vemos que están hablando de “un tipo de fenómeno donde la posibilidad de distinguir un algo de un todo (...) depende de la integridad de los procesos que lo hacen posible (...). La característica más peculiar de un sistema autopoietico es que se

levanta por sus propios límites, constituyéndose como distinto del medio circundante por medio de su propia dinámica, de tal manera que ambas cosas son inseparables (...). El ser y el hacer de una unidad autopoiética son inseparables, y esto constituye su modo específico de organización” (Maturana y Varela, 1996: 38-41).

Así, entendemos las organizaciones como entrecruzamiento de procesos (de acción y relación) en los que se ponen en juego unos recursos (humanos, económicos, materiales o informacionales) y que desencadenan unos efectos en un entorno a la vez que tienen la consecuencia de estructurar la organización (en términos de infraestructura, de estructura social y de *superestructura* cognoscitiva, afectiva o cultural) y diferenciarla de dicho entorno (ver arriba el esquema para la comprensión de una organización).

Aplicando este esquema a las organizaciones no lucrativas que hacen intervención social y salvando las grandes diferencias que puede haber y hay entre unas y otras organizaciones hemos identificado algunas características que nos parecen suficientemente relevantes y comunes:

- Alto grado de interacción entre la organización y el entorno con muchas personas de la organización en contacto directo y permanente con el exterior y, en particular, con las destinatarias y destinatarios de la intervención social. Las organizaciones no lucrativas de intervención social se caracterizan por contar con un gran número de *capilares* en contacto con el entorno.
- Complejidad del conjunto de personas y grupos interesados o implicados de la organización y, con frecuencia, situaciones paradójicas o contradictorias en relación con las necesidades o demandas de diferentes instancias o interlocutores relevantes a quienes la organización ha de dar respuesta.
- Carácter altamente relacional e interactivo tanto de los fines como de los medios de las organizaciones.
- Frecuente referencia a un territorio de tamaño reducido o a un grupo poblacional determinado y próximo.

- Potencialidad pero también vulnerabilidad de las personas que hacen la intervención social en la medida en que penetran profundamente en toda una variedad de espacios y momentos de la vida de las personas y comunidades desde posiciones de poco reconocimiento o estatus profesional o institucional.
- Coexistencia de personal remunerado y personal voluntario así como coexistencia de trabajadoras y trabajadores procedentes y no procedentes de redes sociales con las que está conectada la organización (y por tanto, presumiblemente, diferentes grados y tipos de *compromiso*). Diversidad de *contratos psicológicos*.
- Fragilidad, en general, en términos de activos financieros y materiales.
- Interesante patrimonio de competencias y, en particular, de competencias relacionales adquiridas en buena medida gracias a la pertenencia o cercanía a los grupos y comunidades con las que se interviene desde la organización.
- Variedad de experiencias de gestión de la calidad, gestión de recursos humanos, gestión de las relaciones y gestión del conocimiento.
- Coexistencia más o menos pacífica o conflictiva entre la estructura de participación (por ejemplo de socias y socios) y la estructura de gestión de las actividades de la organización (con peso de trabajadoras y trabajadores).
- Importancia otorgada a la base de valores de la organización con dificultades, sin embargo, de preservar y reinventar los valores en las sucesivas etapas de maduración, profesionalización y estructuración de la organización.

Nos encontramos, por tanto con unas organizaciones que emergen en el entrecruzamiento de un esquema peculiar de relaciones y que adquieren, igualmente, una configuración peculiar. Organizaciones en las que observamos, también, un patrón o esquema evolutivo peculiar, que entendemos que se despliega en las siguientes etapas:

- Organizaciones que están en su *prehistoria* como organizaciones no lucrativas de intervención social. Se trataría de entidades que todavía no han comenzado a prestar servicios o realizar intervenciones de una mínima envergadura, pero que están constituidas o en proceso de constitución, que empiezan a tener profesionales y a entrar en relación con las administraciones públicas.
- Organizaciones, normalmente pequeñas, que estarían, por decirlo así, en fase de lanzamiento. Están volcadas en la prestación de servicios y, por decirlo de alguna manera se vive una situación descrita en términos de que *todo el mundo hace de todo*. Es relevante la tracción del grupo iniciador que normalmente se caracteriza por un *saber hacer* la tarea. Suelen tener peso los elementos ideológicos.
- Organizaciones de una cierta consolidación que se han estructurado estableciendo una división de funciones. Con el crecimiento, la estructuración y la profesionalización han ido ganando peso los elementos técnicos y atemperándose los ideológicos. La división de funciones y la incorporación de nuevo personal han contrarrestado la preponderancia del grupo originario, a la vez que han sido necesarios conocimientos no vinculados con la tarea específica de la organización.
- Organizaciones que, a partir de una primera consolidación han emprendido procesos de cambio en la organización, de diversificación de servicios y clientes, de reflexión estratégica, de establecimiento de alianzas o de trabajo en red. Se trataría de organizaciones que conjuran los peligros de la burocratización, mercantilización o disolución de la organización ensayando diversas maneras de gestionar el cambio.

No podemos ocultar, en todo caso, que no son pocas las organizaciones que no adquieren una mínima estructuración y que se disuelven de nuevo en el tejido social del que surgieron. De igual modo hay no pocas organizaciones a las que la *atracción fatal* del mercado o de las administraciones públicas convierten en meros apéndices o instrumentos del uno o el otro sector. Se trata de procesos de desnaturalización de las organizaciones voluntarias que han sido colonizadas por lógicas diferentes de la que les es propia. Una organización voluntaria mercantilizada o burocratizada, un tercer sector

agarrotado por dinámicas clientelares o nepotistas, están dejando de aportar ese valor añadido del que hablábamos.

### **La emergencia del tercer sector: contexto**

Nos encontramos con un sector voluntario de intervención social de larga data y que se ha venido desarrollando en un determinado contexto político, económico y cultural. Con todo, entendemos que cabe hablar de una emergencia del sector voluntario en el último cuarto del pasado siglo, con características peculiares en el ámbito de la intervención social. Al analizar este fenómeno podemos hacer referencia a algunos factores, que intentaremos resumir a continuación.

Así, se suele señalar que el proceso de globalización económica ha abierto oportunidades al desarrollo tercer sector, en la medida en que ante la crisis del empleo (interpretada en clave de flexibilización o de precarización, según sea la óptica aplicada al respecto), las organizaciones del tercer sector han tenido un cierto carácter contracíclico, es decir, han funcionado como yacimiento de empleo alternativo (de mejor o peor calidad, todo hay que decirlo). Nos encontramos, en todo caso, ante nuevas formas y patrones de exclusión e inclusión en lo que tiene que ver con las trayectorias laborales, lo cual afecta tanto a los agentes como a las destinatarias y destinatarios de la intervención social (y a la conversión de agentes en destinatarias o destinatarios y viceversa).

El proceso de globalización económica está, por otra parte, relacionado con el incremento exponencial de la *conectividad* que proporcionan las tecnologías avanzadas de la información y la comunicación, gracias a las cuales el tejido económico se reestructura en red y adquieren más valor los activos intangibles de las organizaciones, desarrollándose la denominada sociedad del conocimiento. En esa sociedad informacional, en esa sociedad-red las organizaciones no gubernamentales encuentran, en ocasiones con más facilidad que otros agentes, nuevos nichos de mercado vinculados a nuevas necesidades, preocupaciones o demandas sociales. De hecho, la terciarización de la economía, el crecimiento de la economía de los servicios también ha

brindado oportunidades al tercer sector, en la medida en que abre más espacio a actividades que necesitan una menor inversión inicial de capital económico. En cualquier caso la desterritorialización de muchos procesos y relaciones sociales es fuente de oportunidades y amenazas.

Por otro lado, la denominada crisis o reestructuración del Estado de bienestar, unida en ocasiones a discursos o prácticas como, por ejemplo, la reducción del tamaño del Estado o la desburocratización de los servicios públicos abre también espacios a las organizaciones del tercer sector, por ejemplo, en lo que tiene que ver con la prestación de servicios o la realización de intervenciones consideradas en mayor o menor medida como de responsabilidad pública.

Por otra parte, hay que tomar en consideración el colapso del socialismo real de los países del este y, en los países occidentales, un cierto declive o, al menos, cuestionamiento de los agentes que han protagonizado durante un largo período la lucha política (como son los partidos y los sindicatos). Ello ocurre en un contexto en el que crujen las estructuras de los Estados nación y se abren paso nuevas dinámicas de exclusión e inclusión en relación con la vida política y se proponen modelos de gobernanza participativa que reclama el concurso nuevos agentes, entre ellos, sin duda, las organizaciones no gubernamentales.

También proporciona oportunidades a la participación de las organizaciones no gubernamentales el hecho de que nuestra sociedad se haya ido configurando como sociedad del riesgo, en la medida en que en ella aparecen nuevas vulnerabilidades, que surgen en el entrecruzamiento complejo de trayectorias humanas cada vez más prolongadas y diversas. La aparición de riesgos cada vez más imprevisibles en torno a líneas de fractura cada vez más diversas potencia el valor de organizaciones como las voluntarias, próximas al tejido social y capaces de activar respuestas ágiles y adaptadas en ese tejido social.

Se habla en este contexto de los denominados *nuevos riesgos sociales* (que pueden tener dimensiones tanto de amenaza como de oportunidad), relacionados con fenómenos como el envejecimiento de la población, el

incremento de las migraciones, el cambio en los modelos familiares y de convivencia

Por lo demás no dejan de tener relación con la emergencia del tercer sector y el desarrollo de la intervención social los procesos de secularización que hacen que determinados valores y recursos antes gestionados desde ámbitos eclesiales ahora se retomen desde la sociedad civil organizada, en un contexto cultural en el que se mezclan y entrecruzan prácticas consumistas y valores postmaterialistas que hacen incrementar su relevancia a determinadas preocupaciones éticas (más o menos indoloras y más o menos jaleadas por los medios de comunicación de masas).

Aunque se ha afirmado que en las organizaciones no gubernamentales también existe la brecha de género, probablemente estas entidades se han beneficiado en mayor medida que otras instituciones y agentes sociales de la incorporación y asunción de responsabilidades en las organizaciones de las mujeres, tanto profesionales como voluntarias, lo cual ha enriquecido su perspectiva y posibilidades de intervención en comparación con otras organizaciones en las que tradicional y todavía actualmente la presencia de las mujeres ha sido menor o de menor influencia. Ello también ha influido en la capacidad de las organizaciones no lucrativas de conectar con preocupaciones sociales emergentes en un momento de cambio cultural y de redefinición de fronteras entre lo privado o íntimo y lo público.

### **La gestión de la intervención social**

En este apartado tomaremos fragmentos de otro libro también reciente (Fantova, 2005a), dedicado a la gestión en las unidades, organizaciones, sistemas y redes dedicadas a la intervención social. También entreveraremos, con retoques, fragmentos de un artículo titulado “Gestionar los servicios sociales: ¿una asignatura pendiente?” que se publicará próximamente en la revista *Educación Social* y que colgaremos entonces en [www.fantova.net](http://www.fantova.net).

### **Aproximándonos a la gestión**

La palabra gestión, como tantas otras, está cargada de connotaciones (positivas y negativas, promisorias y amenazantes), también presentes, sin duda, en la mente de las personas que nos movemos por el sector de la intervención social. Proponemos una aproximación según la cual gestionar es asumir globalmente la responsabilidad sobre un proceso. Todas las personas estamos involucradas en infinidad de procesos en nuestros centros de trabajo. Sin embargo, se diría que *gestionamos* esos procesos, en la medida en que asumimos y ejercemos responsabilidades en relación con los recursos, las actividades, las estructuras y los efectos de ese proceso. En la figura que vimos antes se propone un modelo de comprensión de las organizaciones como procesos, donde se reflejan los elementos principales a tener en cuenta en la gestión: los recursos necesarios para realizar unas actividades que desencadenan unos efectos a la vez que va tomando forma una infraestructura (material), una estructura (de la acción y la relación) y una superestructura (conocimiento, clima y cultura).

Si nos fijamos, cuando una actividad es sencilla no distinguimos entre la *realización* de la actividad y su *gestión*. Cuando una organización es pequeña no se suele diferenciar entre quienes se dedican a las actividades *operativas* y quienes se encargan de las actividades de *gestión*. Sin embargo, en la medida en que nuestros procesos y organizaciones adquieren envergadura y complejidad parece inevitable ir diferenciando esos procesos de gestión, irles dando personalidad propia, irlos estructurando.

Me parece necesario, sin embargo, subrayar la *continuidad* entre las actividades operativas y las actividades de gestión. No conviene olvidar que estamos hablando de un mismo proceso, de una misma organización que, para poder funcionar, se despliega en diferentes actividades, a algunas de las cuales, las denominamos actividades de gestión, sabiendo, sin embargo, que todas las actividades tienen una cierta dimensión de gestión, al menos hasta cierto punto.



Recordemos el cuento de la señora Raku con el que Henry Mintzberg comienza y termina su libro sobre la estructuración de las organizaciones (Mintzberg, 1991: 25-26, 531-532). Para acabar hablando de la gestión, ese cuento nos invita a fijarnos, inicialmente, en el que podríamos llamar *proceso operativo*, en la actividad originaria de la que se trate en cada caso. En el de la señora Raku, esa actividad es la cerámica. En el cuento, la señora Raku comienza fabricando piezas de barro en el sótano de su casa y, en la medida en que va recibiendo más y más encargos, el proceso al que se dedica se va haciendo más complejo y va involucrando a más personas, más recursos, más relaciones y así sucesivamente. Podríamos decir que en ese proceso en el que participa la señora Raku van desarrollándose, cada vez más, actividades de gestión, de administración, de gerencia, de dirección (*management*, en el término inglés adoptado también en otros idiomas): actividades que hacen posible que se siga consiguiendo, siempre en última instancia, el mismo resultado buscado desde el principio (por ejemplo, una persona satisfecha contemplando una vasija encima de su mesa). Cuando el cuento termina, la señora Raku dirige una gran organización en la que, seguramente, ella y muchas personas pasan semanas sin ver o tocar el barro y, sin embargo, haciendo posible que esas actividades operativas (*de contacto con el barro*, por decirlo así) sigan existiendo y desembocando en los resultados deseados.

Asumimos, pues, una mirada sobre los procesos de gestión en la que éstos se van desarrollando o desgajando a partir de unos procesos operativos cada vez más complejos y, al menos en principio, al servicio de esos procesos operativos. Y lo van haciendo, fundamentalmente, en la medida en que desagregar y estructurar procesos de gestión resulta más eficiente que no hacerlo, es decir, en la medida en que permite alcanzar los resultados deseados con un menor consumo relativo de recursos. Dicho de otra manera: cuando el coste (en un sentido amplio) de la no gestión es superior al coste de la gestión. Sin que resulte fácil, por cierto, trazar claramente la frontera entre los procesos de gestión y otros procesos de la organización.

Del mismo modo que hemos partido del nivel operativo (el proceso de intervención social) para explicar cómo se diferencia (y se articula) el proceso o

nivel de gestión, cabe pensar el proceso político o de gobierno como un tercer nivel que se diferencia del de gestión y se articula con él. Tanto en las administraciones públicas como en las organizaciones no lucrativas o las empresas convencionales hay puestos y órganos de gobierno con responsabilidades políticas sobre (o *por encima de*) las personas y equipos que tienen responsabilidades de gestión. Lógicamente en unidades de actividad más pequeñas, las funciones están más concentradas y en las más grandes, más repartidas y, por tanto, diferenciadas.

En todo caso, la casuística es muy variada y nos encontramos, por poner algunos ejemplos tomados de la vida real, con:

- servicios sociales municipales donde la o el concejal desborda su papel de gobierno político y asume funciones de gestión con gran proximidad al personal de atención directa;
- asociaciones donde la junta directiva no ejerce como órgano de gobierno siendo el equipo de gestión el que asume esa función;
- empresas dónde las personas responsables de los procesos operativos asumen una buena parte de las funciones de gestión, quedando las personas con responsabilidades de gestión ocupadas únicamente de algunos aspectos de gestión de recursos.

Sea como fuere es precisamente el esquema teórico que proponemos el que puede permitir analizar y ordenar esta diversidad, que, por otra parte es totalmente legítima, al menos en principio. En cuanto al concepto de gestión social, como decíamos antes, podría aplicarse para referirnos a la gestión de las unidades, organizaciones, sistemas o redes que hacen intervención social, pero no se trata de un término mínimamente acuñado o reconocido en nuestra comunidad científica, técnica y profesional de referencia, siendo, por otra parte, objeto de diferentes interpretaciones. Así, en el ámbito latinoamericano, es frecuente el uso de gestión social o gerencia social para referirse a la gestión en las organizaciones con finalidades, por decirlo así, sociales. Sin embargo, en el ámbito europeo es más frecuente encontrar el término gestión social para referirse a una parte o aspecto de la gestión: a la gestión de aspectos

relacionados con la dimensión o responsabilidad social de las empresas (u otras organizaciones). También podríamos hablar de administración social (muchas veces con mayúsculas) expresión que se utiliza más bien para las estructuras públicas que se generan desde la política social para la consecución del bienestar social. Por otra parte, el concepto de política social suele abarcar, normalmente, territorios más amplios que los que estamos considerando con el término intervención social, abarcando terrenos como el educativo, el sanitario, el del empleo, la vivienda o la garantía de rentas.

### **Lineamientos en gestión social**

Vamos a intentar sintetizar ahora los rasgos que hoy en día podrían proponerse para la gestión de las unidades, organizaciones, sistemas y redes que hacen intervención social, atendiendo a los enfoques más avanzados y compartidos en la comunidad científica, profesional e institucional de referencia. Serían, a nuestro juicio, los siguientes:

1. Gestión estratégica.
2. Liderazgo de proximidad.
3. Gestión basada en la evidencia.
4. Gestión por procesos y estructuras.
5. Gestión relacional.
6. Gestión en red.
7. Gestión participativa.
8. Gestión orientada a la eficiencia.
9. Gestión dinámica y basada en el aprendizaje.
10. Responsabilidad e inteligencia social.

Hablar de gestión estratégica es, sin duda, uno de los lugares comunes de la actual teoría de la gestión, que ha asumido que no basta con una gestión operativa o una administración del día a día, sino que el conjunto de la gestión de los sistemas y organizaciones ha de incorporar la dimensión o perspectiva estratégica, fijándose en grandes elementos o magnitudes que normalmente sólo cambian en plazos medios o largos. Gestionar estratégicamente supone ubicarse en los bucles (o ciclos) más grandes e intentar anticipar y gobernar los

cambios que afectan de forma relevante a la sostenibilidad de la diferenciación y el posicionamiento de la unidad, organización, sistema o red que estamos gestionando. Y supone comprender que el entorno es cambiante, complejo (y, si se quiere, turbulento) y ello nos exige capacidad inteligente y de orientación y reorientación. La clave de la gestión estratégica estaría, por cierto, no sólo en la acertada identificación de las ventajas competitivas o las competencias nucleares que se poseen o han de poseer, sino en una impregnación o alineamiento del conjunto de la organización o sistema que sea coherente con la estrategia construida.

Sin embargo, no es menos cierto que las más perspicaces aproximaciones a la realidad de la gestión subrayan la necesidad de que las personas con responsabilidades de gestión ejerzan lo que podríamos llamar un liderazgo de proximidad. Se trata de tener un conocimiento experiencial de los procesos operativos (en nuestro caso los procesos de intervención social) y de estar cerca de las personas involucradas en ellos, particularmente de las destinatarias y destinatarios y de las trabajadoras y trabajadores de atención directa. No se trata de afirmar en forma fundamentalista que es imprescindible haber sido *cocinero antes que fraile*, pero no cabe gestionar una actividad sin una experiencia, siempre renovada, de proximidad operativa y también afectiva a esa actividad y a sus protagonistas.

Hablamos, en tercer lugar, de gestión basada en la evidencia o gestión con datos. Sin desconocer lo que de intuitivo tiene el arte de la gestión, se subraya la importancia de contar con información actualizada acerca de la amplia variedad de cuestiones que afectan a la organización o sistema y a su entorno, manejando baterías de indicadores (medidas) que aporten información objetiva y subjetiva al respecto. Se considera superado el clásico planteamiento de una gestión reactiva guiada por un mero control presupuestario que informa de desviaciones económicas y se reivindica la necesidad de un cuadro de mando mucho más potente y sensible como herramienta para un tipo de evaluación (o, si se quiere investigación) proactiva, integral y prospectiva.

Hablamos, en cuarto lugar, de una gestión por procesos y estructuras. La flexibilidad exigida por una gestión de corte estratégico nos lleva a insistir en la importancia de identificar, analizar y mejorar los procesos que realmente tienen lugar en las organizaciones y sistemas. Muchos de esos procesos serán susceptibles de una estructuración formal y otros serán más bien rutinas que no pueden o deben describirse en un papel. Sea como fuere, la gestión por procesos (en el marco de la imprescindible claridad y relativa estabilidad de las estructuras organizativas) está mostrando su utilidad, por ejemplo, para labores de reconceptualización y rediseño de actividades y sistemas, transformación de estructuras inadecuadas o ineficientes o facilitación de trabajos por proyectos o en red en los que es cada vez más necesario borrar fronteras entre departamentos u organizaciones.

Señalábamos, en quinto lugar, que se propone una gestión relacional o dialógica y lo que queremos decir es que, a nuestro juicio, las propuestas actualmente vigentes en materia de gestión están cada vez más atentas a la naturaleza conversacional de las organizaciones y sistemas. En buena medida, la mirada clásica de la teoría organizacional, muy vinculada al mundo industrial, privilegia el proceso de transformación de la materia, de suerte que las interacciones sociales quedan en un segundo plano cuando no son consideradas, directamente, como disfuncionales. Frente a esa perspectiva tan presente en la teoría (y en la práctica) de la gestión, va ganando aprecio el enfoque que señala que es precisamente la comunicación interpersonal la que constituye las organizaciones y sistema. Se insiste, por tanto, en la construcción de organizaciones orientadas a sus destinatarias y destinatarios (y al conjunto de personas y grupos interesados o implicados) y en la necesidad de una gestión integral y sinérgica de las relaciones, empezando por aquellas relaciones personales directas que mantiene la persona con responsabilidades de gestión pues éstas y no otras serían la *prueba del nueve* de su forma de comprender y vivir fenómenos tan sutiles como el liderazgo o el empoderamiento.

Hablaríamos, en sexto lugar, de una gestión en red y es que la de la red parece ser la metáfora de la que más nos estamos valiendo en este momento para

referirnos a los fenómenos humanos en esta sociedad que, se nos dice, está incrementando sus niveles de conectividad y se está estructurando en red a la vez que se hace cada vez más excluyente, poniendo obstáculos a la participación de muchas personas y grupos en esas redes. En ese contexto, una gestión en red es una gestión orientada a las destinatarias y destinatarios (de la intervención social, en nuestro caso) y al conjunto de personas y grupos interesados e implicados. Una gestión capaz de diseñar, activar y evaluar las sinergias entre las múltiples y complejas relaciones que, muchas veces en tensión, conforman las unidades y organizaciones que hacen intervención social.

Todo ello supone hablar de las tecnologías avanzadas de la información y la comunicación pero sobre todo de incorporarlas como herramienta para una gestión participativa, en un contexto que hace entrar en crisis muchos de los límites y jerarquías establecidas en las organizaciones y sistemas. Si las unidades, organizaciones, sistemas y redes de intervención social quieren desencadenar procesos de integración y participación, han de practicar la integración y participación en su funcionamiento habitual. La gestión participativa no supone diluir las responsabilidades sino considerar que en cada responsabilidad que individualmente se asume está incorporado el cometido de enmarcar, activar, recoger y reforzar la participación de las personas y grupos relacionados con tal responsabilidad o afectados por ella.

En octavo lugar, hablamos de una gestión orientada a la eficiencia ya que la gestión en ningún caso puede olvidar uno de sus mandatos fundantes como es el de velar por una adecuada asignación de los recursos para la obtención de los efectos deseados en cada caso. Este mandato promueve una gestión ligera, austera, discreta y sencilla. Una gestión siempre consciente del riesgo de estar complicando las cosas en lugar de ayudar a que se hagan. Una gestión permanentemente consciente de ser un proceso al servicio de los otros procesos y, en última instancia y sobre todo, de aquellos que desembocan directamente en las destinatarias y destinatarios de la intervención social.

Nos referimos en noveno lugar a una gestión dinámica y basada en el aprendizaje. Se trata de una gestión que se rige por el ciclo continuo planificación-ejecución-evaluación en el que se consigue la deseada mejora continua. Estamos hablando de que las personas y las propias unidades, organizaciones, sistemas o redes posean cada vez más capacidades y competencias transversales que posibiliten tanto la flexibilidad y la polivalencia como la autorregulación y la interdependencia. Y nos referimos también a organizaciones que aprenden, en las que se gestiona proactivamente la construcción de conocimientos, sentimientos y valores compartidos.

Hablamos, por último de responsabilidad e inteligencia social. Las unidades, organizaciones, sistemas y redes dedicadas a la intervención social no pueden sino ser socialmente responsables, tanto si la intervención social es su actividad única o principal como si no lo es. Leonardo Schvarstein denomina organizaciones socialmente inteligentes a aquellas que son capaces de gestionar efectivamente su responsabilidad social (Schvarstein, 2003). Se propone, por tanto, que sólo una gestión socialmente inteligente y socialmente responsable, sólo una gestión capaz de buscar con eficiencia el bienestar social, será capaz de dar respuesta a los retos que en este siglo XXI tienen ante sí las unidades, organizaciones, sistemas y redes dedicadas a la intervención social.

### **Aprendizaje y formación en intervención social: la academia y otros agentes en los procesos de gestión del conocimiento útil para la intervención social**

En el ámbito de las ciencias de la gestión se presta cada vez más atención a la dimensión colectiva de los procesos de aprendizaje. Ello no quiere decir, sin embargo, que todo lo que las ciencias sociales han descubierto sobre el aprendizaje individual no pueda sernos de utilidad a la hora de comprender el aprendizaje organizacional. Así, por ejemplo, en el caso del aprendizaje organizacional, también podemos hablar de:

- La importancia de la experiencia en los procesos de aprendizaje. Así lo subraya el modelo del *aprendizaje experiencial*, propuesto inicialmente por

Lewin en los años cuarenta del siglo pasado (modelo en el que se basan Argyris y Schön para sus propuestas sobre el aprendizaje organizacional). En este modelo, el aprendizaje se realiza a partir de la práctica activa y en contraste dialéctico y dialógico con lo ya aprendido y compartido, de modo que se vuelve a la práctica para transformarla a partir de lo aprendido, y así sucesivamente. Así son las historias de aprendizaje. En el modelo de aprendizaje a partir de la experiencia de David Kolb se da un ciclo con los siguientes momentos: experiencia concreta, observación y experimentación, formación de conceptos y generalización, planificación de la aplicación.

- La comprensión del aprendizaje como un proceso de construcción de sentimientos, conocimientos y valores que sólo en parte son conscientes y explícitos, quedando, por tanto, en forma inconsciente o tácita una gran parte del patrimonio adquirido o desarrollado en los procesos de aprendizaje.
- La posibilidad de aprender a aprender. Se trata de lo que Bateson denomina deuteroaprendizaje o Argyris, aprendizaje de doble bucle. En los procesos de aprendizaje se construyen conocimientos, se fortalecen actitudes, se desarrollan valores que pueden contribuir a activar y mejorar los propios procesos de aprendizaje.
- El hecho de que el aprendizaje no es un proceso simplemente sumativo. Los aprendizajes más que acumulativamente (como sacos en un almacén) se incorporan (en lo que llamamos memoria, rutinas...) en categorías, estructuras, en redes, en paradigmas. El momento del *jajá!* puede ser el de un cambio de paradigma, el del salto a una estructura o red de conceptos, habilidades, actitudes o valores diferente de la anterior en la que se integran nuevos elementos. Ese salto suele producirse cuando hay elementos significativos que no encajan en el esquema o sistema que teníamos anteriormente. Por ello también, frecuentemente, aprender es desaprender.

Posiblemente, la pujanza de lo relacionado con la gestión de los patrimonios intangibles de las organizaciones y redes se comprende mejor si atendemos a las transformaciones sociales que estamos viviendo y que están configurando un tipo de sociedad en el que otros tipos de patrimonio (pensemos, por ejemplo, en tierras o instalaciones) van perdiendo capacidad de generación de



valor en comparación con estos elementos intangibles. Este fenómeno (muy relacionado, por cierto, con el desarrollo de tecnologías avanzadas de la información y la comunicación) puede ofrecer oportunidades a las organizaciones y redes que hacen intervención social precisamente en la medida en que les permite apoyarse en recursos y capacidades en los que históricamente han sido más fuertes, del mismo modo que no lo han sido tanto en términos de patrimonios más tangibles.

Hemos de recordar que existen diferentes tipos de conocimiento (aunque aparezcan entremezclados) a considerar. Así, por ejemplo,

- Existe un conocimiento conceptual y teórico de carácter científico, producido siguiendo las normas y los códigos vigentes en las diversas comunidades científicas.
- Existe también un saber hacer o un saber cómo (*know how*) hijo en buena medida de la experiencia práctica.
- También cabe hablar de conocimientos de tipo filosófico, principios referenciales fruto de la reflexión compartida que, sin embargo, no son susceptibles (o no han sido objeto) de demostración científica.
- Podemos hablar, asimismo, de conocimiento técnico en tanto en cuanto exista un cierto grado de formalización establecida acerca de la manera de operar en algún ámbito, en alguna medida como aplicación de conocimiento científico y en alguna medida como sistematización de un saber hacer a partir de la experiencia.

Partimos de la base de que el conocimiento, como tal, no puede transmitirse. En palabras de Francisco Varela: “El conocimiento no es, en modo alguno, una cosa que se pueda tratar como una provisión simbólica susceptible de ser transmitida. No se pueden pasar los conocimientos de un lado a otro. El conocimiento se construye siempre sobre la base de un ovillo de acciones” (Assmann, 2002: 42). Lo que podemos transmitir es información, pero, para que algo pueda ser considerado como conocimiento, ha de ser construido (si se quiere, reconstruido) activamente por el sujeto (individual y colectivo) cognoscente.

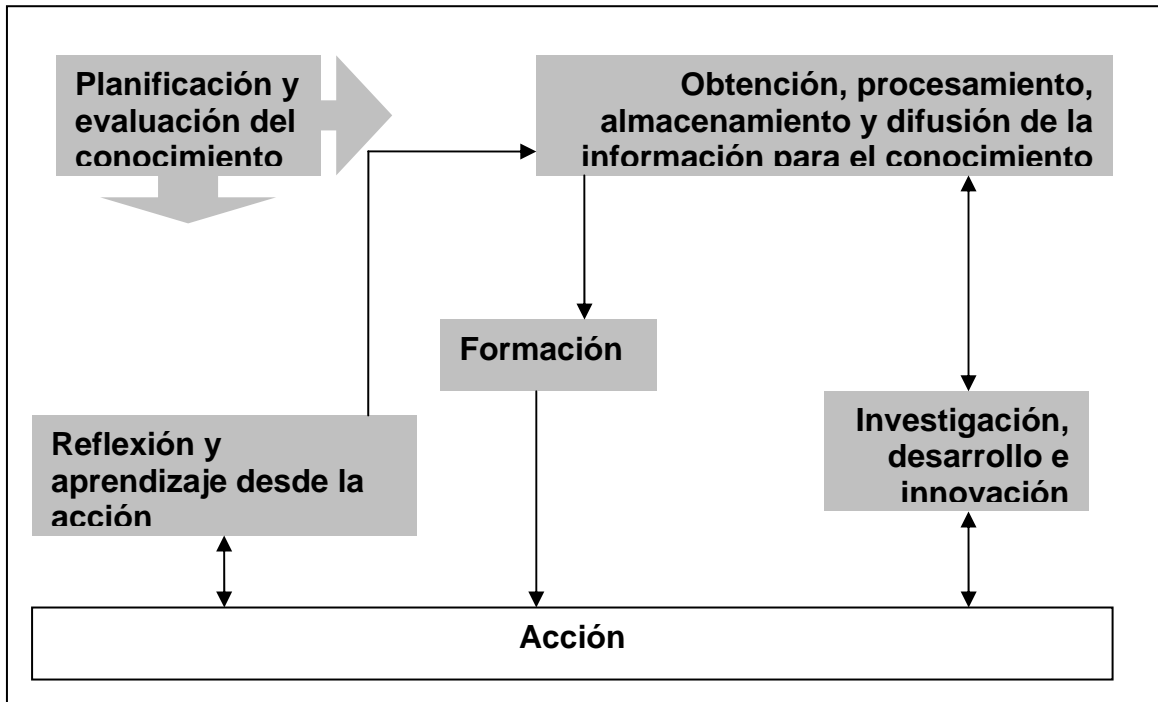
En la medida en que el conocimiento se vuelve un patrimonio relativo o comparativamente más valioso, se torna más importante su gestión, dado que sólo el conocimiento compartido puede ser considerado como patrimonio de la organización. Aquellas organizaciones y redes que no consiguen que el conocimiento individual se reconstruya colectivamente no consiguen una aportación significativa y sostenible de valor añadido atribuible, realmente, a la organización.

Para el caso de las organizaciones y redes dedicadas a la intervención social, en lo relativo a la gestión del conocimiento, cabría resaltar algunas cuestiones que podríamos considerar programáticas:

- La importancia crítica del saber hacer relacional que se comparte, en buena medida, en las rutinas organizacionales.
- La oportunidad de transformar, al menos en parte, yacimientos de conocimiento tácito que existen en las organizaciones y sistemas en conocimiento explícito.
- La necesidad, en muchos casos, de desaprender lo que creemos saber, por ejemplo, sobre destinatarias y destinatarios son objeto de estigmatización social.
- El reto de construir saberes transdisciplinares entre personas formadas, en muchas ocasiones, en compartimentos disciplinares estancos.
- La urgencia de que las unidades y organizaciones dedicadas a la intervención social se autoconciban, cada vez más, como constructoras de conocimiento en el marco de un sistema de ciencia y tecnología de lo social (que en buena medida está por construir).

En la figura siguiente intentamos representar un modelo tentativo de un proceso de gestión del conocimiento con los diversos subprocesos en los que se desagregaría. Debe entenderse que se trata de un esquema que proponemos sin que nos parezca posible ni deseable trazar fronteras o separaciones nítidas entre los diferentes subprocesos: ¿Dónde termina el

aprendizaje desde la práctica y dónde comienza la formación? ¿Dónde acaban estos dos subprocesos y comienza la investigación, el desarrollo y la innovación? Valga el esquema, sin embargo, como propuesta tentativa para su estudio y aplicación y modificación.



### **Planificación y evaluación del conocimiento**

Como en todo proceso, en el de gestión del conocimiento identificamos momentos o subprocesos de planificación y evaluación. Así, en la planificación del conocimiento formulamos objetivos relacionados con el conocimiento y planteamos las actividades (o las políticas de aplicación en la organización o red) y recursos que nos permitirán alcanzar dichos objetivos. La evaluación nos permitirá averiguar, por ejemplo, si se han alcanzado los objetivos formulados o, en general, cuál es la situación o estado de la organización o red en lo que tiene que ver con el conocimiento y con lo que se hace para su construcción. La planificación y evaluación en materia de gestión del conocimiento (así como la estructuración de los procesos de gestión del conocimiento) permitirán articular sinérgicamente los diversos subprocesos que componen la gestión del conocimiento.

La sistemática permanente de planificación y evaluación relativa al conocimiento ha de servir para identificar proactivamente y cubrir adecuadamente las brechas o necesidades de conocimiento que constantemente aparecen en las organizaciones y redes en su dinámica de funcionamiento y relación con un entorno cambiante en el cual aparecen constantemente nuevos fenómenos, nuevos retos, nuevos procesos y nuevas respuestas sociales.

### **Reflexión y aprendizaje desde la acción**

El aprendizaje (reflexivo) en y desde la acción es uno de los procesos fundamentales que pueden permitir la construcción del conocimiento. Obviamente, la mera praxis desencadena siempre algún tipo de aprendizaje tanto individual como colectivo. Sin embargo, en ausencia de una gestión proactiva, el aprovechamiento de la acción en términos de aprendizaje es, ciertamente, anecdótico. Así pues, para que la práctica se convierta en una herramienta y un espacio para la construcción compartida de conocimiento son necesarias actitudes y comportamientos como, por ejemplo, los siguientes:

- Reconocer, explicitar y reiterar que es posible y necesario aprender desde la acción.
- Reconocer, explicitar y reiterar que todas las personas que participan en una situación tienen la capacidad de participar en la construcción de conocimiento.
- Pararse a pensar, tanto en la ejecución de las actividades como, sobre todo, en momentos de planificación y evaluación u otros.
- Dedicar tiempo a la construcción y negociación de un lenguaje común.
- Reconocer y reforzar aprendizajes.
- Sistematizar las experiencias y compartir lo aprendido.
- Comparar y contrastar el conocimiento adquirido desde la práctica con otros tipos de conocimiento.
- Reconocer, explicitar y reiterar que todo conocimiento construido puede y debe ser cuestionado y revisado.

En palabras de Donald Schön: “El estudio de la reflexión desde la acción tiene una importancia clave. El dilema del rigor o la relevancia puede ser resuelto si podemos desarrollar una epistemología de la práctica que sitúe la resolución técnica del problema dentro del contexto más amplio de una indagación reflexiva, muestre cómo la reflexión desde la acción puede ser rigurosa por propio derecho, y vincule el arte de la práctica, en la incertidumbre y el carácter único, con el arte de la investigación del científico” (Schön, 1998: 73).

El aprendizaje reflexivo desde la acción vale, ciertamente, para aprender a partir de las actividades operativas de intervención social pero, también, como no podría ser de otra manera, a partir de todas las actividades que tienen lugar en las organizaciones y redes de intervención social y, lógicamente, también a partir de las actividades de gestión. Ello quiere decir que además de gestionar el aprendizaje, también aprendemos gestionando y que, por tanto, en el ejercicio de nuestras responsabilidades de gestión, admitimos no saberlo todo sino estar aprendiendo. Schön nos anima a hacerlo, pero también nos pone *sobre aviso*: “Cuando un miembro de una burocracia emprende el curso de una práctica reflexiva, permitiéndose experimentar confusión e incertidumbre, haciendo a sus marcos de referencia y teorías objetos de la crítica y el cambio conscientes, puede incrementar su capacidad para contribuir al aprendizaje significativo, pero también convertirse, del mismo modo, en un peligro para la estabilidad del sistema de reglas y procedimientos dentro de los cuales espera suministrar su pericia técnica” (Schön, 1998: 287).

### **Obtención, procesamiento, almacenamiento y difusión de información para el conocimiento**

Otro de los subprocesos que queremos considerar dentro del proceso de gestión del conocimiento es el que se ocupa de la información especialmente relevante para la construcción del conocimiento. A los efectos de este subproceso que ahora abordamos, nos interesa, tan sólo, una parte de la información que se puede emitir o recibir en una organización o red, a saber, aquella que puede ser más útil en los procesos de construcción de conocimiento. Para referirnos a este tipo de información, solemos utilizar, genéricamente, la denominación de documentación y a ella suele atribuirse una

significatividad más intemporal o universal que a otras informaciones de las que dispone la organización.

En primer lugar, se trataría de articular y mantener maneras de obtener este tipo de información. En ocasiones se trata de documentación producida por la propia organización, ya que no es infrecuente que haya documentos producidos en una organización o red y que no son identificados por la propia organización o red como información relevante para la construcción de conocimiento. En otras ocasiones se trata de documentación producida fuera de la organización o red. En todo caso, se trata de proceder a una identificación y selección sistemática de las fuentes de información (proveedoras de libros, páginas web, revistas, centros de documentación, servicios de información y así sucesivamente) y a una gestión proactiva y constante de las relaciones (de compra, suscripción, intercambio u otras) que permitirán obtener la documentación procedente de esas fuentes. Para todo ello resulta clave conseguir que todas las personas de la organización o red se conviertan en agentes de identificación de información útil (empezando por la elaborada por cada una de ellas).

Una segunda labor es la de procesar la información o documentación obtenida. Este procesamiento puede suponer operaciones como siguientes:

- Selección, ya que la facilidad de transmisión de la información está haciendo que tengamos cada vez más cantidad de información y documentación disponible.
- Clasificación (en función de un mapa conceptual según los intereses de la organización).
- Catalogación (es decir, hacer, en su caso, una ficha del documento introduciéndola en una base de datos)
- Indización (es decir, elaboración, en su caso, de descriptores o palabras clave acerca del documento).

En tercer lugar se trata de almacenar la documentación tanto en el espacio físico como en el espacio virtual. A la hora de almacenar la información se debe

velar por su conservación segura y por la facilidad de acceso, búsqueda y recuperación. Se trata también de ir superando hábitos disfuncionales tales como acumular en la organización (por ejemplo en papel) información que está permanentemente accesible en las redes informáticas.

Por último se articulará la manera de difundir la información. Para las estrategias y procedimientos de difusión de la información y documentación se proponen las siguientes características:

- Contención. No sepultar a las personas en cantidades de información y documentación que no pueden revisar.
- Orientación a la persona usuaria. Intentar que a cada persona le llegue aquello que le puede interesar. Evitar los envíos indiscriminados.
- Automatización. Que todo lo que puedan hacer las máquinas lo hagan las máquinas.
- Motivación. Una pedagogía que promueva el que las personas adquieran hábitos de consulta de documentación a la hora de abordar sus trabajos.
- Actualización. Atención a las novedades.
- Potenciación de la autonomía de las destinatarias y destinatarios. Entender que, además de los sistemas de los que dispongan las organizaciones y las redes, cada unidad y cada persona ha de tener sus propios sistemas autónomos de gestión de la información y la documentación.
- Seguridad. Que la distribución de la información y la documentación no ponga en riesgo su integridad y conservación.

### **Formación**

Según Guy Le Boterf y otros: “El objetivo final de un sistema de formación profesional es producir *competencias*. Con ese término designaremos una combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se pueden utilizar e implementar directamente en un contexto profesional” (Le Boterf y otros, 1993: 33).

Desde nuestro punto de vista, el proceso de formación o capacitación puede descomponerse, como cualquier proceso, en momentos o subprocesos de

planificación, ejecución y evaluación. Dentro de lo que nosotros llamamos evaluación, en la literatura suele ocupar un apartado relevante el denominado *diagnóstico de necesidades de formación*. Para la determinación de las necesidades de formación podemos utilizar las técnicas de evaluación de necesidades y en general de investigación social. Las necesidades de formación se establecerán en términos de las competencias o capacidades (individuales y colectivas), tomando en consideración los diferentes tipos de conocimiento de los que hemos hablado, así como la imbricación entre conocimientos, sentimientos y valores.

Lógicamente, además de la evaluación de necesidades hay que referirse a la evaluación de los resultados de la formación. Suele hablarse de auditoría de la formación para referirse a una evaluación global que se fijaría en resultados y procesos. En cuanto a la planificación, suele hablarse del *plan de formación*. Dentro del mismo, Le Boterf insiste en la importancia de la elaboración de pliegos de condiciones en relación con las diferentes acciones formativas. Un pliego de condiciones es el “documento de orientación destinado al prestatario de formación y que describe la contribución esperada (objetivos de impacto, objetivos de resultados) y las características deseadas de la acción de formación” (Le Boterf y otros, 1993: 21).

Es importante que aparte de planificaciones anuales se hagan planificaciones de más largo alcance ya que éstas son las que permiten organizar bien las acciones de formación en función de las necesidades identificadas. La planificación de la formación puede entenderse como un proceso continuo de definición y redefinición del currículo (o propuesta formativa). En cuanto a las opciones metodológicas de referencia, en este momento, en materia de formación o capacitación, recogeríamos las siguientes:

- Se entienden los procesos de formación fundamentalmente como procesos colectivos de acción, comunicación y construcción de conocimiento en los que se aprende con el *cómo* y con el *qué*. Procesos en los que aprenden todas las personas partiendo de las necesidades, de los conocimientos, del



lenguaje, de las destrezas de todas las personas, considerándose la heterogeneidad como una oportunidad.

- Se plantea la experiencia de la formación como un proceso continuo que se da en y a partir del trabajo diario.
- Se apuesta por un aprendizaje activo y participativo. Comunicación en dos direcciones y permanente retroalimentación (aunque facilitadoras o facilitadores y participantes tengan diferentes roles y funciones). Se considera que cuantos más sentidos y canales de comunicación se involucren, en principio, es mejor.
- Se aspira al aprendizaje significativo. Se plantea que la propuesta, en el fondo y la forma, sea asequible y estimulante para quien la recibe. Se asume que, en la medida de lo posible, la conceptualización debe surgir de la reflexión a partir de una experiencia concreta, de modo que el facilitador o facilitadora ayude a la elaboración conceptual de los y las participantes y al contraste de los conceptos elaborados por el grupo con los conceptos compartidos por la comunidad científica y de intervención, intentando que todo concepto sea aplicado prácticamente.
- Se proponen elementos como el establecimiento de contratos de formación (que recojan a todas las personas), atención a la administración del tiempo, recursos adecuados y suficientes, incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el currículo, apoyo de documentación preparada de antemano, combinación de participación en actividades propias y ajenas y prácticas participativas de evaluación.

### **Investigación, desarrollo e innovación**

El último de los subprocesos que queremos considerar dentro del proceso de gestión del conocimiento es el de investigación, desarrollo e innovación, tres palabras que frecuentemente aparecen juntas y simbolizadas con sus siglas (I+D+i). Entendemos que las unidades, organizaciones, sistemas y redes de intervención social pueden y deben involucrarse en procesos de investigación científica (básicamente, entendemos, investigación social) que posibiliten el desarrollo tecnológico y la consiguiente innovación en los diferentes procesos en los que se despliega y articula la intervención social.

Entendemos por investigación social la utilización del método científico para conocer las realidades y procesos sociales. Cuando hablamos de utilización del método científico (y por tanto de un proceso capaz de producir conocimiento científico) queremos decir que:

- Comenzamos por tomar como fundamento los modelos, conceptos, hallazgos y preguntas que posee, hasta el momento, nuestra comunidad científica, institucional y profesional de referencia (aquella que se ocupa de nuestra área de interés e intervención).
- Procedemos en todo momento de forma rigurosa, racional, lógica y sistemática.
- Pasamos, necesariamente, por una contrastación y eventual verificación de nuestras hipótesis en la realidad, en los hechos.
- Buscamos la máxima objetividad, por ejemplo mediante el control de los procedimientos o el consenso entre diferentes personas.
- Intentamos llegar a nuevos conocimientos: leyes o teorías de aplicación lo más general y útil posible.

En palabras de Eduardo, Bericat, “la ciencia social es hoy, y ha sido desde su origen, una ciencia multiparadigmática (...). Esto significa que existen múltiples métodos globales de acceder a la realidad social, multiplicidad que afecta no sólo a las posiciones ontológicas, metateóricas y epistemológicas (qué es; cómo puede conocerse; bajo qué condiciones podemos conocer la realidad social), o a los enunciados científicos, sean teóricos o aplicados (cómo funciona; cómo podemos modificar la realidad social), sino también a las técnicas empíricas (cómo extraemos; y cómo analizamos información de la realidad social)”. (Bericat, 1998: 19).

La investigación, según una distinción clásica, puede tener un carácter más exploratorio, más descriptivo o más explicativo y puede apoyarse más en información primaria (obtenida directamente por la organización) o secundaria (ya obtenida antes por alguien y disponible). La investigación, en definitiva, permitirá identificar, conocer y explicar mejor los procesos organizacionales y

sociales, reconstruir el marco de referencia de la organización (construcción de representaciones mentales compartidas en la organización), perfeccionar su lenguaje común y, consiguientemente, habrá de contribuir a un desarrollo tecnológico (vale decir, metodológico), es decir, la creación y mejora de la tecnología que, en palabras de Castells, sería “el uso del conocimiento científico para especificar modos de hacer cosas de una manera reproducible” (Castells, 1996: 56).

Cada vez se consideran más interdependientes los procesos de investigación científica y de desarrollo tecnológico, y cada vez se reconoce más el protagonismo que las unidades, organizaciones, sistemas o redes involucradas en la acción tienen en las redes de construcción de conocimiento, en colaboración con otras instancias como universidades, centros de investigación, empresas de consultoría y así sucesivamente. Sea como fuere, la investigación científica y el desarrollo tecnológico serán, sin duda, una de las fuentes de innovación en las organizaciones. Innovación que puede afectar al conjunto del accionar de la red u organización, empezando por su misión, o a determinados procesos. Innovación que, en ningún caso, puede operar traccionada únicamente por la investigación y el desarrollo sino que debe ser activada también desde los más diversos procesos de gestión. Innovación en la que debe ser central el protagonismo de las personas involucradas en las actividades operativas de intervención social.

No cabe duda de que son diversas las variables o factores del funcionamiento organizacional que van a influir en el hecho de que esta innovación se produzca o no. Desde estructuras que faciliten la conexión de las personas y unidades en redes virtuales de colaboración y estudio (superando la *brecha digital*) hasta actitudes que fomenten y no castiguen la creatividad (incluyendo el *derecho a equivocarse*). Por lo demás las actividades de investigación, desarrollo e innovación se practican cada vez más en el marco de alianzas de colaboración, redes de conocimiento y comunidades de práctica o comunidades de aprendizaje que se forman dentro y fuera de los límites de las unidades y organizaciones. El concepto de comunidades de práctica (también llamadas comunidades de aprendizaje) ha sido propuesto por Etienne Wenger

para referirse a grupos delimitados de personas que comparten algún tipo de práctica, entre las que existen relaciones, en gran medida informales, de reconocimiento, compromiso, reciprocidad y continuidad a la hora de compartir información (surgida, básicamente, a partir de experiencias) en procesos de construcción de conocimiento significativo y, con él, de identidad colectiva (Wenger, 2001)

Quienes han estudiado la dinámica de las redes de conocimiento han identificado algunos fenómenos característicos que podríamos considerar como buenas prácticas en materia de gestión del conocimiento:

- Construir relaciones interpersonales directas de confianza y comprender la importancia de las relaciones informales.
- Trabajar por proyectos, de modo que las redes tengan momentos de más y menos actividad.
- Diseñar las redes de manera flexible, de modo que se admitan diferentes modos y grados de participación.
- Utilizar las tecnologías avanzadas de la información y la comunicación sin dejar de provocar encuentros personales.
- Gestionar las redes, de modo que haya quien ejerza labores de mediación, moderación, modulación de los flujos.
- Atender, también en las redes de conocimiento, a la construcción de conocimiento tácito.

## **Bibliografía**

AGUILAR, M.J. (2002): *Novedades metodológicas en intervención social*. Buenos Aires, Lumen/Humanitas.

ALIENA, R. (1999): *Adelaida Martínez y el honor de la pobreza*. Barcelona, Fundación "la Caixa".

ALIENA, R. (2004): "Pobreza y red social" en *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, núm. 67, pp. 31-52.

ALIENA, R. (2005): *Descenso a Periferia. Asistencia y condición humana en el territorio de lo social*. Valencia, Nau Llibres/Universitat de València.

- ASSMANN, H. (2002): *Placer y ternura en la educación. Hacia una sociedad aprendiente*. Madrid, Narcea.
- BERICAT, E. (1998): *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida*. Barcelona, Ariel.
- BUENO ABAD, J.R. (2005): "La intervención psicosocial ante los escenarios de exclusión" en TEZANOS, J.F. (dir.): *Tendencias en exclusión social y políticas de solidaridad. Octavo foro sobre tendencias sociales*. Madrid, Sistema, pp. 101-119.
- CARBALLEDA, A.J. (2002): *La intervención en lo social. Exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales*. Buenos Aires, Paidós.
- CASADO, D. (1998): *Políticas de servicios sociales*. Buenos Aires, Lumen/Humánitas.
- CASADO, D. y GUILLÉN, E. (2001): *Manual de servicios sociales*. Madrid, CCS.
- CASTEL, R. (1996): *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris, Fayard.
- CASTELLS, M. (1996): *La era de la información: economía, cultura y sociedad. Vol. I: La sociedad red*. Madrid, Alianza Editorial.
- COHEN, E. (2002): "Retos y obstáculos de la modernización de la gestión social en América Latina" ([www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve))
- CORAGLIA, S. y GARENA, G. (1994): *L'operatore sociale. Programmazione, organizzazione, metodi e tecniche dell'azione professionale*. Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- CORVALÁN, J. (1996): *Las concepciones de lo social y los paradigmas de la intervención en la sociedad* ([www.reduc.cl](http://www.reduc.cl))
- DE LA RED, N. y RUEDA, J.D. (2004): *Intervención social y demandas emergentes*. Madrid, CCS.
- DE RIVAS, M.J. (2002): *Manual de treball social*. Valencia, Universitat de Valencia.
- DE ROBERTIS, C. (1988): *Metodología de la intervención en trabajo social*. Buenos Aires, El Ateneo.
- DE ROBERTIS, C. (2003): *Fundamentos de trabajo social. Ética y metodología*. València, Nau Llibres/Universitat de València.

- DICKENS, P. (1995): *Quality and excellence in human services*. Chichester. Wiley.
- FANTOVA, F. (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid, CCS.
- FANTOVA, F (2005a): *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. Madrid, CCS.
- FANTOVA, F. (2005b): *Tercer sector e intervención social. Trayectorias y perspectivas de las organizaciones no gubernamentales de acción social*. Madrid, PPC.
- FERNÁNDEZ GARCÍA, T y ALEMÁN, C. (2003): *Introducción al trabajo social*. Madrid, Alianza Editorial.
- FERNÁNDEZ GUERRERO, R. y MARTÍNEZ MORENO, A. (1997): *Organizaciones que gestionan servicios de apoyo a personas. Una aproximación sectorial*. Valencia, ADAPT.
- FRANCO, R. (2002): "Principios e instrumentos para la gestión social" ([www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve))
- GARCIA ROCA, J. (1992): *Público y privado en la acción social: del Estado de bienestar al Estado Social*. Madrid, Popular.
- GRACIA, E. (1997): *El apoyo social en la intervención comunitaria*. Barcelona, Paidós.
- HAMZAOU, M. (2005): *El trabajo social territorializado. Las transformaciones de la acción pública en la intervención social*. Valencia, Nau Llibres/Universitat de València.
- HERNÁNDEZ ARISTU, J. (1991): *Acción comunicativa e intervención social. Trabajo social, educación social, supervisión*. Madrid, Popular.
- HERNÁNDEZ ARISTU, J. (2004): *Trabajo social en la postmodernidad*. Zaragoza, Libros Certeza.
- HERRERA, M y CASTÓN, P. (2003): *Las políticas sociales en las sociedades complejas*. Barcelona, Ariel.
- IBÁÑEZ, J. (coord.) (1998): *Nuevos avances en la investigación social: La investigación social de segundo orden I y II.* Barcelona, Proyecto A.
- LAPARRA, M. y AGUILAR, M. (1997): "Intervención social y exclusión" en *CÁRITAS: Políticas sociales contra la exclusión social. Actas del simposio*. Madrid.

- LE BOTERF y otros (1993): *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona, Gestión 2000.
- LÓPEZ CABANAS, M. y CHACÓN, F. (1997): *Intervención psicosocial y servicios sociales. Un enfoque participativo*. Madrid, Síntesis.
- LÓPEZ-ARANGUREN, L. (2005): *Problemas sociales. Desigualdad, pobreza, exclusión social*. Madrid, Biblioteca Nueva.
- MATURANA, H. y VARELA, F. (1996): *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocimiento humano*. Madrid, Debate.
- MINTZBERG, H. (1991): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.
- NIRENBERG, O. y otras (2000): *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Paidós.
- PAZ RUEDA, A.L. y otras (s.f.): "Algunas líneas aproximativas a un panorama de la intervención social contemporánea (fragmento) (inédito).
- PAZ RUEDA, A.L. y otras (s.f.): "Del sujeto excluido al sujeto intervenido (fragmento) (inédito).
- PÉREZ ERANSUS, B. (2004): "El acompañamiento social como herramienta de lucha contra la exclusión" en *Documentación Social*, núm. 135, octubre-diciembre, pp. 89-107.
- PORCEL, A. y VÁZQUEZ, C. (1995): *La supervisión. Espacio de aprendizaje significativo. Instrumento para la gestión*. Zaragoza, Libros Certeza.
- RAYA LOZANO, E.E. (2001): "¿Qué es "Política Social"? Apuntes sobre un asunto de interés para el trabajo social" en *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, núm. 54, pp. 59-78.
- REJADO, M. (dir.) (2006): *Diagnóstico e intervención social. Herramienta informática para el trabajo social*. Vitoria-Gasteiz, Gobierno Vasco.
- RICHMOND, M. (1995): *El caso social individual. El diagnóstico social (textos seleccionados)*. Madrid, Talasa.
- RODRÍGUEZ, D. (1999): *Diagnóstico organizacional*. México, Alfaomega.
- RODRÍGUEZ ROCA, J. y ALONSO VAREA, J.M. (coords.) (2003): *Repensar la intervención social: los escenarios actuales y futuros* ([www.copc.org](http://www.copc.org)).
- RUEDA, J.M. (en homenatge) (1998): *Comunitat, participació i benestar social*. Barcelona, Diputació de Barcelona.

- RUIZ BALLESTEROS, E. (2005): *Intervención social: cultura, discursos y poder. Aportaciones desde la antropología*. Madrid, Talasa.
- SÁNCHEZ VIDAL, A. (1993): "Interdisciplinariedad en la acción social" en NAVALÓN, C. y MEDINA TORNERO, M.E. (eds.): *Psicología y trabajo social*. Barcelona, PPU, pp. 379-391.
- SÁNCHEZ VIDAL, A. (1999): *Ética de la intervención social*. Barcelona, Paidós.
- SCHÖN, D. (1998): *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, Paidós.
- SCHVARSTEIN, L. (2003): *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós.
- SETIÉN, M.L. y SACANELL, E. (coords.) (2003): *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias*. Valencia, Tirant lo Blanch.
- SMALE, G y otras (2003): *Problemas sociales y trabajo social*. Madrid, Morata.
- SUBIRATS, J. (dir.) (2005): *Análisis de los factores de exclusión social*. Bilbao, Fundación BBVA.
- WATZLAWICK, P. y otros (1983): *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona, Herder.
- WENGER, E. (2001): *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona, Paidós.