

Gestionar serveis socials. L'assignatura pendent?

Resum

Què suposa gestionar els serveis socials? Quines peculiaritats dels serveis socials han de ser tingudes en compte per a la seva gestió? Quins són els conceptes i eines de gestió que es van construint o proposant, avui i aquí, en els serveis socials? Per on van o poden anar les millors pràctiques de gestió en el sector? Ens trobem davant d'una assignatura pendent? En aquest article s'intenta aportar alguna resposta a aquestes preguntes, sobre la base de treballs previs, en una revisió de bibliografia recent i en l'experiència directa de l'autor.

Paraules clau: Avaluació, Exercici de drets, Gestió, Centralitat, Interlocució, Planificació, Recursos, Sostenibilitat

Gestionar servicios sociales. ¿La asignatura pendiente?

¿Qué supone gestionar los servicios sociales? ¿Qué peculiaridades de los servicios sociales han de ser tenidas en cuenta para su gestión? ¿Cuáles son los conceptos y herramientas de gestión que se van 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 se intenta aportar alguna respuesta a estas preguntas, sobre la base de trabajos previos, en una revisión de bibliografía reciente y en la experiencia directa del autor.

Palabras clave: Ejercicio de derechos, Evaluación, Gestión, Centralidad, Interlocución, Planificación, Recursos, Sostenibilidad

Managing the social services. Unfinished business?

What does managing the social services involve? What special aspects of the social services must be taken into account in their management? What are the management concepts and tools being constructed or proposed, here and now, in the social services? What direction are the best sector management practices taking, and how far can they go? Is this unfinished business? This article, based on previous work, tries to respond to these questions through a review of recent literature and the author's direct experience.

Key words: Exercise of rights, Evaluation, Management, Centrality, Liaising, Planning, Resources, Sustainability

Autor: Fernando Fantova

Títol: Gestionar els serveis socials: l'assignatura pendent?

Referència: Educació Social, núm. 34, pp

Adreça professional: www.fantova.net, ffantova@euskalnet.net

Introducció

Què suposa gestionar els serveis socials? Quines peculiaritats dels serveis socials han de ser tingudes en compte per a la seva gestió? Quins són els conceptes i eines de gestió que es van construint o proposant, avui i aquí, en els serveis socials? Per on van o poden anar les millors pràctiques de gestió en el sector? Ens trobem davant d'una assignatura pendent? En aquest article vaig a intentar aportar alguna resposta a aquestes preguntes, basant-me en treballs previs (fonamentalment Fantova, 2001 i 2005a), en una revisió de bibliografia recent (que es recull al final de l'article) i en la meva experiència directa.



En primer lloc es proposarà una definició o delimitació temptativa dels serveis socials, així com un concepte i model general de gestió. A continuació, seguirà una descripció del desplegament de les organitzacions i sistemes de serveis socials, posant la nostra atenció sobre els aspectes rellevants per a la gestió. Després s'intentarà examinar algunes propostes en matèria de gestió que han sorgit del sector dels serveis socials o hi han arribat, per acabar identificant alguns reptes i respostes rellevants en matèria de gestió de serveis socials. Tot això en forma, necessàriament, sintètica i breu (oferint, en tot cas, referències per a qui busqui desenvolupaments més extensos).

Ens trobem, possiblement, en un moment clau en el desenvolupament dels nostres serveis socials, en una cruïlla estratègica que pot conduir a la seva millora i consolidació, però que també pot accentuar el seu caràcter residual i disminuir la seva rellevància. Són moltes i diverses les contribucions que cal fer per a la construcció d'uns serveis socials cada cop més dignes, eficaços i sostenibles. Entre elles, segurament, no serà la menor la que té a veure amb la potenciació i millora de la seva gestió. Per això faig, amb il·lusió, aquesta modesta aportació al corresponent debat.

Ens trobem, en un moment clau en el desenvolupament dels nostres serveis socials, en una cruïlla estratègica

Aproximació als serveis socials

No resulta en absolut ociós començar intentant definir i delimitar, ni que sigui com a tempteig, els serveis socials. Segons el meu parer, no pocs plantejaments sobre la gestió dels serveis socials (o sobre altres qüestions relacionades amb ells) es basen en definicions ambigües, insuficients, restrictives i esbiaixades que no fan justícia a l'entitat i especificitat d'aquest tipus de serveis i que constitueixen, després, una base inadequada per edificar propostes, ja sigui per a la gestió (com és el nostre cas) o per a altres qüestions.

En un treball col·lectiu recent (Casado i altres, 2005) proposem entendre els serveis socials com a "prestacions tècniques i altres activitats en les que es brinda ajut o suport, fonamentalment relacional i de proximitat, per a la cobertura de carències i el desenvolupament de potencialitats en allò que té a veure amb l'autonomia (o dependència) personal i la integració (o exclusió)

comunitària i social en general". En aquesta definició, o en altres revisades, també interessants (Bahle: 2003: 7) es pot dir que s'intenta, almenys:

- Subratllar l'entitat i especificitat dels serveis socials, de manera que es justifiqui, per al que ens interessa en aquest moment, una reflexió sobre la seva gestió, també, de suficient entitat i especificitat i previnguem aproximacions irrespectuoses o desconexadores de la *massa crítica* de pràctica i coneixement existent en el sector dels serveis socials.
- Fugir d'aquelles aproximacions que confonen els serveis socials amb el conjunt de serveis i iniciatives que s'orienten a la recerca del benestar individual i social, ja que els serveis socials constituïrien una d'aquestes branques o sistemes però no cal confondre la part (els serveis socials) amb el tot (conformat, a més, per serveis educatius, sanitaris i altres).
- Delimitar de manera realista els resultats esperables dels serveis socials, fugint de formulacions que *encarreguen* als serveis socials la consecució efectiva de fins o fites que només són assolibles, en el millor dels casos, pel conjunt del sistema de benestar o, fins i tot, de la societat.
- Identificar el *valor afegit* fonamental dels serveis socials que, segons el nostre parer, és un valor afegit de caràcter relacional (reflectit en la seva peculiar configuració i articulació de mitjans i fins), de manera que s'entengui que altres aportacions dels serveis socials (per exemple, materials o econòmiques) se subordinarien a aquesta aportació relacional.
- Rebutjar, per tant, les concepcions que entenen els serveis socials com a serveis de caràcter residual o subsidiari que farien allò que no fan (o no poden fer o no volen fer) altres serveis o sistemes, entenent que, més aviat, totes les branques serien complementàries entre si.
- Superar les definicions dels serveis socials que els vinculen a unes determinades poblacions o *col·lectius*, proposant una aproximació que ajudi a entendre que totes les persones, famílies i comunitats som destinatàries, en principi, dels serveis socials.
- Qüestionar la identificació entre serveis socials i serveis socials públics doncs, amb independència de les preferències que tinguem en matèria de política social, s'ha d'entendre que els serveis socials poden ser, almenys en teoria, tant públics com privats (amb o sense ànim de lucre).
- Diferenciar els serveis socials (formals) d'aquelles dinàmiques o iniciatives (informals) de caràcter familiar o comunitari que es poguessin orientar a finalitats similars als qui busquen els serveis socials, precisament per subratllar la necessitat de què hi hagi una sinergia entre els serveis socials formals i aquest suport social *natural*.

Qui llegeixi aquestes pàgines pot sentir-se més o menys d'acord amb la caracterització que, telegràficament, he presentat. Tanmateix, espero que, almenys, concordi en què la caracterització que fem dels serveis socials sigui

enormement rellevant a l'hora de parlar, posteriorment, de la seva gestió. Retinguem, per tant, aquests trets definitoris primers i passem, seguidament, a proposar unes notes, sintètiques també, sobre el nostre concepte i model de gestió.



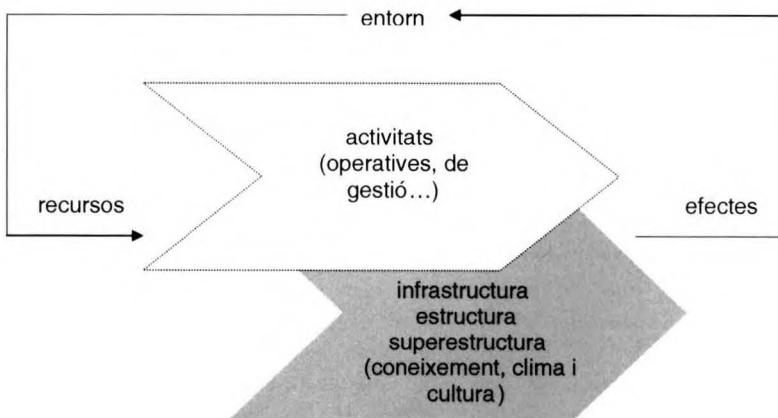
Un concepte i un model de gestió

La paraula gestió, com tantes altres, és carregada de connotacions (positives i negatives, prometedores i amenaçadores), també presents, sens dubte, en la ment de les persones que ens movem pel sector dels serveis socials. Per això també vull que em permeteu dedicar unes línies a intentar explicar a què podem referir-nos quan parlem de gestió.

Proposo una aproximació segons la qual gestionar és assumir globalment la responsabilitat sobre un procés. Totes les persones som involucrades en infinitat de processos en els nostres centres de treball. Tanmateix, es diria que gestionem aquests processos, en la mesura que assumim i exercim responsabilitats en relació amb els recursos, les activitats, les estructures i els efectes d'aquest procés. En la figura es proposa un model de comprensió de les organitzacions com a processos, on es reflecteixen els elements principals a tenir en compte en la gestió: els recursos necessaris per realitzar unes activitats que desencadenen uns efectes, alhora que va prenent forma una infraestructura (material), una estructura (de l'acció i la relació) i una superestructura (coneixement, clima i cultura).

Gestionar és assumir globalment la responsabilitat sobre un procés

Si ens hi fixem, quan una activitat és senzilla no distingim entre la realització de l'activitat i la seva *gestió*. Quan una organització és petita no se sol diferenciar entre els qui es dediquen a les activitats *operatives* i els qui



s'encarreguen de les activitats de *gestió*. Tanmateix, en la mesura en què els nostres processos i organitzacions adquireixen envergadura i complexitat sembla inevitable anar diferenciant aquests processos de gestió, donar-los personalitat pròpia, anar-los estructurant.

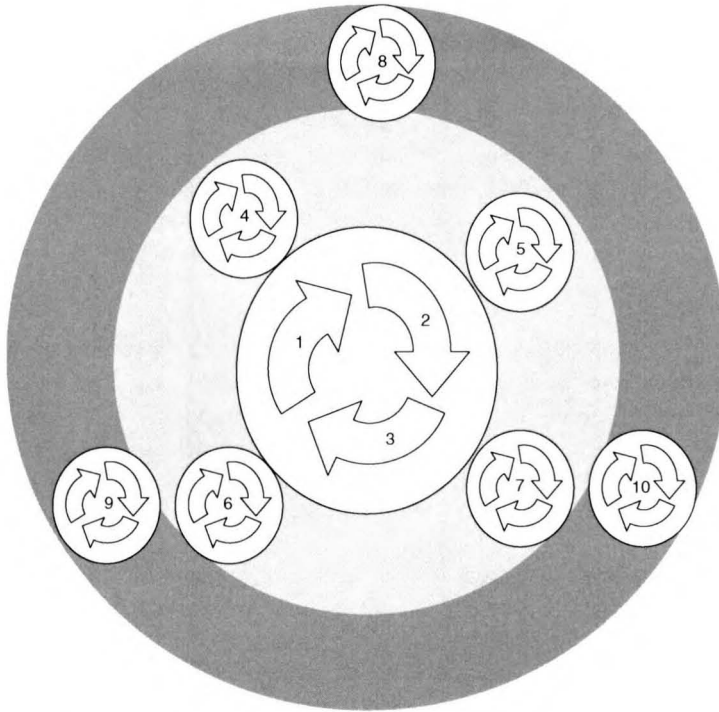
Em sembla necessari, tanmateix, subratllar la *continuitat* entre les activitats operatives i les activitats de gestió. No convé oblidar que parlem d'un mateix procés, d'una mateixa organització que, per poder funcionar, es desplega en diferents activitats, a algunes de les quals, les anomenem activitats de gestió, sabent, tanmateix, que totes les activitats tenen una certa dimensió de gestió, almenys fins a cert punt.

En la mesura que els processos de gestió han estat desplegant-se i desenvolupant-se en diferents àmbits, la gestió s'ha anat estudiant i sistematitzant-se, s'ha anat creant un cos de coneixement que, sense entrar ara en més disquisicions, englobarem sota la denominació de *ciència de la gestió*. Tot i que ens sembla suggeriu assenyalar amb Mintzberg que la gestió "és una pràctica que barreja una bona quantitat d'obra (experiència) amb una determinada quantitat d'art (perspectiva) i quelcom de ciència (anàlisi)" (Mintzberg, 2005: 13).

A l'hora de comprendre un possible desplegament dels processos de gestió en una unitat d'activitat, organització, sistema o xarxa proposo un model en el que es diferencien, en principi, deu processos de gestió (Fantova, 2005a):

1. Planificació
2. Interlocució
3. Avaluació
4. Gestió de recursos humans
5. Gestió econòmico-financera
6. Gestió de la informació
7. Gestió de recursos materials
8. Gestió de les relacions
9. Gestió de l'estructuració
10. Gestió de l'aprenentatge.

En la figura en què intentem representar aquest model de gestió potser pugui percebre's, en primer lloc, la centralitat que donem als tres que anomenem processos bàsics de gestió: la planificació, la interlocució (comunicació cap endins i cap enfora) i l'avaluació. També podrà apreciar-se com identifiquem una segona *anella* de processos de gestió que tenen a veure amb els quatre tipus de recursos necessaris per al funcionament d'una organització. Per últim hi ha tres processos que anomenariem de *gestió avançada* i que s'ocupen de fenòmens o dimensions tan rellevants, transversals i estratègiques com les relacions (màrqueting i més), l'estructuració dels processos (formal i informal) i l'aprenentatge (en relació amb coneixement, clima i cultura). Veiem, també, que cada procés es regeix per la mateixa dinàmica cíclica: planificació-execució-avaluació.



No és possible estendre's aquí en una explicació més llarga sobre el que es vol dir amb cadascuna de les expressions precedents però sí vull subratllar que, quan parlem de gestió, aspirem a construir un coneixement que tingui una certa validesa universal, amb independència de l'àmbit en què es realitzi la gestió. Diríem que és fonamental mantenir la tensió dialèctica entre el coneixement sobre gestió *ubicat* (en el nostre cas en els serveis socials) i el coneixement *general* sobre gestió.

Entenc que cada àmbit en el que es realitza gestió (l'empresa tèxtil, l'ajuntament, l'organització no governamental de desenvolupament...) pot ser un laboratori i un protagonista en la construcció de coneixement sobre gestió, alhora que pot ser actiu rebent i aplicant *préstecs* que li vinguin d'altres àmbits. Tot això, a poder ser, en una xarxa, en un sistema de gestió del coneixement en el que ocupin el seu paper rellevant tant les organitzacions dedicades a la producció de béns o serveis com les universitats u altres organitzacions dedicades a la formació i a la investigació, desenvolupament i innovació.

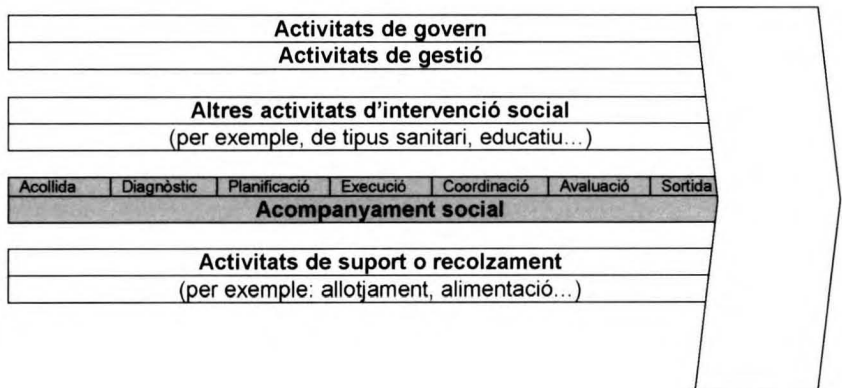
Les organitzacions i sistemes de serveis socials

Ara ens hem de preguntar per les característiques més rellevants que tenen les unitats, organitzacions, sistemes i xarxes de serveis socials, de manera que després puguem referir-nos a la seva gestió, en funció d'aquestes característiques rellevants. Anem a fer-ho, bàsicament, de dues maneres: fixant-nos, per una banda, en les activitats que tenen lloc en aquestes organitzacions i analitzant, per altra, les persones i grups interessats o implicats en elles i les seves corresponents relacions.

La caracterització de les activitats que tenen lloc en els serveis socials em sembla un exercici de singular importància, entre altres coses, perquè, segons la meua opinió, molts enfocaments (explícits o implícits) sobre els serveis socials tendeixen a oblidar, precisament, l'activitat principal que té lloc en aquests serveis, que podríem anomenar *acompanyament social* (Pérez Eransus, 2004). Intento representar-ho en una figura que després explicaré.

Així, podríem començar dient que en qualsevol projecte, centre, programa o iniciativa de serveis socials hi ha un conjunt d'activitats o un conjunt de processos, de caràcter altament intangible i interactiu, que sempre té lloc, que constitueix la seva *medul·la* (si es permet la metàfora). Aquest procés, que podem denominar *acompanyament social*, és, precisament, el que conferiria identitat als serveis socials, el tipus d'activitat típic o idiosincràtic dels serveis socials.

Aquest procés,
que podem
denominar
acompanyamen
t social, és, el
que conferiria
identitat als
serveis socials



Quan parlem d'acompanyament social en els serveis socials ens referim a la relació d'ajuda que el personal dels serveis socials manté amb les persones, famílies o comunitats destinatàries dels serveis. Una relació d'ajuda que pot tenir un caràcter més preventiu, més lenitiu o supletori, més habilitador o rehabilitador o més orientat a desencadenar canvis en patrons, situacions o estructures socials. Una relació d'ajuda que es regeix, en principi per una dinàmica cíclica o fàsica en la que se succeeixen o encobreixen moments com l'acollida, el diagnòstic, la planificació, la realització de la intervenció, l'avaluació o la sortida.

Ara bé, cap sistema o xarxa, cap organització o unitat pot funcionar si només tenen lloc aquestes activitats característiques o idiosincràtiques (en el cas dels serveis socials, l'acompanyament social). Podríem dir que aquestes activitats constitueixen la base fonamental dels seus processos operatius però, necessàriament, han de combinar-se i articular-se amb altres. Entre elles proposem distingir les següents:



- Les activitats de suport o recolzament. Així, per exemple, en un servei residencial l'acompanyament social es proporcionaria normalment integrat amb l'allotjament o l'alimentació, per posar dos exemples.
- Altres activitats d'intervenció social. Així, per exemple, activitats de caràcter educatiu o sanitari (per tant, característiques o idiosincràtiques d'altres sistemes o branques) però necessàries, en alguns casos, per configurar els programes o centres de serveis socials.
- Les activitats de gestió (necessàries, com ja hem dit, en qualsevol organització) i de govern (estratègic o polític, diferents de les de gestió).

Cal retenir, per altra banda, que hi ha una gran varietat en allò relatiu a les metodologies utilitzables en les operacions a realitzar en els serveis socials. Per exemple, Demetrio Casado, quan parla dels *sabers pràctics* en l'àmbit del benestar social, proposa vuit parells de termes en els quals sintetitza les opcions

Selectivitat social (targeting)	Universalisme
Acció vertical	Acció transversal (mainstreaming)
Donació	Desenvolupament individual o col·lectiu
Maneres impositives	Maneres voluntàries
Centralització tècnica	Descentralització tècnica
Atenció estandarditzada	Atenció diversificada
Acció directa	Acció indirecta
Adaptació de l'individu	Adaptació del medi.

que cal plantejar-se (Casado, 2005: 31-40):

Sigui com fos, amb mitjans com els que acaben de col·locar-se sobre la taula es construiria, per tant, el *mapa de processos* d'una unitat, organització, sistema o xarxa de serveis socials. I per a la seva gestió resulta capital, segons el meu parer, comprendre, diferenciar i articular adequadament aquests diferents tipus de processos i activitats i, sobretot, retenir la centralitat de l'acompanyament social, ja que és l'activitat que, segons el plantejament proposat, dota d'identitat

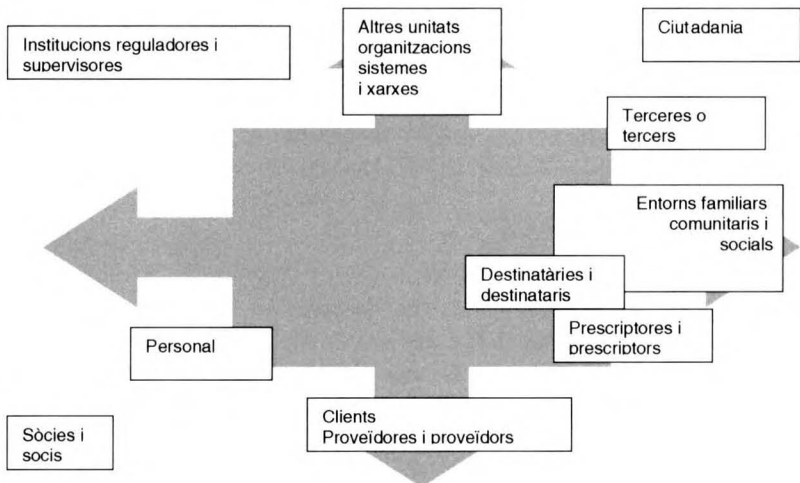
als serveis socials.

En segon lloc, tal com deia, a més de comprendre l'entramat de processos que conformen les unitats organitzatives proveïdores de serveis socials, és convenient analitzar, també, la peculiar configuració del conjunt de persones i grups interessats o implicats en qualsevol situació en la que es prestin serveis socials. Qualsevol activitat que té lloc conforma i requereix un entramat d'agents que la fan possible i que, d'una o altra manera, se'n beneficien. Conèixer aquest entramat és imprescindible per comprendre com serà la gestió d'aquesta unitat d'activitat. Es presenta una figura en la que s'intenta reflectir aquest entramat d'agents en el cas dels serveis socials.

Qualsevol activitat que té lloc conforma i requereix un entramat d'agents que la fan possible

Algunes de les característiques de l'entramat d'agents típic dels serveis socials vénen donades de la mateixa naturalesa dels serveis. Així, per exemple:

- L'existència d'unes destinatàries i destinataris que ho són en funció d'unes necessitats no necessàriament sentides i que no necessàriament demanden el servei o paguen per ell (que no necessàriament són els seus *clients*, diguem).
- Els diferents tipus de prescriptores i prescriptors que, des dels sistemes formals o des de les xarxes informals poden influir en l'existència (o no) de la demanda.
- El pes i l'abast de la regulació i supervisió per part dels poders públics, almenys en aquelles societats que consideren que en els serveis socials es juguin importants aspectes relacionats amb la dignitat humana de les



persones i amb el benestar i la cohesió social.

Per altra part, s'han de considerar altres característiques que tenen a veure, més aviat, amb el mode de producció i d'estructuració dels serveis socials en el nostre context i en aquest moment històric. Ens referim al pluralisme o la mixtura que caracteritza, en tot cas, als nostres serveis socials, que suposa diferents formes i tipus d'interacció entre administracions públiques, empreses amb ànim de lucre, organitzacions voluntàries i comunitat. Sigui quin sigui el nivell dels serveis socials en el que ens situem, ens trobarem en el si d'una complexa xarxa d'agents amb expectatives i propostes diverses que ens col·loquen sovint en situacions paradoxals, fenomen catalitzat, certament, per la insuficiència i ambigüïtat amb la que els serveis socials són definits i reconeguts socialment.



Per altra banda, hi ha una àmplia coincidència entre les estudioses i estudiosos dels serveis socials en el nostre context (espanyol, europeu, occidental) a l'hora de subratllar l'impacte que en ells tenen els anomenats *nous riscos socials* (Taylor-Gooby, 2004), vinculats a fenòmens com la transformació dels rols de les dones i dels models familiars, l'envelliment de la població o la reestructuració dels mercats laborals i dels sistemes de benestar (per esmentar només alguns). Aquests i altres fenòmens poden operar com a amenaces i oportunitats per als serveis socials però, en tot cas, els sotmeten a fortes tensions, especialment notables en les fronteres entre els serveis socials i altres branques, singularment la sanitària.

Les organitzacions dedicades als serveis socials, per tant, han de ser capaces d'exercir nous rols i utilitzar diferents *codis*, sense perdre, en tot cas, els seus senyals d'identitat. Col·laborar? Construir polítiques públiques? Competir? Fusionar-se? Diversificar? Invertir? Orientar-se a les i als clients? Subcontractar? Innovar? Generar capital social?... Preguntes com aquestes i moltes altres són a l'agenda de les organitzacions de serveis socials i els reclamen, moltes vegades amb urgència, algun tipus de resposta.

La complexitat i interactivitat d'aquesta xarxa d'agents i del seu context ha portat a algunes autores i autors a parlar, en l'àmbit dels serveis socials i altres similars, d'importants similituds entre les organitzacions del sector (amb independència del seu caràcter públic, lucratiu o voluntari) (Kramer, 2004), plantant-se el concepte d'*organitzacions híbrides* (Evers i Laville, 2004: 238). Plantejaments que, en tot cas, subratllen l'especificitat de la configuració de les organitzacions en el sector, la complexitat de les seves relacions i context i la

velocitat dels canvis als que són sotmeses.

Propostes per a la gestió dels serveis socials

Acabem d'intentar recollir, amb un parell d'instantànies, algunes característiques rellevants dels serveis socials. Vegem ara, també breument, d'on vénen i per on van les propostes de gestió que es plantegen en el sector, el coneixement sobre gestió realment existent i operant en els nostres serveis socials. I en fer-ho, crec que cal subratllar el pluralisme metodològic existent, avui i aquí, en allò que té a veure amb la gestió dels serveis socials. Així, per una part, trobem:

1. Conceptes i eines de gestió que sorgeixen com a desenvolupament dels conceptes i eines utilitzades en les activitats operatives (en un nivell, per dir-ho així, micro).
2. Conceptes i eines de gestió que sorgeixen, més aviat, com a resposta a les condicions *macro* en les que es desenvolupen les activitats.

Per altra banda també podem diferenciar:

- a. Conceptes i eines sorgides des de *dins* de l'àmbit dels serveis socials.
- b. Conceptes i eines que s'agafen prestats o que arriben des de *fora* dels serveis socials.

Utilitzant aquestes quatre variables o dimensions proposades (micro, macro, dins, fora), podríem construir, com a eina de treball temptativa, un quadre de doble entrada, en el que col·loquem alguns exemples que comentem breument a continuació i sobre els que oferim informació més extensa en altres llocs (per exemple Fantova, 2005a).

	1	2
a	diagnòstic social gestió de cas planificació centrada en la persona	gestió de l'atenció (<i>care management</i>) sistemes d'acreditació
b	gestió de projectes eines de qualitat redisseny de processos	EFQM nova gestió pública quadre de comandament integral

Així, ens trobem, en primer lloc, amb propostes i eines de gestió més vinculades a les activitats operatives i desenvolupades, més aviat, des de dins del sector. Com a exemples esmentariem les propostes del *diagnòstic social* (plantejades fonamentalment des del camp del treball social), els models de gerència o *gestió de cas* (com a fórmula de coordinació de totes les intervencions que afecten la mateixa destinatària o destinatari) o la *planificació centrada en la persona* (vinculada en gran mesura al concepte de *qualitat de vida* i posant l'èmfasi en la consecució per part de la persona d'*assoliments personals* desitjats per ella).

Els conceptes i models més orientats a la millora de les activitats operatives (seguint en un nivell més aviat micro) també arriben de fora del sector. Així, podríem esmentar propostes o eines (a vegades informàtiques) per a la gestió de projectes (utilitzables per ordenar i relacionar activitats, en qualsevol àmbit), eines de qualitat (amb forta influència de la dinàmica de grups) o plantejaments útils per al redisseny dels processos de treball (més o menys emparentats amb propostes com la de la *reenginyeria*).



En tercer lloc podem referir-nos a conceptes i eines de gestió que més aviat tenen a veure amb les condicions *macro* en què es presten els serveis i que tenen un origen molt intern dins del sector. Així, per exemple, quan parlem de *gestió de l'atenció (care management)* ens referim a esquemes en els que, existint, per exemple, *pagaments directes* que arriben a mans de les persones destinatàries (o els qui les representin), hi ha diferents opcions a l'hora de configurar els *paquets de cures* que aquestes reben. Un altre exemple en aquest apartat serien els sistemes d'acreditació de programes i serveis per terceres entitats, dins dels quals s'han desenvolupat diferents bateries d'estàndards de referència.

Per últim, podem referir-nos a propostes i eines que, venint de fora del nostre sector, ofereixen abordatges macro per a la gestió d'organitzacions (també) de serveis socials. Seria el cas, per exemple, del *model EFQM d'excel·lència* (referent a Europa per al enfocament que s'ha arribat a anomenar de *qualitat total*), de les propostes de la *nova gestió pública* (preocupades per la reforma, simplificació o modernització de l'administració pública) o del *quadre de comandament integral* (que invita a combinar la perspectiva financera, la de les clientes i clients, la dels processos interns i la de l'aprenentatge i creixement), per esmentar només tres exemples amb un cert impacte en el sector en el nostre entorn.

No és possible, en aquest article, estendre's a explicar cada un dels models o de les eines que s'han esmentat. Simplement es tractava d'il·lustrar la pluralitat existent i mostrar la necessitat d'un treball sistemàtic i participatiu de gestió del coneixement que vagi permetent:

- tant la recepció activa de propostes com la seva construcció des de dins i
- tant la diferenciació entre solucions com la integració entre elles.

Avui per avui, en els serveis socials, la gestió es fa en molts casos sense especial referència a cap proposta ni dinàmica de millora perceptible. En altres casos s'adopta una referència com si fos l'única existent. És molt el camí que tenim per endavant si volem constituir-nos com una veritable *comunitat d'aprenentatge* en la que anem configurant un conjunt de *bones pràctiques* i un *cos de coneixement* recognoscible i acreditat. En això ens trobem.

És molt el camí que tenim per endavant si volem constituir-nos com una veritable comunitat d'aprenentatge en la que anem configurant un conjunt de bones pràctiques i un cos de coneixement recognoscible i acreditat

Reptes i respostes en gestió de serveis socials

Per acabar aquest article vaig a intentar identificar i comentar breument alguns reptes que, avui i aquí, pot tenir la gestió dels serveis socials. Només en presentaré i en perfilaré tres que poden englobar i donar sentit a una agenda per a la millora de la gestió dels nostres serveis socials. És una manera de finalitzar intentant respondre en quina mesura i en quin sentit ens trobem davant d'una assignatura pendent.

Jo diria que el primer i principal repte al qual ha de respondre, avui i aquí, la gestió de serveis socials és el repte del respecte a la dignitat i la promoció de l'autonomia i l'exercici dels drets de les seves destinatàries i destinataris. I és que, en moltes avinenteses, la introducció de la lògica i els instruments de la gestió en els serveis socials ha estat i és percebuda, més aviat, com una amenaça per a aquesta dignitat, aquesta autonomia i aquests drets de les persones destinatàries dels serveis, en la mesura que s'associa la paraula gestió amb una aproximació economicista als serveis socials.

Tanmateix, eines com les de la planificació i avaluació de caràcter participatiu, l'elaboració i establiment de documents com les cartes de servei o els codis ètics i una adequada i innovadora gestió de casos (que contribueixi a la personalització de la intervenció) poden (i han de) tenir un impacte positiu en la qualitat de vida (objectiva i subjectiva) de les destinatàries i destinataris dels serveis socials. Es tractaria d'estructurar sistemes de planificació i avaluació als diferents nivells (per exemple: intervenció individual, gestió de l'organització, govern estratègic) que potenciessin la coherència i alineació de les diferents parts de l'organització o el sistema. Buscant un llenguatge comú als diferents nivells i formulant objectius i indicadors que tinguessin sentit per a tots els agents participants, començant per les mateixes destinatàries i destinataris dels serveis.

Un segon repte és el repte de l'eficàcia, el repte de què els serveis socials desencadenin efectes previsibles i reconoscibles. Els serveis socials, segons el meu parer, han de seguir progressant en incorporació i desenvolupament de models d'atenció basats en l'evidència i el coneixement i ser cada cop més capaços de donar compte dels seus resultats i del seu impacte. Crec que moltes vegades el nostre mateix discurs, el discurs de les persones que treballem en els serveis socials ens desacredita socialment en la mesura que no som capaços de mostrar i demostrar la utilitat dels serveis, perquè serveixen.

Per a això és fonamental una gestió que recordi el caràcter relacional i interactiu de la intervenció social i que, per tant, relativitzi (sense desconèixer-la) la importància de l'estandardització de processos i posi l'èmfasi en les dinàmiques participatives de gestió del coneixement en les que es combinin estratègies d'aprenentatge des de la pràctica, de gestió de la informació, de capacitació i d'investigació, desenvolupament i innovació. Tenint sempre en l'objectiu el coneixement per a la relació d'ajuda (bàsicament pràctic i moltes vegades tàcit) que és més rellevant en els serveis socials.

Inseparablement unida a aquesta gestió del coneixement, hi haurà d'anar una gestió proactiva del conjunt de relacions que constitueixen les unitats i organitzacions de serveis socials, començant per la gestió de la demanda (i per la gestió de la imatge que dels serveis socials tenen els qui els demanen o influeixen en la seva demanda) i pel reconeixement i la potenciació del benestar i el protagonisme del personal d'atenció directa, qui es troba en contacte amb les destinatàries i destinataris i en les mans dels quals hi ha, en definitiva, la qualitat dels serveis que es presten.



El tercer repte que voldria plantejar és el de l'eficiència i la sostenibilitat. En les xarxes complexes que abans hem dibuixat s'imposa que cada anella identifiqui i potencii el seu valor afegit, eliminant, en tant que sigui possible, duplicitats i malbarataments i potenciant la col·laboració i les sinèrgies. Això és especialment crític en contextos on el valor afegit dels serveis socials és limitadament reconegut i, moltes vegades, qüestionat, en la mateixa mesura que ho són moltes de les seves destinatàries i destinataris. Per a això seran útils, amb la convenient adaptació, les eines del màrqueting i de la gestió estratègica que ajuden a comprendre i combinar els tipus de capital (econòmic, intel·lectual, estructural, relacional) que són en joc en cada moment, a segmentar adequadament els entorns i a construir la diferenciació i posicionament desitjat per a cada un dels agents.

Podríem, per tant, finalitzar aquest article reconeixent l'interessant camí recorregut pels serveis socials i per la gestió de serveis socials en el nostre entorn. Alhora, crec que hem identificat suficients reptes, tant dels serveis socials com de la seva gestió, com per considerar que ens trobem davant d'una assignatura a la qual hem de dedicar força atenció. Una assignatura necessària, apassionant, valuosa que no podem deixar pendent...

Fernando Fantova

Llicenciat en Psicologia i Doctor en Sociologia

Bibliografia

Recollim, només, bibliografia recent que hem revisat per a l'elaboració d'aquest article. Per a més referències remetem, fonamentalment, als nostres textos recents i a la pàgina web www.fantova.net.

Aguado, M.E. i altres (2005), *Manual de ayuda para la formulación de proyectos sociales*. Madrid, Fundación Luis Vives.

Alemán Bracho, M.C.; García Serrano, M. (2005), *Servicios sociales sectoriales*. Madrid, Ramón Areces.

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

- Anheier, H. i altres** (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?", a *Journal of European Social Policy*, vol. 13(1), pp. 5-20.
- Berzosa, B. i altres** (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", a Casado, D. (dir.): *Avances en bienestar basados en el conocimiento*. Madrid, CCS, pp. 13-50.
- Casado, D.; Guillén, E.** (2001), *Manual de servicios sociales*. Madrid, CCS
- Casado, D. i altres** (2005), *Situación y perspectivas del sistema público de servicios sociales en la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Vitoria-Gasteiz, Gobierno Vasco.
- Coraglia, S.; 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.; Pérez Cosín, J.V.** (2004), "El reto del conocimiento en la práctica del trabajo social", a *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.; Laville, J.L.** (2004), "Social services by social enterprises: on the possible contributions of hybrid organizations and a civil society", a Evers, A. i 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.; 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", a *Social Work*, vol. 47, núm. 2, abril, pp. 132-141.
- Hernán, M.J.; 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; Ghidorzi, M.** (2000), *Residenze sanitarie assistenziali. Guida pratica per l'attivazione da parte di coopertive 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?", a Evers, A. i 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. i altres** (2005), "Introducción al análisis del poder en las organizaciones de acción social", a *Siglo Cero*, vol. 36(2), núm. 214, pp. 41-64.
- Martínez Gómez, J.M. i altres** (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", a *Cuadernos de Trabajo Social*, vol. 17, pp. 5-20.
- Peiró, J.M.** (2004), "Gestión del cambio en organizaciones en proceso de mejora continua", a *Siglo Cero*, vol. 35(2), núm. 210, pp. 5-17.
- Pérez Eransus, B.** (2004), "El acompañamiento social como herramienta de lucha contra la exclusión", a *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.
- Tregogat, J.J. i altres** (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.