



Col·lecció Inclusió Social, 2

Polítiques d'inclusió social

Recull dels continguts del Seminari permanent de formació i treball en xarxa, anys 2007 i 2008, realitzat en el marc del Programa per al desenvolupament de plans locals d'inclusió social del Departament d'Acció Social i Ciutadania

Polítiques d'inclusió social

Recull dels continguts del Seminari permanent de formació
i treball en xarxa, anys 2007 i 2008, realitzat en el marc del Programa
per al desenvolupament de plans locals d'inclusió social
del Departament d'Acció Social i Ciutadania

Col·lecció «Inclusió Social»
núm. 2

Biblioteca de Catalunya. Dades CIP:

Seminari permanent de formació i treball en xarxa

(1r : 2007 : Barcelona, Catalunya)

Polítiques d'inclusió social : recull dels continguts del Seminari permanent de formació i treball en xarxa, anys 2007 i 2008, realitzat en el marc del Programa per al desenvolupament de plans locals d'inclusió social del Departament d'Acció Social i Ciutadania. – (Col·lecció "Inclusió social" ; 2)

Bibliografia. – Textos en català i castellà

ISBN 9788439384991

I. Sánchez, Marina (Sánchez Casanovas), dir. II. Martínez, Francesc (Martínez Pérez), dir. III. Camprubí, Andreu, ed. IV. Caramé, Àlex, ed. V. Institut Català d'Assistència i Serveis Socials VI. Programa per al desenvolupament de plans locals d'inclusió social VII. Seminari permanent de formació i treball en xarxa (2n : 2008 : Barcelona, Catalunya)

VIII. Títol IX. Col·lecció: Inclusió social ; 2

1. Integració social – Catalunya – Congressos 2. Catalunya – Política social – Congressos 364.24(467.1)(061.3

Direcció:

Òrgan Tècnic del Pla d'inclusió i cohesió social (ICASS)

Departament d'Acció Social i Ciutadania

Marina Sánchez i Francesc Martínez

Coordinació:

Institut de Govern i Polítiques Públiques

Universitat Autònoma de Barcelona

Andreu Camprubí i Àlex Caramé

© Generalitat de Catalunya

Departament d'Acció Social i Ciutadania

Institut Català de Serveis Socials

Plaça de Pau Vila, 1

08039 Barcelona



Se'n permet la reproducció, la distribució i la comunicació pública sempre que se'n citi la procedència (autoria, títol, òrgan editor), i que no es faci amb fins comercials.

1a edició: setembre de 2010

ISBN: 9788439384991

Dipòsit legal: B-35496-2010

Tiratge: 500 exemplars

Maquetació: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

Impressió: S. A. de Litografia

2.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS SERVICIOS EN SOCIEDADES COMPLEJAS

Fernando Fantova⁸⁰

Resum

En aquest article proposem una definició de gestió i, posteriorment, presentem algunes contribucions de la teoria de la comunicació, la teoria de sistemes o la gestió estratègica per a la intervenció social i la gestió de serveis. Acabem proposant deu tendències per a la gestió estratègica i avançada de serveis en societats complexes.

Abstract

In this article, we first propose a definition of management and then present some contributions to the theory on communication, systems theory and strategic management for social intervention and service management. We finish by proposing ten trends for advanced and strategic service management in complex societies.

Introducción

Este texto se ofrece como material relacionado con una sesión de trabajo del Seminario permanente de formación para el personal de los planes locales de inclusión social organizado por el Instituto de Gobierno y Políticas Públicas y el Departamento de Acción Social y Ciudadanía de la Generalitat de Cataluña en 2007. En él seleccionamos y adaptamos algunos fragmentos del libro FANTOVA, F. *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. Madrid: CCS, 2005. En www.fantova.net se encuentra más documentación, referencias bibliográficas y una ventana para contacto.

Gestión

No es ocioso dedicar unas líneas a intentar aclarar a qué nos referimos cuando hablamos de *gestión*. Se trata de una palabra cargada de connotaciones que van desde las mágicas hasta las malditas y creemos que no son infrecuentes los malentendidos en torno a su significado. ¿Qué queremos decir cuando afirmamos que «gestionamos» una organización, un proceso, un recurso o una situación? Intuitivamente podríamos comenzar a responder diciendo que parece que «tomamos» esa organización, ese proceso, ese recurso o esa situación de una manera más global o más integral. ¿Qué añade la gestión?

⁸⁰ Consultor social.

Podríamos decir que añade coordinación, asunción responsable de esa situación, recurso, proceso u organización desde el principio hasta el final. Así pues, entendemos por *gestión* la asunción de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades), lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y las estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.

Comunicación interpersonal

Para la persona con responsabilidades de gestión probablemente no habrá nada más útil, desde nuestro punto de vista, que una cabal comprensión de lo que es la comunicación interpersonal, acompañada de algunas habilidades que le permitan comunicarse razonablemente bien. Para lo primero, tan fundamental, vamos a intentar proporcionarle algunos conceptos básicos de la mano de autores como Gregory Bateson o Paul Watzlawick, cuya **teoría de la comunicación**, de corte sistémico, concibe la comunicación como un proceso social permanente, circular (siempre de ida y vuelta) y multidireccional en el que las personas participamos tanto si lo deseamos como si no lo deseamos, tanto si nos damos cuenta como si no nos damos cuenta y que integra múltiples modos de comportamiento (vocal, gestual, táctil, de indumentaria, territorial, entre otros). Por eso dirá la teoría de la comunicación que no es posible no comunicarse, ya que todo comportamiento es comunicación.

Una aportación fundamental de esta teoría es que siempre que nos comunicamos, por una parte, transmitimos un contenido, pero, por otra, inevitablemente, hacemos una propuesta de relación. Hay, por tanto, **dos niveles en la comunicación: contenido y relación**. Y hemos de ser conscientes de que en el nivel de relación nos metacomunicamos, es decir, nos comunicamos sobre la información que estamos transmitiendo en el nivel de contenido. Hay que notar que esa dimensión relacional de la comunicación va implícita, en buena medida, en los componentes no verbales de la comunicación.

Toda comunicación incorpora, por tanto, una propuesta de relación. Y en la medida en que la comunicación va teniendo lugar, se va estructurando la relación. La comunicación y la relación, necesariamente, van adoptando unos patrones o pautas recurrentes. En la medida en que se va dando comunicación interpersonal se va estableciendo, inevitablemente, un contrato, un programa o una **estructura de relación** que regula la comunicación, que establece lo que se podrá o se esperará y lo que no se podrá o no se esperará decir y hacer. Estructuramos la relación y la relación nos estructura. Y hemos de entender que ese contrato o esa estructura que regula la comunicación y la relación son, en buena medida, implícitos e inconscientes para las personas que participan en la comunicación.

Además, a la hora de analizar secuencias de comunicación entre personas, la teoría de la comunicación alerta sobre la necesidad de situarlas en sus correspondientes **contextos**. Cuanto menos contexto se tiene para comprender una secuencia de comunicación, menos se entiende por qué las personas participantes perciben las cosas como las perciben y, por tanto, por qué reaccionan como reaccionan. Ese contexto puede estar formado de hechos psicológicos, físicos, culturales o de otra índole. Realidades sobre las que, por cierto, no hay, por definición, ningún punto de vista objetivo, de modo que cada persona las construye de una determinada manera. En los procesos de comunicación (además de las posibilidades y limitaciones que presenta cada tipo de **canal** a través del cual se realiza la comunicación, muy evidentes, por ejemplo, en la propagación y distorsión de rumores) siempre media la percepción. Es lo que la teoría de la comunicación quiere decir cuando afirma que cada persona realiza su propia **puntuación de la secuencia de hechos**, estableciendo una particular historia de relaciones causa-efecto diferente de la de otra persona que, aparentemente, ha participado en la misma situación.

Hay que notar que, en la comunicación, en primera instancia la persona atiende, aunque sea inadvertidamente, al nivel relacional, en tanto que ese nivel le ayuda a ubicarse e interpretar el contenido de la comunicación. La teoría de la comunicación, al diferenciar los dos niveles mencionados, nos ayuda a analizar las dificultades, los problemas y los conflictos interpersonales y nos puede servir de inspiración para construir relaciones más saludables, satisfactorias y productivas. Frecuentemente, más que a la información que se nos transmite (que sería la dimensión más explícita y objetiva de la comunicación) **reaccionamos a la propuesta de relación** que hemos percibido, propuesta que, por definición, está siempre más implícita y más sujeta a la percepción subjetiva. En nuestra reacción, sin embargo, de nuevo hacemos una propuesta de relación acerca de la cual, de nuevo, puede haber un margen para la interpretación. Y así se inicia una secuencia que, como decíamos, cada participante puntúa de una determinada manera.

En la medida en que se dan y se repiten estos problemas en la comunicación y relación interpersonal, podemos hablar de una estructura de «juego sin fin» o situación tramposa en la que los intentos de cambiar las cosas suelen resultar «más de lo mismo», en la medida en que se trate de intentos presa del denominado «**error de tipificación lógica**», en los que no se distinguen convenientemente los planos, niveles, marcos o encuadres y las relaciones causales circulares que se dan entre los hechos. Sin embargo, la teoría de la comunicación afirma que no hay una condena que nos obligue a jugar siempre a esos juegos sin fin. Es posible introducir **cambios en el guión**; es posible saltar a un nuevo plano o nivel y metacomunicarnos sobre la comunicación patológica en la que nos hemos encerrado; es posible cambiar las reglas del juego y reestructurar o reencuadrar la situación.

Las aportaciones y los desarrollos de la teoría de sistemas

Según el creador de la **teoría general de sistemas** (cuyos primeros pasos empiezan a darse en los años treinta del pasado siglo), «cabe definir un sistema como un conjun-

to de elementos que se relacionan entre ellos y con el medio». Según este autor, «el sentido de la expresión algo mística “el todo es más que la suma de las partes” reside sencillamente en que las características constitutivas no son explicables a partir de las características de las partes aisladas. Así, las características del complejo aparecen como *nuevas o emergentes*».

Para Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), el **sistema abierto** (en el que se toman en consideración las «entradas» del entorno, su proceso de transformación a través de una serie de eventos y las «salidas» hacia el medio) es el modelo general de sistema. Los sistemas abiertos han sido definidos como aquellos que «intercambian materiales, energías o información con su medio». A partir de esta definición, la descripción de los sistemas abiertos se ha convertido, probablemente, en uno de los lugares comunes más habituales en la teoría de la organización. Entre los autores más citados dentro de este enfoque se sitúan Daniel Katz y Robert Kahn o Fremont Kast y James Rosenzweig.

Los sistemas abiertos tienen, desde esta teoría, una serie de características, como son:

- Totalidad y sinergia: un cambio en uno de los elementos afecta a los demás y al conjunto.
- Retroalimentación: el *output* (salida) se convierte, en parte o en cierto modo, en *input* (entrada) en un proceso circular mediante el cual el sistema obtiene información de los resultados de su funcionamiento y puede autorregularse.
- Equifinalidad: se puede llegar al mismo resultado mediante procesos diferentes.
- Entropía negativa: los sistemas contrarrestan la tendencia de la realidad a la entropía o desintegración y consiguen una homeostasis dinámica (o equilibrio inestable).

Sin embargo, el concepto de teoría de sistemas o de pensamiento sistémico no es unívoco. Si bien la referencia a von Bertalanffy es inexcusable, hay que comprender que hay diferentes esfuerzos intelectuales, sinérgicos entre sí, que van arrojando nueva luz sobre la realidad social y entre los que cabe observar, al menos, un «aire de familia». Entre ellos cabe subrayar el de Norbert Wiener, quien en 1948 crea la **cibernética**, que estudia el *feedback* o retroalimentación en los sistemas que se autorregulan.

Estamos hablando, en definitiva, de enfoques de corte holístico (global) y ecológico (que hablan de contextos encajados, en expresión de Bateson), y también de la confluencia (de la mano, por ejemplo, del propio Bateson) entre la teoría sistémica y el **constructivismo**, entendido como un conjunto heterogéneo de planteamientos teóricos provenientes de variados ámbitos disciplinarios (incluidas versiones renovadas de la cibernética) que comparten el enfoque según el cual el conocimiento no se basa en su correspondencia con la realidad externa, sino siempre únicamente sobre las construcciones de un observador u observadora.

Tanto sistémico como constructivista ha sido denominado Niklas Luhmann, quien entiende las organizaciones como «sistemas autopoyéticos de decisiones». Luhmann toma el concepto de **autopoyesis** de los biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela, quienes, cuando hablan de los sistemas sociales como sistemas autopoyéticos o autorrefe-

renciales, 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 autopoyética son inseparables, y esto constituye su modo específico de organización».

Estaríamos hablando, con Edgar Morin, del denominado pensamiento complejo (necesariamente transdisciplinari) o **paradigma de la complejidad**, en el que:

- la causalidad unilineal y unidireccional es reemplazada por la causalidad en bucle y multirreferencial;
- el todo no sólo es más sino también menos que las partes;
- las partes están en el todo y el todo en las partes;
- no sólo se da la autorregulación sino también la autoproducción y autoorganización, siempre en relación con el entorno;
- quien conoce está dialógica y reflexivamente reintroducido en aquello que conoce.

Gestión estratégica: algunas aportaciones

Proponemos definir **estrategia** como un esquema o patrón articulado y coherente de medios (líneas de actuación) y fines (objetivos), relativamente abstracto y flexible, que está basado en una determinada perspectiva o interpretación acerca de la realidad interna y externa y que permite el sostenimiento y la mejora a medio plazo de una unidad u organización en su entorno para el cumplimiento de su misión o, al menos, de objetivos importantes para ella y sus personas y grupos interesados o implicados.

El interés por la estrategia (concepto que proviene del mundo militar) en el campo de la gestión comienza a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta del pasado siglo en Estados Unidos como respuesta a los problemas de gestión de las grandes corporaciones. En los años sesenta y setenta se extiende a un sector público cada vez más preocupado por cuestiones de planificación y evaluación.

Igor Ansoff (nacido en 1918) se convierte en uno de los primeros autores de referencia cuando (basándose en planteamientos behavioristas como los de Simon), en los años sesenta del siglo xx, comienza a hablar de gestión estratégica, introduce el análisis DAFO o FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), pone de moda el concepto de sinergia y propone la matriz en la que se clasifican las estrategias básicas según la actualidad o novedad de productos y mercados involucrados:

- Penetración: productos actuales en mercados actuales.
- Desarrollo de productos: productos nuevos en mercados actuales.
- Desarrollo de mercados: productos actuales en mercados nuevos.
- Diversificación: productos nuevos en mercados nuevos.

También a comienzos de los sesenta corresponde a Alfred Chandler (nacido en 1918, seguidor de Sloan en la línea de la descentralización y autor que cabe encuadrar en la teoría de la contingencia) el planteamiento de las relaciones entre estructura y estrategia.

Si bien ha sido discutida la visión de Chandler de que la estrategia determina la estructura, la interacción entre ambos aspectos, estudiada por él, continúa siendo uno de los grandes temas de la teoría de la gestión. Chandler plantea la evolución de las empresas en tres etapas (partiendo de la base de que hay unas estrategias más adecuadas para cada una de las etapas):

- En un primer momento priman las estrategias de expansión (por ejemplo, geográfica) para aprovechar las economías de escala.
- En un segundo momento se opta por la integración, para garantizar el abastecimiento y la distribución y para disminuir costes de transacción. Se denomina integración vertical el hecho de asumir actividades anteriores (proveedoras) o posteriores (destinatarias) en la cadena de valor. Integración horizontal es asumir otros servicios o productos para las mismas destinatarias o destinatarios (clientes) que ahora se tienen.
- En un tercer momento, para explotar las sinergias o economías de gama (de productos o de mercados) se plantean estrategias de diversificación.

El Boston Consulting Group (BCG), también a partir de los sesenta, hace diversas aportaciones. Una de las aportaciones más conocida es la matriz crecimiento-participación. En ella se habla de:

- Productos **estrella**: alta participación en un mercado en crecimiento. Consumen muchos recursos pero aportan grandes beneficios.
- Productos **incógnita** o **dilema**: baja participación en un mercado en crecimiento. Hay que valorar si las altas inversiones requeridas van a merecer la pena, lo cual es posible por las perspectivas de crecimiento del mercado.
- Productos **vaca lechera**: alta participación en un mercado de bajo crecimiento. Están en su madurez, no hay que invertir más en ellos, simplemente sacarles todo el rendimiento que se pueda.
- Productos **perro** o **peso muerto**: baja participación en un mercado de bajo crecimiento. No se justifica, en general, seguir con ellos.

Con todo, es Michael Porter, norteamericano nacido en 1947, quien es considerado el principal referente en temas de estrategia. Su obra *Corporate strategy*, de 1980, introduce conceptos como el de las **cinco fuerzas competitivas** que determinan el atractivo de cada sector y las correspondientes barreras de entrada (posible incorporación de nuevas empresas, poder de compradores o compradoras, poder de proveedores o proveedoras, presión de productos sustitutivos y poder de competidores o competidoras), el de tipo de sector (en crecimiento o en declive, joven o maduro) y el de **cadena de valor**. Porter propone una lista de **estrategias genéricas**. Las estrategias genéricas se orientan a la búsqueda de una posición de ventaja difícilmente atacable por la competencia. Según Porter, estas ventajas pueden basarse:

- en los costes;
- en algún tipo de diferenciación, o
- en el hecho de que la organización focalice o concentre su actividad sobre un segmento específico.

En este contexto es original y sugerente el enfoque de Henry Mintzberg, quien habla de estrategias emergentes (que emergen, donde la intuición tiene un importante papel) y de la elaboración artesanal de la estrategia, y se muestra crítico con planteamientos rígidos de planificación estratégica.

Gary Hamel y C. K. Prahalad plantean en 1990 el modelo de las **competencias esenciales** (*core competencies*). Según este modelo, las empresas deben concentrarse en identificar, cultivar y explotar un conjunto de competencias centrales o nucleares sobre las que deben construir ventajas competitivas a medio plazo. Son conjuntos de tecnologías y capacidades que cumplen tres propiedades:

- Deben contribuir profundamente al valor percibido por los clientes (con la excepción de aquellas que conducen a la reducción de costes).
- Deben ser exclusivas respecto de la competencia y, por lo tanto, diferenciadoras.
- Deben ser aplicables a una gran variedad de productos y servicios.

En este recorrido no podemos olvidar a Kenichi Ohmae, quien publicó en 1982 *The Mind of the Strategist*, insistiendo en la importancia de las «visiones comunes», desde la experiencia japonesa en la cual el consenso y la mejora continua (*kaizen*) son conceptos clave. Ohmae insiste en la importancia de los planteamientos estratégicos a largo plazo y en el fomento de la participación creativa de todas las personas de la organización desde su práctica cotidiana.

Para completar los más conocidos esquemas sobre estrategias agregaremos el de Kotler, que diferencia entre:

- Estrategias de **líder** (quien tiene la mayor cuota de mercado): pueden ser de desarrollo de la demanda, defensivas, ofensivas o incluso para perder cuota y quedarse con algunos segmentos.
- Estrategias de **retador o retadora**: estrategias agresivas para ocupar el lugar de quien es líder.
- Estrategias de **seguidor o seguidora**: respetando a quien es líder e intentando acoplarse creativamente.
- Estrategias de **especialista**: quien se concentra en un nicho.

Rasgos de la gestión que proponemos

Queremos terminar sintetizando los **rasgos** que hoy y aquí 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:

- I. Gestión estratégica.
- II. Liderazgo de proximidad.
- III. Gestión basada en la evidencia.
- IV. Gestión por procesos y estructuras.
- V. Gestión relacional.
- VI. Gestión en red.

- VII. Gestión participativa.
- VIII. Gestión orientada a la eficiencia.
- XI. Gestión dinámica y basada en el aprendizaje.
- X. 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 las 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 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 y complejo —y, si se quiere, turbulento—, lo que 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. 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 rela-

tiva 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 tal 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 sistemas. 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 este 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 las jerarquías establecidos en las organizaciones y sistemas. Si las unidades, las organizaciones, los sistemas y las 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 fundamentales, 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. 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, las organizaciones, los sistemas y las redes dedicados a la intervención social.