

Gestionar los servicios sociales: ¿una asignatura pendiente?

Fernando Fantova (www.fantova.net)

(artículo publicado en la revista *Educación Social*, núm. 34, septiembre-diciembre 2006, pp. 28-43)

Presentación

¿Qué supone gestionar los servicios sociales? ¿Qué peculiaridades de los servicios sociales han de ser tomadas en cuenta para su gestión? ¿Cuáles son los conceptos y herramientas de gestión que se están construyendo o proponiendo, hoy y aquí, en los servicios sociales? ¿Por dónde van o pueden ir las mejores prácticas de gestión en el sector? ¿Nos encontramos ante una asignatura pendiente? En este artículo voy a intentar aportar alguna respuesta a estas preguntas, basándome en trabajos previos (fundamentalmente Fantova, 2001 y 2005a), en una revisión de bibliografía reciente (que se recoge al final del artículo) y en mi experiencia directa.

En primer lugar se propondrá una definición o delimitación tentativa de los servicios sociales, así como un concepto y modelo general de gestión. A continuación seguirá una descripción del despliegue de las organizaciones y sistemas de servicios sociales, poniendo nuestra atención sobre los aspectos relevantes para la gestión. Se intentará después examinar algunas propuestas en materia de gestión que han surgido del sector de los servicios sociales o han llegado a él, para terminar identificando algunos retos y respuestas relevantes en materia de gestión de servicios sociales. Todo ello en forma, necesariamente, sintética y breve (ofreciendo, en todo caso, referencias para quien busque desarrollos más extensos).

Nos encontramos, posiblemente, en un momento clave en el desarrollo de nuestros servicios sociales, en una encrucijada estratégica que puede conducir a su mejora y consolidación, pero que también puede acentuar su carácter residual y disminuir su relevancia. Son muchas y diversas las contribuciones que cabe hacer para la construcción de unos servicios sociales cada vez más dignos, eficaces y sostenibles. Entre ellas, seguramente, no será la menor la que tiene que ver con la potenciación y

mejora de su gestión. Por ello hago, con ilusión, esta modesta aportación al correspondiente debate.

Aproximación a los servicios sociales

No resulta en absoluto ocioso comenzar intentando definir y delimitar, aunque sea tentativamente, los servicios sociales. A mi juicio, no pocos planteamientos acerca de la gestión de los servicios sociales (o acerca de otras cuestiones relacionadas con ellos) se basan en definiciones ambiguas, insuficientes, restrictivas o sesgadas que no hacen justicia a la entidad y especificidad de este tipo de servicios y que constituyen, después, una base inadecuada para edificar propuestas, sea para la gestión (como es nuestro caso) o para otras cuestiones.

En un trabajo colectivo reciente (Casado y otras, 2005) proponemos entender los servicios sociales como “prestaciones técnicas y otras 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”. En esta definición, o en otras revisadas, también interesantes (Bahle: 2003: 7) se puede decir que se intenta, al menos:

- Subrayar la entidad y especificidad de los servicios sociales, de modo que se justifique, para lo que nos interesa en este momento, una reflexión sobre su gestión, también, de suficiente entidad y especificidad y prevengamos aproximaciones irrespetuosas o desconocedoras de la *masa crítica* de práctica y conocimiento existente en el sector de los servicios sociales.
- Huir de aquellas aproximaciones que confunden los servicios sociales con el conjunto de servicios e iniciativas que se orientan a la búsqueda del bienestar individual y social, ya que los servicios sociales constituirían una de esas ramas o sistemas pero no cabe confundir la parte (los servicios sociales) con el todo (conformado, además, por servicios educativos, sanitarios y otros).
- Delimitar en forma realista los resultados esperables de los servicios sociales, huyendo de formulaciones que *encargan* a los servicios sociales la consecución efectiva de fines o metas que sólo son alcanzables, en el mejor de los casos, por el conjunto del sistema de bienestar o, incluso, de la sociedad.
- Identificar el *valor añadido* fundamental de los servicios sociales que, a nuestro juicio, es un valor añadido de carácter relacional (reflejado en su peculiar

configuración y articulación de medios y fines), de modo que se entienda que otras aportaciones de los servicios sociales (por ejemplo, materiales o económicas) se subordinarían a esa aportación relacional.

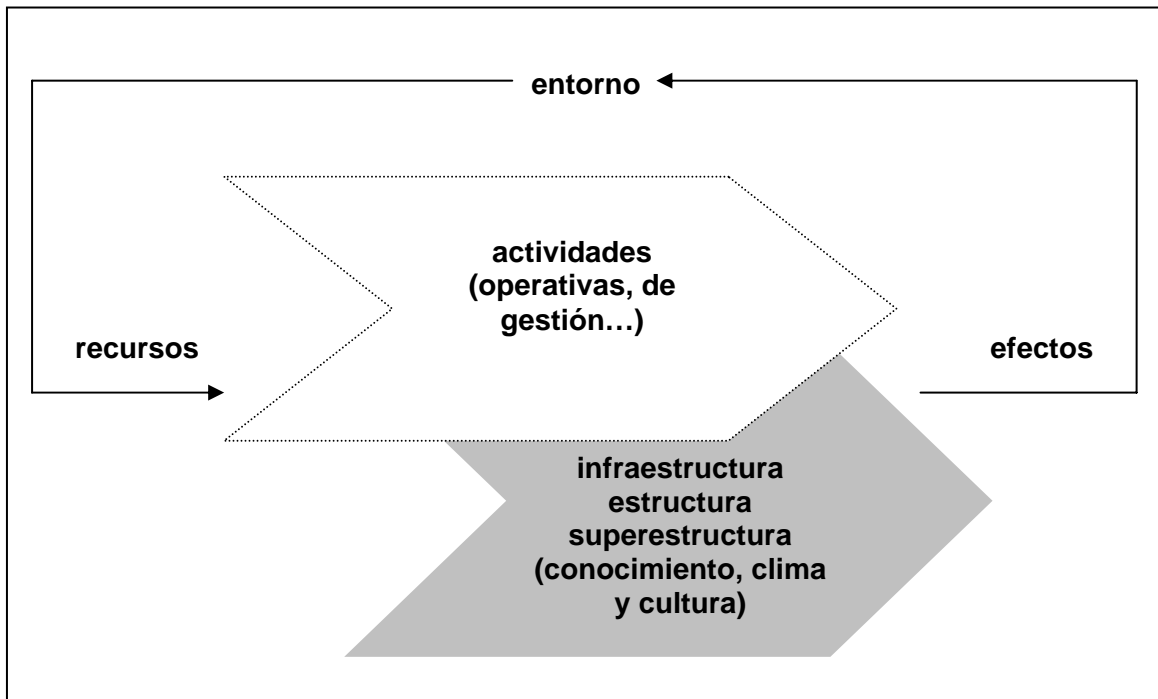
- Rechazar, por tanto, las concepciones que entienden los servicios sociales como servicios de carácter residual o subsidiario que harían aquello que no hacen (o no pueden hacer o no quieren hacer) otros servicios o sistemas, entendiendo que, más bien, todas las ramas serían complementarias entre sí.
- Superar las definiciones de los servicios sociales que los vinculan a unas determinadas poblaciones o *colectivos*, proponiendo una aproximación que ayude a entender que todas las personas, familias y comunidades somos destinatarias, en principio, de los servicios sociales.
- Cuestionar la identificación entre servicios sociales y servicios sociales públicos pues, con independencia de las preferencias que tengamos en materia de política social, ha de entenderse que los servicios sociales pueden ser, al menos en teoría, tanto públicos como privados (con o sin ánimo de lucro).
- Diferenciar los servicios sociales (formales) de aquellas dinámicas o iniciativas (informales) de carácter familiar o comunitario que pudieran orientarse a fines similares a los que buscan los servicios sociales, precisamente para subrayar la necesidad de que haya una sinergia entre los servicios sociales formales y dicho apoyo social *natural*.

Quien lea estas páginas puede estar más o menos de acuerdo con la caracterización que, telegráficamente, he presentado. Sin embargo, espero que, al menos, concuerde en que la caracterización que hagamos de los servicios sociales va a ser enormemente relevante a la hora de hablar, posteriormente, de su gestión. Retengamos, por tanto, estos rasgos definitorios primeros y pasemos, a continuación, a proponer unas notas, sintéticas también, sobre nuestro concepto y modelo de gestión.

Un concepto y un modelo de 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 los servicios sociales. Por ello también quiero que me permitan dedicar unas líneas a intentar explicar a qué podemos referirnos cuando hablamos de gestión.

Propongo 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 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.

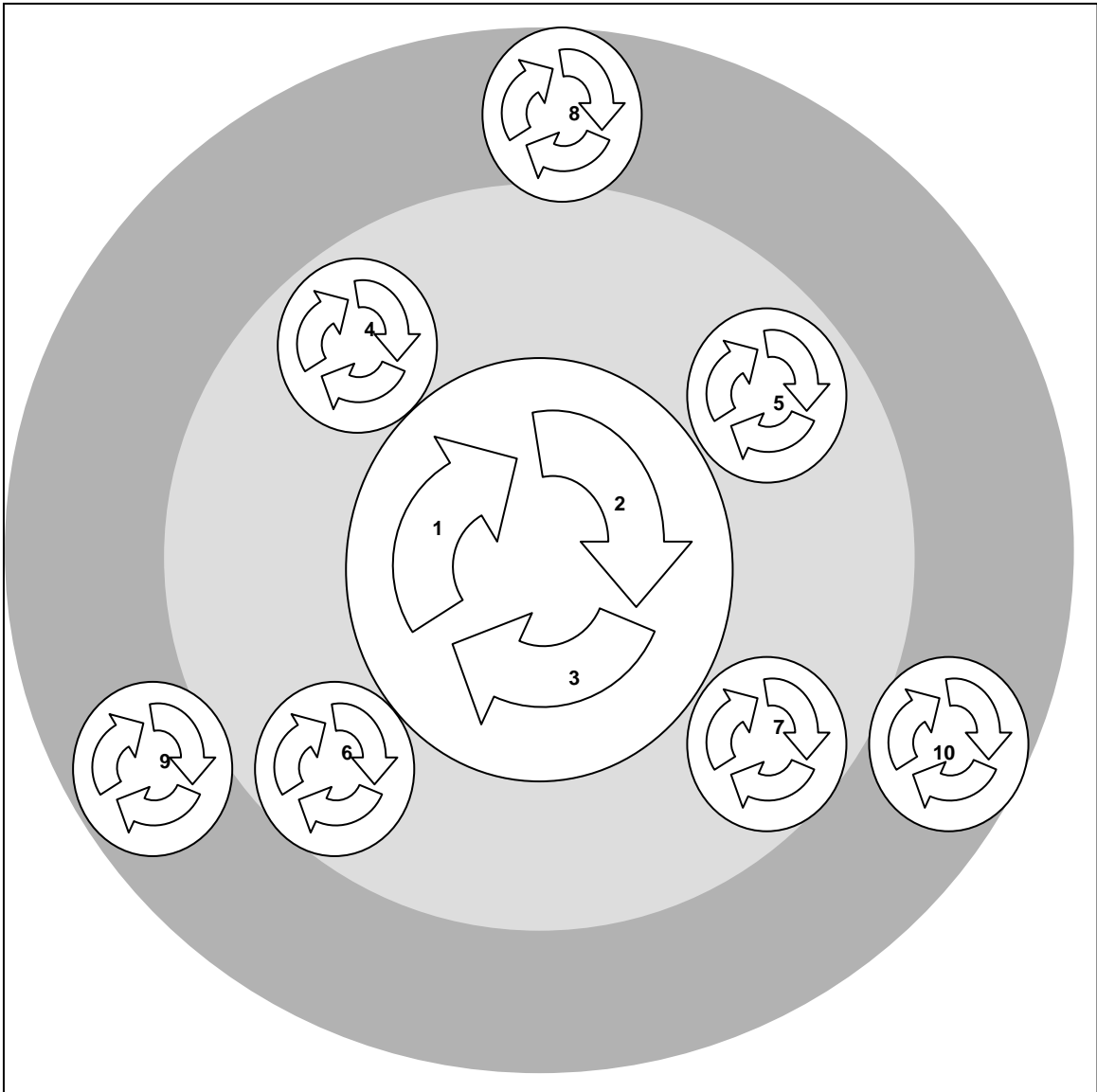
En la medida en que los procesos de gestión han ido desplegándose y desarrollándose en diferentes ámbitos, la gestión ha ido estudiándose y sistematizándose, ha ido creándose un cuerpo de conocimiento que, sin entrar ahora en más disquisiciones, englobaremos bajo la denominación de *ciencia de la gestión*. Aunque nos parece sugerente señalar con Mintzberg que la gestión “es una práctica que mezcla una buena cantidad de obra (experiencia) con una determinada cantidad de arte (perspectiva) y algo de ciencia (análisis)” (Mintzberg, 2005: 13).

A la hora de comprender un posible despliegue de los procesos de gestión en una unidad de actividad, organización, sistema o red propongo un modelo en el que se diferencian, en principio, diez procesos de gestión (Fantova, 2005a):

1. Planificación.
2. Interlocución.
3. Evaluación.
4. Gestión de recursos humanos.
5. Gestión económico-financiera.
6. Gestión de la información.
7. Gestión de recursos materiales.
8. Gestión de las relaciones.
9. Gestión de la estructuración.
10. Gestión del aprendizaje.

En la figura en la que intentamos representar este modelo de gestión quizá pueda percibirse, en primer lugar, la centralidad que damos a los tres que denominamos procesos básicos de gestión: la planificación, la interlocución (comunicación hacia dentro y hacia fuera) y la evaluación. También podrá apreciarse cómo identificamos un segundo *anillo* de procesos de gestión que tienen que ver con los cuatro tipos de recursos necesarios para el funcionamiento de una organización. Por último hay tres procesos que denominaríamos de *gestión avanzada* y que se ocupan de fenómenos o dimensiones tan relevantes, transversales y estratégicas como las relaciones (marketing y más), la estructuración de los procesos (formal e informal) y el

aprendizaje (en relación con conocimiento, clima y cultura). Vemos, también, que cada proceso se rige por la misma dinámica cíclica: planificación-ejecución-evaluación.



No es posible extenderse acá en una explicación mayor sobre lo que se quiere decir con cada una de las expresiones precedentes pero sí quiero subrayar que, cuando hablamos de gestión, estamos aspirando a construir un conocimiento que tenga una cierta validez universal, con independencia del ámbito en el que se realice la gestión. Diríamos que es fundamental mantener la tensión dialéctica entre el conocimiento sobre gestión *ubicado* (en nuestro caso en los servicios sociales) y el conocimiento *general* sobre gestión.

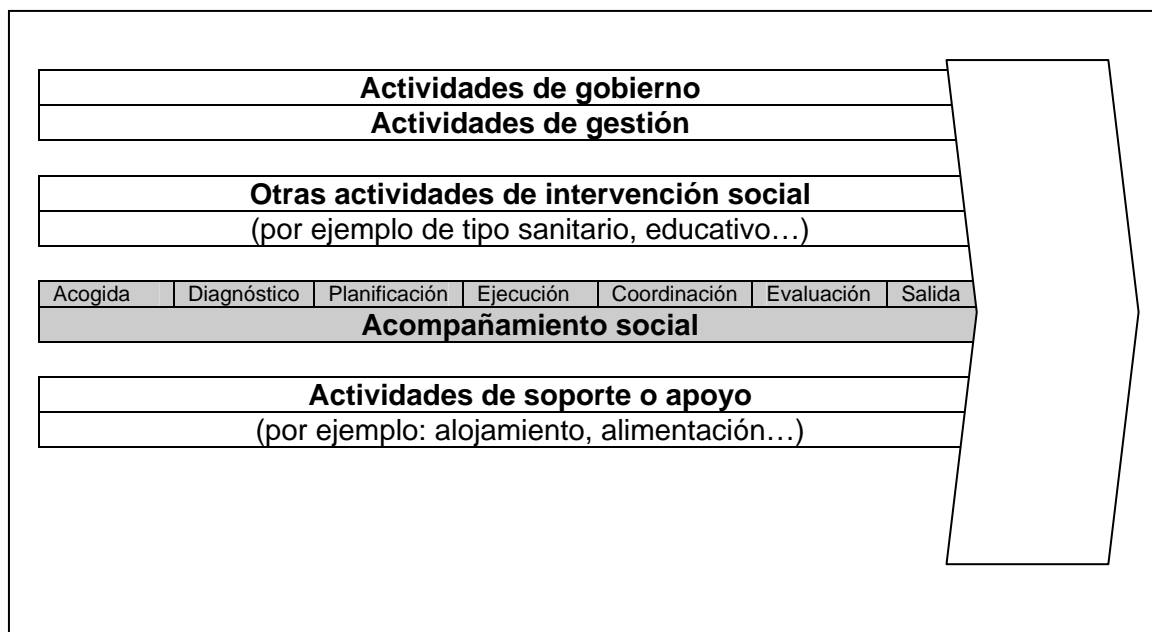
Entiendo que cada ámbito en el que se realiza gestión (la empresa textil, el ayuntamiento, la organización no gubernamental de desarrollo...) puede ser un

laboratorio y un protagonista en la construcción de conocimiento sobre gestión, a la vez que puede ser activo recibiendo y aplicando *préstamos* que le vengan de otros ámbitos. Todo ello, a poder ser, en una red, en un sistema de gestión del conocimiento en el que ocupen su papel relevante tanto las organizaciones dedicadas a la producción de bienes o servicios como las universidades u otras organizaciones dedicadas a la formación y a la investigación, desarrollo e innovación.

Las organizaciones y sistemas de servicios sociales

Debemos ahora preguntarnos por las características más relevantes que tienen las unidades, organizaciones, sistemas y redes de servicios sociales, de modo que después podamos referirnos a su gestión, en función de dichas características relevantes. Vamos a hacerlo, básicamente, de dos maneras: fijándonos, por una parte, en las actividades que tienen lugar en esas organizaciones y analizando, por otra, las personas y grupos interesados o implicados en ellas y sus correspondientes relaciones.

La caracterización de las actividades que tienen lugar en los servicios sociales me parece un ejercicio de singular importancia, entre otras cosas, porque, en mi opinión, muchos enfoques (explícitos o implícitos) acerca de los servicios sociales tienden a olvidarse, precisamente la actividad principal que tiene lugar en dichos servicios, que podríamos llamar *acompañamiento social* (Pérez Eransus, 2004). Intento representarlo en una figura que después explicaré.



Así, podríamos comenzar diciendo que en cualquier proyecto, centro, programa o iniciativa de servicios sociales hay un conjunto de actividades o un conjunto de procesos, de carácter altamente intangible e interactivo, que siempre tiene lugar, que constituye su *médula* (si se permite la metáfora). Ese proceso, que podemos denominar acompañamiento social, es, precisamente, el que conferiría identidad a los servicios sociales, el tipo de actividad típico o idiosincrásico de los servicios sociales.

Cuando hablamos de acompañamiento social en los servicios sociales nos referimos a la relación de ayuda que el personal de los servicios sociales mantiene con las personas, familias o comunidades destinatarias de los servicios. Una relación de ayuda que puede 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. Una relación de ayuda que se rige, en principio por una dinámica cíclica o fásica en la se suceden o solapan momentos como la acogida, el diagnóstico, la planificación, la realización de la intervención, la evaluación o la salida.

Ahora bien, ningún sistema o red, ninguna organización o unidad puede funcionar si sólo tienen lugar esas actividades características o idiosincrásicas (en el caso de los servicios sociales, el acompañamiento social). Podríamos decir que esas actividades constituyen la base fundamental de sus procesos operativos pero, necesariamente, han de combinarse y articularse con otras. Entre ellas proponemos distinguir las siguientes:

- Las actividades de soporte o apoyo. Así, por ejemplo, en un servicio residencial el acompañamiento social se proporcionaría normalmente integrado con el alojamiento o la alimentación, por poner dos ejemplos.
- Otras actividades de intervención social. Así, por ejemplo, actividades de carácter educativo o sanitario (por lo tanto, características o idiosincrásicas de otros sistemas o ramas) pero necesarias, en algunos casos, para configurar los programas o centros de servicios sociales.
- Las actividades de gestión (necesarias, como ya hemos dicho, en cualquier organización) y de gobierno (estratégico o político, diferentes de las de gestión).

Hay que retener, por otro lado, que existe una gran variedad en lo relativo a las metodologías utilizables en las operaciones a realizar en los servicios sociales. Por

ejemplo, Demetrio Casado, cuando habla de los *saberes prácticos* en el ámbito del bienestar social, propone ocho pares de términos en los que sintetiza las opciones que cabe plantearse (Casado, 2005: 31-40):

Selectividad social (<i>targeting</i>)	Universalismo
Acción vertical	Acción transversal (<i>mainstreaming</i>)
Donación	Desarrollo individual o colectivo
Modos impositivos	Modos voluntarios
Centralización técnica	Descentralización técnica
Atención estandarizada	Atención diversificada
Acción directa	Acción indirecta
Adaptación del individuo	Adaptación del medio.

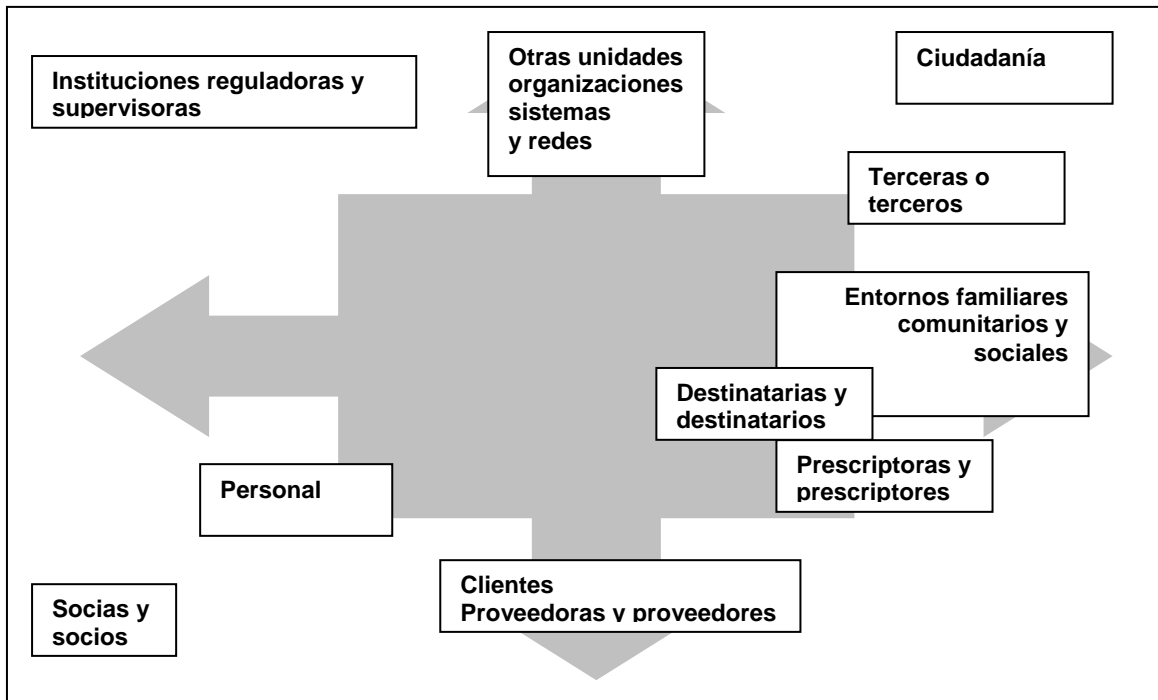
Sea como fuere, con mimbres como los que se acaban de colocar sobre la mesa se construiría, por tanto, el *mapa de procesos* de una unidad, organización, sistema o red de servicios sociales. Y para su gestión resulta capital, a mi juicio, comprender, diferenciar y articular adecuadamente esos diferentes tipos de procesos y actividades y, sobre todo, retener la centralidad del acompañamiento social, pues es la actividad que, según el planteamiento propuesto, dota de identidad a los servicios sociales.

En segundo lugar, tal como decía, además de comprender el entramado de procesos que conforman las unidades organizativas proveedoras de servicios sociales, es conveniente analizar, también, la peculiar configuración del conjunto de personas y grupos interesados o implicados en cualquier situación en la que se estén prestando servicios sociales. Cualquier actividad que tiene lugar conforma y requiere un entramado de agentes que la hacen posible y que, de una u otra manera, se benefician de ella. Conocer ese entramado es imprescindible para comprender como será la gestión de esa unidad de actividad. Se presenta una figura en la que se intenta reflejar ese entramado de agentes en el caso de los servicios sociales.

Algunas de las características del entramado de agentes típico de los servicios sociales vienen dadas de la propia naturaleza de los servicios. Así, por ejemplo:

- La existencia de unas destinatarias y destinatarios que lo son en función de unas necesidades no necesariamente sentidas y que no necesariamente demandan el servicio o pagan por él (que no necesariamente son sus *clientes*, digamos).

- Los diferentes tipos de prescriptoras y prescriptores que, desde los sistemas formales o desde las redes informales pueden influir en la existencia (o no) de la demanda.
- El peso y el alcance de la regulación y supervisión por parte de los poderes públicos, al menos en aquellas sociedades que consideran que en los servicios sociales se juegan importantes aspectos relacionados con la dignidad humana de las personas y con el bienestar y la cohesión social.



Por otra parte, se han de considerar otras características que tienen que ver, más bien, con el modo de producción y de estructuración de los servicios sociales en nuestro contexto y en este momento histórico. Nos referimos al pluralismo o la mixtura que caracteriza, en todo caso, a nuestros servicios sociales, que supone diferentes formas y tipos de interacción entre administraciones públicas, empresas con ánimo de lucro, organizaciones voluntarias y comunidad. Sea cual sea el nivel de los servicios sociales en el que nos situemos, nos vamos a encontrar en el seno de una compleja red de agentes con expectativas y propuestas diversas que nos colocan a menudo en situaciones paradójicas, fenómeno catalizado, ciertamente, por la insuficiencia y ambigüedad con la que los servicios sociales están definidos y reconocidos socialmente.

Por otra parte, existe una amplia coincidencia entre las estudiosas y estudiosos de los servicios sociales en nuestro contexto (español, europeo, occidental) a la hora de subrayar el impacto que en ellos están teniendo los denominados *nuevos riesgos sociales* (Taylor-Gooby, 2004), vinculados a fenómenos como la transformación de los roles de las mujeres y de los modelos familiares, el envejecimiento de la población o la reestructuración de los mercados laborales y de los sistemas de bienestar (por citar tan sólo algunos). Estos y otros fenómenos pueden operar como amenazas y oportunidades para los servicios sociales pero, en todo caso, los someten a fuertes tensiones, especialmente notables en las fronteras entre los servicios sociales y otras ramas, singularmente la sanitaria.

Las organizaciones dedicadas a los servicios sociales, por tanto, han de ser capaces de desempeñar nuevos roles y utilizar diferentes *códigos*, sin perder, en todo caso, sus señas de identidad. ¿Colaborar? ¿Construir políticas públicas? ¿Competir? ¿Fusionarse? ¿Diversificar? ¿Invertir? ¿Orientarse a las y los clientes? ¿Subcontratar? ¿Innovar? ¿Generar capital social?... Preguntas como éstas y muchas otras están en la agenda de las organizaciones de servicios sociales y les reclaman, muchas veces con urgencia, algún tipo de respuesta.

La complejidad e interactividad de esta red de agentes y de su contexto ha llevado a algunas autoras y autores a hablar, en el ámbito de los servicios sociales y otros similares, de importantes similitudes entre las organizaciones del sector (con independencia de su carácter público, lucrativo o voluntario) (Kramer, 2004), plantándose el concepto de *organizaciones híbridas* (Evers y Laville, 2004: 238). Planteamientos que, en todo caso, subrayan la especificidad de la configuración de las organizaciones en el sector, la complejidad de sus relaciones y contexto y la velocidad de los cambios a los que están sometidas.

Propuestas para la gestión de los servicios sociales

Acabamos de intentar recoger, con un par de instantáneas, algunas características relevantes de los servicios sociales. Veamos ahora, también brevemente, de dónde vienen y por dónde van las propuestas de gestión que se plantean en el sector, el conocimiento sobre gestión realmente existente y operante en nuestros servicios sociales. Y al hacerlo creo que hay que subrayar el pluralismo metodológico existente, hoy y aquí, en lo que tiene que ver con la gestión de los servicios sociales. Así, por una parte, encontramos:

1. Conceptos y herramientas de gestión que surgen como desarrollo de los conceptos y herramientas utilizadas en las actividades operativas (en un nivel, por decirlo así, *micro*).
2. Conceptos y herramientas de gestión que surgen, más bien, como respuesta a las condiciones *macro* en las que se desarrollan las actividades.

Por otro lado también podemos diferenciar:

- a. Conceptos y herramientas surgidas desde *dentro* del ámbito de los servicios sociales.
- b. Conceptos y herramientas que se toman prestados o que llegan desde *fuera* de los servicios sociales.

Utilizando estas cuatro variables o dimensiones propuestas (micro, macro, dentro, fuera), podríamos construir, como herramienta de trabajo tentativa, un cuadro de doble entrada, en el que colocamos algunos ejemplos que comentamos brevemente a continuación y sobre los que ofrecemos información más extensa en otros lugares (por ejemplo Fantova, 2005a).

	1	2
a	diagnóstico social gestión de caso planificación centrada en la persona	<i>gestión de la atención (care management)</i> sistemas de acreditación
b	gestión de proyectos herramientas de calidad rediseño de procesos	EFQM <i>nueva gestión pública</i> cuadro de mando integral

Así, nos encontramos, en primer lugar, con propuestas y herramientas de gestión más pegadas a las actividades operativas y desarrolladas, más bien, desde dentro del sector. Como ejemplos citaríamos las propuestas del *diagnóstico social* (planteadas fundamentalmente desde el campo del trabajo social), los modelos de gerencia o *gestión de caso* (como fórmula de coordinación de todas las intervenciones que afectan a la misma destinataria o destinatario) o la *planificación centrada en la persona* (vinculada en gran medida al concepto de *calidad de vida* y poniendo el énfasis en la consecución por parte de la persona de *logros personales* deseados por ella).

Los conceptos y modelos más orientados a la mejora de las actividades operativas (siguiendo en un nivel más bien micro) también llegan de fuera del sector. Así, podríamos citar propuestas o herramientas (a veces informáticas) para la gestión de

proyectos (utilizables para ordenar y relacionar actividades, en cualquier ámbito), herramientas de calidad (con fuerte influencia de la dinámica de grupos) o planteamientos útiles para el rediseño de los procesos de trabajo (más o menos emparentados con propuestas como la de la *reingeniería*).

En tercer lugar podemos referirnos a conceptos y herramientas de gestión que más bien tienen que ver con las condiciones *macro* en las que se prestan los servicios y que tienen un origen más interno dentro del sector. Así, por ejemplo, cuando hablamos de *gestión de la atención (care management)* nos referimos a esquemas en los que, existiendo, por ejemplo, *pagos directos* que llegan a manos de las personas destinatarias (o quienes las representen), existen diferentes opciones a la hora de configurar los *paquetes de cuidados* que éstas reciben. Otro ejemplo en este apartado serían los sistemas de acreditación de programas y servicios por terceras entidades, dentro de los que se han desarrollado diferentes baterías de estándares de referencia.

Por último podemos referirnos a propuestas y herramientas que, viniendo de fuera de nuestro sector, ofrecen abordajes macro para la gestión de organizaciones (también) de servicios sociales. Sería el caso, por ejemplo, del *modelo EFQM de excelencia* (referente en Europa para el enfoque que ha venido denominándose de *calidad total*), de las propuestas de la *nueva gestión pública* (preocupadas por la reforma, simplificación o modernización de la administración pública) o del *cuadro de mando integral* (que invita a combinar la perspectiva financiera, la de las y los clientes, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento), por citar tan sólo tres ejemplos con cierto impacto en el sector en nuestro entorno.

No es posible, en este artículo, extenderse en explicar cada uno de los modelos o de las herramientas que se han mencionado. Simplemente se trataba de ilustrar la pluralidad existente y mostrar la necesidad de un trabajo sistemático y participativo de gestión del conocimiento que vaya permitiendo:

- tanto la recepción activa de propuestas como su construcción desde dentro y
- tanto la diferenciación entre soluciones como la integración entre ellas.

Hoy por hoy, en los servicios sociales, la gestión se hace en muchos casos sin especial referencia a propuesta alguna ni dinámica de mejora perceptible. En otros casos se adopta una referencia como si fuera la única existente. Es mucho el camino que tenemos por delante si queremos constituirnos como una verdadera *comunidad*

de aprendizaje en la que vayamos configurando un conjunto de *buenas prácticas* y un *cuerpo de conocimiento* reconocible y acreditado. En ello estamos.

Retos y respuestas en gestión de servicios sociales

Para terminar este artículo voy a intentar identificar y comentar brevemente algunos retos que, hoy y aquí, puede tener la gestión de los servicios sociales. Tan sólo presentaré y perfilaré tres que pueden englobar y dar sentido a una agenda para la mejora de al gestión de nuestros servicios sociales. Es una forma de finalizar intentando responder en qué medida y en qué sentido nos encontramos ante una asignatura pendiente.

Yo diría que el primer y principal reto al que tiene que responder, hoy y aquí, la gestión de servicios sociales es el reto del respeto a la dignidad y la promoción de la autonomía y el ejercicio de los derechos de sus destinatarias y destinatarios. Y es que, en muchas ocasiones, la introducción de la lógica y los instrumentos de la gestión en los servicios sociales ha sido y es percibida, más bien, como una amenaza para esa dignidad, esa autonomía y esos derechos de las personas destinatarias de los servicios, en la medida en que se asocia la palabra gestión con una aproximación economicista a los servicios sociales.

Sin embargo, herramientas como las de la planificación y evaluación de carácter participativo, la elaboración y establecimiento de documentos como las cartas de servicio o los códigos éticos y una adecuada e innovadora gestión de casos (que contribuya a la personalización de la intervención) pueden (y deben) tener un impacto positivo en la calidad de vida (objetiva y subjetiva) de las destinatarias y destinatarios de los servicios sociales. Se trataría de estructurar sistemas de planificación y evaluación a los diferentes niveles (por ejemplo: intervención individual, gestión de la organización, gobierno estratégico) que potenciaran la coherencia y alineación de las diferentes partes de la organización o el sistema. Buscando un lenguaje común a los diferentes niveles y formulando objetivos e indicadores que tuvieran sentido para todos los agentes participantes, empezando por las propias destinatarias y destinatarios de los servicios.

Un segundo reto es el reto de la eficacia, el reto de que los servicios sociales desencadenen efectos previsibles y reconocibles. Los servicios sociales, a mi juicio, deben seguir progresando en incorporación y desarrollo de modelos de atención basados en la evidencia y el conocimiento y ser cada vez más capaces de dar cuenta

de sus resultados y de su impacto. Creo que muchas veces nuestro propio discurso, el discurso de las personas que trabajamos en los servicios sociales nos desacredita socialmente en la medida en que no somos capaces de mostrar y demostrar la utilidad de los servicios, para qué sirven.

Para ello es fundamental una gestión que recuerde el carácter relacional e interactivo de la intervención social y que, por tanto, relativice (sin desconocer) la importancia de la estandarización de procesos y ponga el énfasis en las dinámicas participativas de gestión del conocimiento en las que se combinen estrategias de aprendizaje desde la práctica, de gestión de la información, de capacitación y de investigación, desarrollo e innovación. Teniendo siempre en la mira el conocimiento para la relación de ayuda (básicamente práctico y muchas veces tácito) que es más relevante en los servicios sociales.

Inseparablemente unida a esa gestión del conocimiento, deberá ir una gestión proactiva del conjunto de relaciones que constituyen las unidades y organizaciones de servicios sociales, empezando por la gestión de la demanda (y por la gestión de la imagen que de los servicios sociales tienen quienes los demandan o influyen en su demanda) y por el reconocimiento y la potenciación del bienestar y el protagonismo del personal de atención directa, quien está en contacto con las destinatarias y destinatarios y en cuyas manos está, en definitiva, la calidad de los servicios que se prestan.

El tercer reto que quisiera plantear es el de la eficiencia y la sostenibilidad. En las redes complejas que antes hemos dibujado se impone que cada eslabón identifique y potencie su valor añadido, eliminando, en la medida de lo posible, duplicidades y despilfarros y potenciando la colaboración y las sinergias. Ello es especialmente crítico en contextos dónde el valor añadido de los servicios sociales es limitadamente reconocido y, muchas veces, cuestionado, en la misma medida que lo son muchas de sus destinatarias y destinatarios. Para ello serán útiles, con la conveniente adaptación, las herramientas del marketing y de la gestión estratégica que ayudan a comprender y combinar los tipos de capital (económico, intelectual, estructural, relacional) que están en juego en cada momento, a segmentar adecuadamente los entornos y a construir la diferenciación y posicionamiento deseado para cada uno de los agentes.

Podríamos, por tanto, finalizar este artículo reconociendo el interesante camino recorrido por los servicios sociales y por la gestión de servicios sociales en nuestro

entorno. A la vez, creo que hemos identificado suficientes retos, tanto de los servicios sociales como de su gestión, como para considerar que estamos ante una asignatura a la que tenemos que dedicar bastante atención. Una asignatura necesaria, apasionante, valiosa que no podemos dejar pendiente...

Bibliografía

Recogemos, tan sólo, bibliografía reciente que hemos revisado para la elaboración de este artículo. Para más referencias remitimos, fundamentalmente, a nuestros textos recientes y a la página web www.fantova.net.

AGUADO, M.E. y otras (2005): *Manual de ayuda para la formulación de proyectos sociales*. Madrid, Fundación Luis Vives.

ALEMÁN BRACHO, M.C. y GARCÍA SERRANO, M. (2005): *Servicios sociales sectoriales*. Madrid, Ramón Areces.

ANHEIER, H. y otras (2002): *Social services in transition: towards a European social services information system*. Frankfurt, Observatory for the Development of Social Services in Europe.

ANHEIER, H. y otras (2003): *Social services in Europe: an annotated bibliography*. Frankfurt, Observatory for the Development of Social Services in Europe.

BAHLE, T. (2003): "The changing institutionalization of social services in England and Wales, France and Germany: is the welfare state on the retreat?" en *Journal of European Social Policy*, vol. 13(1), pp. 5-20.

BERZOSA, B. y otras (2005): *La gestión de la calidad. Guía para la adaptación del modelo EFQM de excelencia a las entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral*. Madrid, CIDEAL.

CÁMARA, L. (2005): *Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*. Madrid, CIDEAL.

CAPRA, F. (2002): *La trama de la vida*. Barcelona, Anagrama.

CASADO, D. (2002): *Reforma política de los servicios sociales*. Madrid, CCS.

CASADO, D. (2005): "Conocimiento y acción formal pro bienestar" en CASADO, D. (dir.): *Avances en bienestar basados en el conocimiento*. Madrid, CCS, pp. 13-50.

CASADO, D. y GUILLÉN, E. (2001): *Manual de servicios sociales*. Madrid, CCS

CASADO, D. y otras (2005): *Situación y perspectivas del sistema público de servicios sociales en la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Vitoria-Gasteiz, Gobierno Vasco.

- CORAGLIA, S. y GARENA, G. (1994): *L'operatore sociale. Programmazione, organizzazione, metodi e tecniche dell'azione professionale*. Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- CORTAZAR, J.C. (2004): "Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales" (www.clad.org.ve)
- DESLAURIERS, J.P. y PÉREZ COSÍN, J.V. (2004): "El reto del conocimiento en la práctica del trabajo social" en *Cuadernos de Trabajo Social*, vol. 17, pp. 195-210.
- DFB/DAS (Diputación Foral de Bizkaia/Departamento de Acción Social) (2005): *Manual. Intervención en situaciones de desprotección infantil*. Bilbao.
- EVERS, A. y LAVILLE, J.L. (2004): "Social services by social enterprises: on the possible contributions of hybrid organizations and a civil society" en EVERS, A. y LAVILLE, J.L. (eds.): *The Third Sector in Europe*. Cheltenham/Northampton, Edward Elgar, pp. 237-255.
- 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.
- GARCÍA HERRERO, G. (rel.)(2005): *Ideas, argumentos y propuestas sobre los servicios sociales, la autonomía personal y la protección a las personas en situación de dependencia*. AEGSS (Asociación de Directores y Gerentes de Servicios Sociales) y otras.
- GUILLÉN, E. (comp.) (2005): *Sobre problemas y respuestas sociales. Homenaje a Demetrio Casado*. Barcelona, Hacer.
- HALL, J.A. y otras (2002): "Iowa case management: innovative social casework" en *Social Work*, vol. 47, núm. 2, abril, pp. 132-141.
- HERNÁN, M.J. y DÍAZ LÓPEZ, M. (2004): *Guía para la elaboración de planes de servicios sociales*. Madrid, Comunidad de Madrid (Consejería de Familia y Asuntos Sociales).
- IRECOOP LOMBARDIA y GHIDORZI, M. (2000): *Residenze sanitarie assistenziali. Guida pratica per l'attivazione da parte di cooperative sociali*. Milano, Franco Angeli.
- KOURILSKY, F. (2005): *Coaching. Cambio en las organizaciones*. Madrid, Pirámide.

- KRAMER, R.M. (2004): "Alternative paradigms for the mixed economy: will sector matter?" EVERS, A. y LAVILLE, J.L. (eds.): *The Third Sector in Europe*. Cheltenham/Northampton, Edward Elgar, pp. 219-236.
- MARAÑA, J.J. (2004): *Vida independiente. Nuevos modelos organizativos*. Madrid, Asociación Iniciativas y Estudios Sociales/Obra Social Caja Madrid (www.asoc-ies.org)
- MARÍN, A.I. y otras (2005): "Introducción al análisis del poder en las organizaciones de acción social" en *Siglo Cero*, vol. 36(2), núm. 214, pp. 41-64.
- MARTÍNEZ GÓMEZ, J.M. y otras (2002): *Gestión asistencial de residencias para mayores. Manual práctico*. Barcelona, Eulen.
- MINTZBERG, H. (2005): *Directivos, no MBAs. Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Bilbao, Deusto.
- MORAGO, P. (2004): "Práctica basada en la evidencia: de la medicina al trabajo social" en *Cuadernos de Trabajo Social*, vol. 17, pp. 5-20.
- PEIRÓ, J.M. (2004): "Gestión del cambio en organizaciones en proceso de mejora continua" en *Siglo Cero*, vol. 35(2), núm. 210, pp. 5-17.
- PÉREZ ERANSUS, B. (2004): "El acompañamiento social como herramienta de lucha contra la exclusión" en *Documentación Social*, núm. 135, octubre-diciembre, pp. 89-107.
- RUIZ, V. (2004): *Organizaciones comunitarias y gestión asociada. Una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada*. Buenos Aires, Paidós.
- SÁNCHEZ, M.C. (2004): "Calidad en los servicios sociales: ¿un nuevo derecho?" (comunicación presentada en el X Congreso Estatal de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales).
- TAYLOR-GOOBY, P. (2004): *Welfare state reform and new social risks*. Cornwallis, University of Kent.
- TREGOAT, J.J. y otras (2004): *Guide méthodologique pour les établissements sociaux ou médico-sociaux. Démarche qualité, évaluation interne et recours à un prestataire*. Paris, Direction Générale de l'Action Sociale.
-