

Calidad en los servicios sociales hoy y aquí: estrategia, innovación, comunidad

[contenido aproximado de la conferencia de Fernando Fantova en la Jornada de difusión de buenas prácticas y calidad en los servicios sociales de Navarra organizada por el Departamento de Políticas Sociales del Gobierno de Navarra, la Fundación Tomás y Lidia Recari García y la Fundación Navarra para la Excelencia en Pamplona el 21 de junio de 2013¹]

Introducción

Hace unos treinta años que empecé a trabajar en servicios sociales, en la intervención directa, en las actividades operativas. Después de un tiempo me interesó cómo esa acción directa podía ser evaluada, planificada y gestionada, y ciertamente mi tesis doctoral se refería a eso, es decir, a cómo dialogamos desde la intervención social operativa con modelos de gestión, modelos de evaluación, modelos de planificación y, específicamente, modelos de gestión de calidad tanto propios de los servicios sociales como recibidos desde otros ámbitos. Yo esa tesis la defendí en el año 2000 y posteriormente mis intereses han ido más a las políticas públicas, a lo macro. Por eso, cuando me propusieron dar esta conferencia pensé en prepararla partiendo de lo que yo aprendí y trabajé en su momento sobre la gestión de calidad en los servicios sociales para luego intentar ubicarme en un contexto más amplio y más político para ver, desde ahí, cuáles podrían ser, hoy y aquí, algunas condiciones de posibilidad para esa gestión de calidad.

Calidad: diferentes propuestas con un aire de familia. Diez rasgos

Cuando hablamos de calidad hablamos de unas propuestas de gestión, de normalización, de evaluación, que tienen un cierto aire de familia. No son todas iguales pero tienen un aire de familia. Se trata de un enfoque de gestión de

¹ La conferencia no tenía un texto escrito preestablecido sino que fue compuesta, sobre la marcha, a partir de un guión previo, basado, en parte, en libros y artículos del autor. Lo que se hace a continuación es componer (a 1 de julio de 2013) un texto a partir de la transcripción de la conferencia (lo que condicionará su estilo) y de algunos fragmentos (que se citarán) de alguno de dichos libros y artículos. Para más textos, se puede visitar www.fantova.net.

actividades y organizaciones que se ha ido aplicando a diferentes ámbitos sectoriales, y también a los servicios sociales. Yo hablaría de diez rasgos²:

- Gestión estratégica.
- Liderazgo de proximidad.
- Gestión basada en la evidencia.
- Gestión por procesos y estructuras.
- Gestión relacional.
- Gestión en red.
- Gestión participativa.
- Gestión orientada a la eficiencia.
- Gestión basada en el conocimiento.
- Responsabilidad e innovación 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 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

² Los siguientes párrafos están tomados, con alguna adaptación y adición, de FANTOVA, Fernando (2005): *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. Madrid, CCS, páginas 353-359.

la estrategia construida. Precisamente la estrategia es para quien se da cuenta de que no puede dar por descontada su presencia, su sostenibilidad, su futuro.

Sin embargo, no es menos cierto que las más perspicaces aproximaciones a la realidad de la gestión (Mintzberg, por ejemplo) 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. Teniendo en cuenta la calidad percibida (me trataron bien en el hospital) y la calidad técnica (no se dejaron olvidado un bisturí dentro de mi cuerpo).

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. Sin olvidar que los procesos de intervención social son altamente interactivos y que es relativo y limitado lo que puede procedimentarse en ellos³.

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 (como se señala desde el *coaching*) 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 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.

³ Se hizo referencia a una anécdota ocurrida en los comienzos de la aplicación de la gestión por procesos a la intervención social. Se discutía acerca de un proceso de atención a personas con autismo y el consultor, poco versado en el ámbito de los servicios sociales, sostenía que la familia era cliente y que la persona con autismo era materia prima. Al final del curso todos aprendimos mucho de todos.

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. En servicios sociales muy frecuentemente no coinciden quien solicita el servicio, quien lo recibe, quien lo paga, quien lo evalúa, quien lo acredita...

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 (ver introducción) 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 (ver capítulo 10). 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 (y socialmente innovadora), 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.

Los servicios sociales: situación y contexto, hoy y aquí.

A la hora de caracterizar los servicios sociales hoy y aquí, hemos seleccionado cuatro características o rasgos:

- Una realidad social sin duda tractora.
- Limitada y confusa delimitación sectorial.
- Limitado y disperso desarrollo científico-técnico.
- Un mix a debate en el marco del debate general sobre el mix de bienestar y la recesión económica.

Yo quería ahora, en esta segunda parte de la intervención, hacer un dibujo de cómo veo yo los servicios sociales hoy y aquí.

La calidad, efectivamente, es un desiderátum, es una propuesta, es un método. Como profesionales tenemos la obligación ética de hacer las cosas bien, tener en cuenta la autonomía de la persona usuaria, su deseo, tener en cuenta a la familia, a otras personas... En el fondo la calidad es como conducir un coche. La primera vez que te sientas a conducir un coche te parece imposible hacer todo esto a la vez: mirar al retrovisor, poner el freno, atender a la carretera, fijarte en el nivel de gasolina... Ahora bien, yo creo que la situación que nos toca vivir ahora nos obliga incluso a algo más que a ser buenos profesionales en el día a día. Nos obliga a elevar la mirada y otear el horizonte para ver más globalmente qué nos está pasando. No vaya a ser que lo que ocurre social, política, cultural o económicamente en nuestro entorno llegue a hacer imposible o muy difícil trabajar con calidad técnica y percibida en la actividad operativa.

En primer lugar tenemos una realidad social que es sin duda tractora. Es decir, yo soy de la opinión (lo podríamos someter a discusión) de que hoy y aquí, sin lugar a dudas, el sector de actividad que más tirado está por la realidad social para crecer es el de los servicios sociales. Me refiero: el sector de actividad dentro del Estado de Bienestar y el sector de actividad en general. ¿Por qué? Fundamentalmente por dos cosas. En nuestra realidad social se está produciendo una combinación de dos fenómenos, que son los siguientes. Primero, muchas más personas con limitaciones funcionales, Obviamente un bebé de un mes tiene limitaciones funcionales, en el sentido de que requiere de un apoyo para sobrevivir. Una persona adulta con una discapacidad física tiene

limitaciones funcionales. Y así sucesivamente. Hay muchas más personas que antes morían en un accidente o morían al nacer o morían poco después de jubilarse y que sobreviven ahora muchas décadas, presentando limitaciones funcionales. En este momento, hay una explosión de la esperanza de vida pero no de la esperanza de vida libre de discapacidad.

En segundo lugar, a la vez, hay una transformación radical en la familia en el sentido de que las mujeres desean, legítimamente, incorporarse al mundo laboral y no ocuparse exclusivamente de las personas menores, con discapacidades o mayores. La familia se reestructura y se hace más móvil, más líquida, más pequeña, más libre...

A mí me parece que esos dos fenómenos generan un nuevo ámbito de actividad, que son los servicios sociales. Claro, si ahora viajáramos en el tiempo y le dijéramos a un herrero de hace cuatro siglos que para que su hijo sea herrero como él, tiene que ir a un servicio formalizado que se llama servicio de formación profesional, el herrero diría que es una idea absurda, que para que su hijo sea herrero lo único que tiene que ocurrir es que de forma natural su hijo esté a su lado y se haga herrero. Pues bien, quizá en los servicios sociales estamos en el momento de descubrir que necesidades o retos que anteriormente se asumían o resolvían de forma natural en la comunidad ahora necesitan servicios formales para ser abordados.

A mi entender, hay un reto social brutal que está ahí. Lo cual no quiere decir que le estemos dando respuesta. Pero está ahí. Sin embargo no se corresponde ese reto social de demanda creciente o de necesidad creciente con una pujanza del sector. Es decir, encontramos que hay elementos que están distorsionando, debilitando y dificultando que se configure ese sector de actividad, que se configure el sector de los servicios sociales como tal. Y, ciertamente, creo que hay que insistir en que antes de que exista un sistema público sanitario hay un sector de la sanidad. Pues antes de que exista el sector público de servicios sociales existe el sector de actividad de los servicios

sociales.

Dejadme que os ponga un ejemplo siguiendo con la sanidad. Si a mí me empezara a doler mucho el oído, viene Pedro, que es mi amigo y me dice “a mí vecina le pasó lo mismo el otro día e hizo tal cosa”. Luego viene una licenciada en medicina y me dice otra cosa. Y luego, luego viene un curandero y me dice “haz esto”. Pues bien, con independencia de que la médica sea pública o privada, lo primero que pasa es que yo distingo su saber y su prescripción de la que procede del curandero o del amigo.

Tenemos que distinguir nuestro fin y nuestro valor añadido. Y reconocer que como servicios sociales profesionales basados en el conocimiento científico y técnico apenas estamos posicionados socialmente. Creo que esto es importante señalarlo y recogerlo. Ahora que no nos oye nadie, reconozcamos que en términos de caja negra, de conocimiento científico soportado y acuñado por la evidencia, tenemos unas limitaciones, no nos podemos comparar con campos como el de la sanidad

A mi modo de ver, por tanto, hay un cambio social brutal que hace emerger una necesidad que existía de alguna manera pero que ahora emerge con fuerza con perfiles distintos pero tenemos todavía un conocimiento científico y técnico bastante limitado en relación con la respuesta a esa necesidad.

Y en cuarto lugar está el asunto del mix. ¿A qué me refiero? Yo ahora tengo una hija que va a entrar en la universidad. Yo sé cuáles son las reglas del juego: sé que si saca tal nota podrá ir a una universidad pública, que cuesta tanto, que funciona de esta manera, pero si no saca esta nota podrá ir a una privada, que cuesta lo otro. Y que si quiere ser licenciada en no sé qué tendrá que hacer esto. Me puede gustar más o menos. Pero son las reglas del juego.

Sin embargo si pienso que dentro de treinta años (o de treinta minutos) me puedo encontrar en una situación de limitaciones funcionales importantes o de

apoyo relacional frágil, no tengo claro cuál será el panorama, cuáles las reglas del juego. Cuánto me dará el sistema público de pensiones, qué me proporcionarán los seguros sanitarios privados, cómo podrá involucrarse mi familia o mi grupo de voluntariado, de qué me servirá mi esfuerzo en ahorro o en prevención...

Todo no está claro en un doble contexto. La recesión económica que estamos viviendo desde 2008 ha abortado en cierto modo el despegue de unas leyes de servicios sociales (y una ley de dependencia) aprobadas en estos últimos años que hablan de derechos subjetivos, carteras de servicios... Pero no se nos tiene que olvidar que esa recesión está en un contexto más amplio, en un cambio de época desde el último cuarto del siglo XX, con unos cambios mucho más grandes, donde el Estado del bienestar está en cuestión...

Por tanto yo diría que la persona que quiere hacer calidad, que quiere trabajar con calidad dentro de la intervención social directa o dentro del contexto de una organización, no puede dejar de entender que hay estos cuatro elementos que están penetrando radicalmente en su trabajo. Es decir, si tú tienes un tremendo tirón de la necesidad pero una caja negra que está todavía en un proceso de construcción relativamente inicial y donde, como decimos, la estructura no es clara y competimos con la economía sumergida o donde hay necesidades que los que estamos aquí entendemos que son de servicios sociales, pero que sin embargo, se derivan a la sanidad... Y si el mix no está nada claro... Pues resulta que no tenemos más remedio que ubicarnos mínimamente en ese contexto y responder de alguna manera ante él...

Algunas propuestas para el debate y el progreso en servicios sociales de calidad

Serían las siguientes:

- Una definición de la misión: ajuste dinámico entre autonomía funcional e integración relacional.

- Diferenciación y posicionamiento (coordinación e integración) en el seno del conjunto de la acción pro bienestar: política sectorial, políticas transversales y políticas intersectoriales.
 - Cuarto pilar y política de garantía de ingresos para la subsistencia.
- Una apuesta radical por el enfoque familiar y comunitario.
 - Aportación a la conciliación, la productividad, el ahorro sanitario, la activación, el empleo, la riqueza...
- I+D+i (especialmente sociosanitaria) y servicios sociales.
 - Sistematización de buenas prácticas.
- Sostenibilidad de los servicios sociales y servicios sociales para la sostenibilidad social.
 - Centrocampismo estratégico.
- Una propuesta para la ética profesional en los servicios sociales hoy y aquí: por los entornos, recursos, capacidades y dignidad de las personas.

En primer lugar, definición de la misión. Os cuento, en el Gobierno Vasco, cuando he estado yo de viceconsejero, hemos cogido las rentas de garantía de ingresos y las hemos sacado de servicios sociales. Porque, lo digo para el debate, servicios sociales no tiene que preocuparse de la pobreza más que la sanidad, la educación o el empleo. Por tanto, si hay razones de sinergia entre garantía de ingresos y empleo o razones de eficiencia gestora que aconsejan que las prestaciones económicas de lucha contra la pobreza se gestionen fuera de los servicios sociales, pues estupendo, no hay ninguna objeción conceptual.

Porque hay que entender de qué nos ocupamos, cuál es nuestro “negocio”. Y nuestro negocio le tiene que interesar a todo el mundo y no a unos determinados colectivos. La educación o la sanidad le interesan a todo el mundo. Los ingresos para la subsistencia o la vivienda le interesan a todo el mundo. Pues los servicios sociales también. Y nos olvidamos de esa forma anticuada de segmentar a la población como si fuera divisible en “colectivos

especiales”⁴.

Me refiero a esta cuestión porque, en mi opinión, no cabe un desarrollo institucional y una garantía de derechos en el ámbito de los servicios sociales si, al mismo tiempo, no se da una clarificación conceptual y un fortalecimiento técnico de dichos servicios. No nos encontramos, por tanto, ante una discusión académica sino ante un asunto clave para quienes estamos interesados e implicados en el ámbito de los servicios sociales.

Pues yo (diríamos desde los servicios sociales) me ocupo de que a usted se le ajusten o acoplen bien su autonomía funcional y su integración relacional. Si nos fijamos es la falta de ese acoplamiento dinámico entre autonomía funcional e integración relacional lo que ocurre en aquellos casos problemáticos que, consideramos, han de recibir respuesta por parte de los servicios sociales. Porque, como he dejado escrito en alguna ocasión, ese ajuste equilibrado es un bien valioso. Y ese ajuste puede ser muy bueno en el caso de un bebé humano o de una persona de ochenta años en situación de dependencia funcional cuando tienen una tupida y potente red familiar y comunitaria de apoyo. Y lo es en el caso de un ermitaño célibe o una soltera y viajera ejecutiva internacional sin apenas vínculos informales pero con una gran capacidad de desenvolvimiento autónomo.

Así que propongo que cuando pensemos en servicios sociales pensemos en (y presentemos socialmente) unos servicios que protegen y promueven un bien que es necesario para todo el mundo. No son servicios para pobres o para “personas desfavorecidas”. Lógicamente acudirémos a ellos (como a todos) en la medida en que los necesitemos, pero eso no nos convierte en “personas necesitadas”

Voy a poner un ejemplo relacionado con lo que hacemos en los domicilios de la

[⁴ En ocasiones incorporaremos párrafos de la conferencia titulada “Gobernanza de los servicios sociales en tiempos de crisis”, dictada en el II Fórum de Servicios Sociales de la Diputación de Barcelona en marzo de 2011 (próximamente en www.fantova.net).

gente. Lo que se hará en el domicilio será lo que la persona necesite que se haga para conservar o mejorar el ajuste dinámico entre autonomía funcional e integración relacional. A veces será una visita mensual del trabajador social, a veces llevarles comida, a veces el acompañamiento social a una familia por parte de una psicóloga. Prevenimos, asistimos, habilitamos... profesional técnicamente... según el diagnóstico y la prescripción correspondiente a cada caso.

Por tanto, autonomía funcional, integración relacional, y, como decía, diferenciación y posicionamiento. Pongamos otro ejemplo: cuando yo voy al hospital y me operan de apendicitis, luego me dan de comer y allí puedo dormir. Pero yo ya sé dónde está el valor añadido del hospital: en la intervención quirúrgica, no en comer y dormir. Sin embargo hay gente que piensa que el valor añadido en un servicio social de carácter residencial es comer y dormir. No, señora. No confundamos el “core” de del negocio con las prestaciones complementarias.

Entonces podremos ser sector de actividad y, como sistema público, podremos ser el cuarto pilar. Es decir, podremos reivindicar la universalidad como condición conceptual, que es la base para luego poder tener una universalidad de otro tipo.

Ahora bien, mi tesis es que en este contexto de cambio de época y de recesión económica, los dos contextos, no parece posible (no seguramente conveniente) que construyamos el pilar público de los servicios sociales exactamente igual que se ha construido otro de los pilares (las pensiones, la sanidad...). Cada pilar público se ha construido en un contexto concreto y de una determinada manera.

En este contexto, tengo para mí que los servicios sociales se encuentran ante amenazas específicas y peligrosas. La amenaza de que se les pida que regresen a sus versiones más asistencialistas y paliativas frente a una

sociedad crecientemente tensionada. La amenaza de que estando menos estructurados y consolidados que otros sistemas, las apreturas presupuestarias les afecten en mayor medida. La amenaza, en definitiva, de que se trunque la promesa del derecho subjetivo, de que se aborte el lanzamiento de los servicios sociales como cuarto pilar del que antes hablábamos...

Podría extenderme largamente sobre estas amenazas, muchas veces reales y operativas hoy y aquí. Sin embargo, creo que le podemos dar la vuelta a esa situación, creo que podemos encontrar una ventana de oportunidad, precisamente en esta crisis, para enfocar adecuadamente y con fuerza el impulso a los servicios sociales. Y pienso eso, precisamente, porque nuestros sistemas de servicios sociales están menos estructurados, menos solidificados que otros pilares y, por lo mismo, nos ofrecen un mayor margen de maniobra a la hora de construirlos.

Es más, creo que los servicios sociales pueden ser un banco de pruebas y un espacio privilegiado para experimentar nuevas formas de construcción del sistema de bienestar y que lo que hagamos en los servicios sociales puede tener un impacto muy positivo en otros ámbitos (como el educativo, el sanitario, el de garantía de ingresos...) y, en definitiva, en el conjunto del sistema de bienestar.

En ese contexto, como he escrito en alguna ocasión, la estructuración y fortalecimiento de los servicios sociales y, particularmente, de los sistemas públicos de servicios sociales puede constituir una de las claves estratégicas para la configuración de un sistema de bienestar capaz de responder a los nuevos retos de los que estamos hablando. En primer lugar, desde luego, porque los servicios sociales brindan apoyos especialmente necesarios en el contexto dibujado y, por lo tanto, su desarrollo y fortalecimiento es una forma de extender o completar el sistema de bienestar (de ahí la metáfora del cuarto pilar). Pero, en segundo lugar, porque en la medida en que los servicios sociales (y el sistema público de servicios sociales) se desarrollen y configuren

con claves innovadoras como las que estamos señalando, podrán, además de extender o completar el sistema de bienestar, contribuir a que el conjunto del sistema de bienestar se haga, todo él, más relacional, más participativo, más amigable, más sinérgico con ese tejido social cambiante y escurridizo del que hemos hablado.

Estamos a tiempo de construir un ámbito de los servicios sociales atravesado por un enfoque relacional, participativo, comunitario y activador. Unos servicios sociales no dedicados a reemplazar los apoyos familiares y comunitarios o a compensar económicamente por sus limitaciones sino dedicados a complementar y potenciar dichos apoyos familiares y comunitarios. Un sistema presidido por la sinergia entre la responsabilidad pública y la responsabilidad individual, familiar y social. Unos servicios sociales innovadores y capaces de inventar formas nuevas de responder a las necesidades. Una red flexible y eficiente, donde se puede modular la participación económica y no económica de las personas usuarias en el sostenimiento de los servicios, combinando la perspectiva del derecho con la de la obligación. Un entorno en el que es fuerte el tercer sector, la economía solidaria, capaz de aportar valores añadidos especialmente interesantes en la medida en que es fiel a sus señas de identidad.

Yo quisiera, como responsable público de los servicios sociales, haceros una promesa, si yo fuera el consejero del ramo en Navarra. Haceros una promesa y deciros: los servicios sociales van a promover y garantizar que, cuando cada una de vosotras y de vosotros presente un desajuste entre su autonomía funcional y su red relacional, vamos a ayudaros a construir, en vuestro alrededor, el mix que más se ajuste a vuestros deseos y vuestra voluntad. Y vamos a ayudaros a ser coprotagonistas en esta construcción. Porque yo estoy seguro de que, si cada una de nosotras y de nosotros pensamos en cómo tiene que ser ese mix, seguramente nos gustaría que si hemos sido ahorradores y ahorradoras nos pudiéramos dar un plus, pero seguramente nos gustaría que haya algo que nos diera la Administración Pública. Y nos gustaría que nuestros

hijos, hijas, amigos, amigas, pudieran participar en ese mix sin que eso condicionara su vida. Y nos gustaría ser copartícipes en la gestión, es decir, podríamos visibilizar un modelo más sinérgico, más participativo y más sostenible. Para mí ese es el reto de los servicios sociales.

El otro día hablaba con una trabajadora social que se ocupa de valoraciones de la dependencia funcional y que ve muchas situaciones personales y familiares delicadas y me decía que la eutanasia (en sus diferentes versiones) va a ir ganando adeptos, en la medida en que, cada vez más gente, se ve abocada a situaciones de indignidad, donde la sanidad les puede mantener con vida pero donde el ajuste entre su autonomía y su red es muy deficiente. Hablaba también con un amigo, que tiene cinco hermanas y hermanos y un padre que comienza a estar en situación de fragilidad. Y constatábamos que dentro de treinta años lo más probable es que sea al revés, que haya varios mayores frágiles por cada adulto con alguna disponibilidad para participar en su cuidado. O nos damos cuenta de ese tsunami...

Os pongo otro ejemplo: en este momento está habiendo programas experimentales de cuidados sociosanitarios paliativos, donde: por un lado, la persona se queda en el domicilio, está mucho más a gusto, se siente mucho más digna, tiene mucha mayor calidad de vida; participa en su cuidado la familia y el voluntariado; participa el sector profesional de servicios sociales y sector profesional de servicios sanitarios; genera, cuando la persona se muere, deseos de donación o de apoyo económico al programa por parte de la familia; incorpora otros servicios a domicilio; y encima ahorra dinero a la sanidad pública, que, si no, tendría a esa persona ingresada unas cuantas semanas, con una calidad de vida cuestionable y un gasto público notable.

Ahí podemos tener un ejemplo de intervención social de calidad que, a la vez, estratégicamente se orienta al cambio que permite responder al tsunami del que estamos hablando. Se nos viene el tsunami, tenemos unas herramientas técnico-profesionales limitadas, pero tenemos una oportunidad de reconstruir,

de ser un banco de pruebas, y de construir ese cuarto pilar de otra manera. De una forma más comunitaria, más ecológica, más sostenible.

En este momento, lejos de que se esté cumpliendo la promesa que nos hicimos hace cinco años a nosotros mismos de que con la palanca de la ley de dependencia y de las leyes de servicios sociales, garantizaríamos el cuarto pilar, nos estamos encontrando con todo el panorama que hemos dibujado, con la recesión económica, la confusión sectorial, la competencia desleal, la limitación científica, la fragilidad institucional...

Por todo ello entiendo que, como profesionales, tenemos la obligación de pensar y actuar a escala micro, pero también a escala meso y macro. Somos un sector y un sistema, se ha dicho aquí, con mucha gente cualificada, con mucha gente muy implicada, con elementos interesantes que se están potenciando, no solo de calidad, sino de ética asistencial y otro montón de cosas, hemos construido un marco de referencia jurídico que muchas veces hoy queda por encima de nuestras posibilidades reales, pero sin embargo, insisto: tenemos grandes potenciales y oportunidades.

En la medida en que seamos capaces de ubicar eso, de unirnos y de trabajar los diferentes profesionales de forma compartida, de apuntalar elementos de calidad y de gestión, de aprovechar nuestro carácter centrocampista, nuestra posición y capacidad crítica para el trabajo en red, para la reinención del modelo de bienestar, para la conversación con la comunidad... estaremos a la altura del reto.

Y de alguna forma termino con esas tres palabras. Estrategia, estrategia para darnos cuenta de que hoy en día una gestión de calidad, aparte de medir, aparte de escribir, aparte de recoger, aparte de diálogo científico profesional, aparte de caja negra es visión global, diferenciación y posicionamiento. Es darnos cuenta de que estamos en un contexto de mucha volatilidad, que, por tanto, no podemos trabajar como si estuviéramos en vía de continuidad.

Innovación, porque efectivamente el diálogo con el mundo sanitario, el diálogo con el mundo de la educación, el diálogo con el mundo de la tecnología tenemos que ponerlo en la práctica cada día más, para crear un conocimiento aplicable y transmisible.

Y porque, por otro lado, los servicios sociales no pueden construirse sin las redes familiares y comunitarias sino en sinergia con ellas. Hay una frontera que se está convirtiendo en frontera para la dignidad humana. Y creo que unos servicios sociales, con enfoque comunitario, son imprescindibles para que nuestro modelo de bienestar no fracase en esa frontera. Para que aprovechemos la oportunidad que se nos presenta respondiendo con calidad a necesidades cada vez más inaplazables.

Muchas gracias.

www.fantova.net

