

Perspectivas en gestión de servicios sociales

Fernando Fantova*

1. Introducción

En este trabajo pretendemos identificar algunos retos relevantes y sugerir algunas propuestas de utilidad para las personas con responsabilidades de gestión en los servicios sociales, hoy y aquí. Para hacerlo nos basaremos en el conocimiento obtenido durante la realización de nuestra investigación doctoral (Fantova, 1999; 2001), revisado y actualizado a través de nuestro trabajo de formación y consultoría en los ámbitos de la política, la gestión y la intervención social.

Nos ubicamos en el campo de la *ciencia de la gestión* e interpretamos los servicios sociales como uno de los muchos *territorios* en los que dicha ciencia se aplica y se construye. Como parte de la comunidad científica que agrupa a quienes se interesan por la gestión de los servicios sociales y de esa más amplia comunidad científica formada por las personas interesadas por la gestión en general, queremos hacer una modesta aproximación al *estado de la cuestión* pensando, sobre todo, en facilitar el trabajo a las personas que, cada día, *levantan la persiana* y se afanan en la gestión de los servicios sociales.

Para ello, comenzaremos intentando esclarecer a qué nos referimos cuando hablamos de gestión y planteando un *modelo general de gestión* así como algunas notas características que en la actualidad se proponen para la gestión de organizaciones y sistemas. A continuación intentaremos identificar las características más significativas de los servicios sociales para finalizar planteando los retos y las respuestas que resultan más relevantes en lo que tiene que ver con su gestión. Para conocer antecedentes de lo aquí escrito o ampliar la información, se agrega la bibliografía manejada en la preparación del artículo.

* Artículo preparado para la revista Zerbitzuan (www.siiis.net), 2003.

2. Aproximación a la 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.

Pongamos algunos ejemplos: no es lo mismo estar inmersas en una situación estresante que gestionarla; no es lo mismo utilizar dinero o hacer una gestión de ese dinero; no es lo mismo mantener relaciones con nuestro entorno que gestionar dichas relaciones; no es lo mismo que afirmemos la existencia de un departamento de servicios sociales o que afirmemos que se produce una gestión de dicho departamento. ¿Qué *añade* la gestión? Tirando del hilo por el que empezábamos (el de la globalidad o la integralidad) podríamos decir que añade coordinación, *asunción responsable* de esa situación, recurso, proceso u organización *desde el principio hasta el final*.

Para Metcalfe gestión es “asumir responsabilidades para el funcionamiento de un sistema” (Metcalfe, 1996: 85). Personalmente no hemos encontrado mejor manera de aproximarnos a lo que es la gestión que el cuento de la señora Raku con el que Henry Mintzberg comienza y termina su libro sobre la estructuración de las organizaciones (Mintzberg, 1991a: 25-26, 531-532). Para acabar hablando de la gestión, ese cuento nos invita a fijarnos, inicialmente, en el que podríamos llamar *proceso operativo*, en la actividad originaria de la que se trate en cada caso. En el de la señora Raku, la cerámica. En el cuento la señora Raku comienza fabricando piezas de barro en el sótano de su casa y, en la medida en que va recibiendo más y más encargos, el proceso al que se dedica se va haciendo más complejo y va involucrando a más personas, más recursos, más relaciones y así sucesivamente.

Podríamos decir que en ese proceso en el que participa la señora Raku van desarrollándose, cada vez más, actividades de gestión, de administración, de gerencia: actividades que hacen posible que se siga consiguiendo, siempre en última instancia, el mismo resultado buscado desde el principio (por ejemplo, una persona satisfecha contemplando una vasija encima de su mesa). Cuando el cuento termina, la señora Raku

dirige una gran organización en la que, seguramente, ella y muchas personas pasan semanas sin ver o tocar el barro y, sin embargo, haciendo posible que esas actividades operativas (*de contacto con el barro*, por decirlo así) sigan existiendo y desembocando en los resultados deseados.

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

Para identificar mejor las coordenadas desde las que proponemos esta aproximación que estamos bosquejando, hemos de señalar que ubicamos el estudio sobre la gestión en un marco más amplio de *ciencia de la organización* (entendida como *ciencia social de segunda generación* que se nutre de diversas *ciencias madres*, como la sociología, la economía o la psicología) (Ramió y Ballart, 1993: 24). En el ámbito de la ciencia de la organización nos ubicamos en un paradigma de comprensión de las organizaciones (Malizia, 1997; Rodríguez y Ríos, 2002; Schvarstein, 1991) como *macroprocesos*, como conjuntos o series de actividades en las que interactúan reiteradamente personas y que van produciendo y reproduciendo una diferenciación entre un sistema (que denominamos organización) y un entorno. Esos procesos que constituyen la organización consumen recursos (humanos, económicos, informacionales o materiales) que *toman* del entorno, y se van estructurando (de modo que proceso y estructura no son sino dos caras de la misma moneda), a la vez que van desencadenando efectos en ese entorno del que hablábamos. Esa estructuración de la organización a la que nos referíamos se produce, desde nuestro punto de vista, en tres niveles:

- En el nivel de la infraestructura, en la medida en la que determinados recursos más que *atravesar* la organización *se quedan* en ella, se hacen *propios*.
- En el nivel de la estructura social (formal e informal).
- En el nivel de los conocimientos, sentimientos y valores compartidos (lo que podríamos llamar, la *superestructura*).

De modo que cuando miramos a una organización vemos ante todo un proceso que es, a la vez, proceso de diferenciación de un sistema en un entorno y proceso de *intercambio* entre la organización y el entorno. Y decimos que en ese *proceso en estructuración* que es la organización se van desarrollando diferentes tipos de procesos, sin que sea posible establecer una frontera nítida entre los procesos operativos y los procesos de gestión, o entre éstos y otros tipos de procesos (también al servicio de los procesos operativos, en nuestro modelo) que podemos nombrar, según los casos, de diversas maneras: procesos de gobierno, procesos de apoyo administrativo, procesos de apoyo técnico, otros procesos de apoyo y así sucesivamente.

De igual modo, por la misma razón por la que no nos resulta fácil trazar la frontera entre los procesos operativos y los procesos de gestión, tampoco será clara la frontera entre el conocimiento sobre gestión y el conocimiento sobre los procesos operativos. De ahí la necesidad de enriquecimiento recíproco entre las disciplinas que estudian la gestión y las disciplinas que estudian los procesos operativos (en nuestro caso, entre otras, por ejemplo, la del trabajo social) (De Rivas, 2002). Por otra parte, esta ciencia de la gestión en la que intentamos ubicarnos no sólo ha de trabajar, como decimos, sus relaciones y vínculos externos sino también, su unidad y diversidad interna, ya que se trata de un campo en el que frecuentemente se confunde una parte (la gestión de empresas privadas con ánimo de lucro en un sistema de mercado) con el todo (que incorpora mucho más: gestión pública, gestión no lucrativa y así sucesivamente).

3. La gestión: modelo para armar

En la investigación de la que partimos, hemos intentado identificar cuáles serían, en un modelo teórico, los diferentes procesos de gestión que pueden ir desarrollándose en una organización. Para ello hicimos una revisión de diversos esquemas que cabe encontrar entre la producción de la comunidad científica (entre otros, Cuervo, 1996: 156; Koontz y Weihrich, 1994: 20-21; Mintzberg, 1991b: 15-25) y optamos finalmente por elaborar uno nuevo que fue emergiendo de los diversos trabajos y contrastes que tuvimos ocasión de realizar.

En ese esquema se identifican diez procesos de gestión: tres procesos básicos (planificación, interlocución y evaluación), cuatro procesos vinculados a los cuatro tipos de recursos de los que antes hablábamos y, por fin, tres que denominamos, *procesos*

avanzados de gestión (gestión del intercambio, gestión de la estructuración y gestión del aprendizaje). Ha de quedar claro que no hay dos organizaciones o sistemas en los que se desarrollen o estructuren de la misma manera los procesos de gestión, en parte debido a que a una misma necesidad de gestión pueden dar respuesta diversos procesos de gestión y de diferentes maneras.

A. Procesos básicos de gestión:

1. Planificación
2. Interlocución
3. Evaluación

B. Procesos de gestión de recursos:

4. Gestión de recursos humanos
5. Gestión económico-financiera
6. Gestión de la información
7. Gestión de recursos materiales

C. Procesos avanzados de gestión

8. Gestión del intercambio
9. Gestión de la estructuración
10. Gestión del aprendizaje

3.1. Procesos básicos de gestión: planificación, interlocución, evaluación

Según nuestro modelo, los procesos básicos de gestión serían aquellos fundamentales y primarios que aparecerían *antes* en un hipotético desarrollo embrionario de la gestión a partir de los procesos operativos. Se trata de tres procesos que, si bien tienen lugar de forma permanente en la organización, se estructuran en forma de *bucles* más grandes y más pequeños con un patrón cíclico similar: planificación-interlocución-evaluación y así sucesivamente sin que sepamos muy bien si fue antes el huevo o la gallina. Veámoslos.

Definimos la planificación como el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, evaluaciones previas o planificaciones de *nivel superior*) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de alcanzarlos (señalando, por ejemplo, actividades y recursos necesarios). Entendemos la planificación como un proceso que no termina cuando empieza la ejecución de lo planificado sino que incluye cualquier ajuste posterior que introduzca cambios en lo planificado o, en general, cualquier decisión.

En segundo lugar, incluimos en el que denominamos proceso de *interlocución* todo lo que suponga interacción (en representación de la organización o unidad sobre la que se tiene responsabilidad) *hacia dentro* y *hacia fuera* de dicha unidad u organización. Desde nuestro punto de vista, en el contexto de la ejecución de una planificación, las personas

con responsabilidades de gestión se convierten en gran medida en *interlocutoras* de las diferentes personas y grupos interesados o implicados (internos y externos), convirtiendo su relación con ellas y ellos en un mecanismo fundamental de coordinación. Somos conscientes de que estamos proponiendo un término nuevo sin respaldo en la bibliografía pero no hemos encontrado otro que exprese mejor lo que queremos decir.

En tercer lugar, denominamos evaluación a un proceso que se desarrolla de manera permanente en las organizaciones o sistemas y que incluye todo lo que se haga para obtener y procesar información de la organización o sistema (incluida, lógicamente, su actuación) y del entorno (incluidos los cambios en el entorno por la actuación de la organización o el sistema) con el fin de obtener descripciones, análisis y valoraciones que permitan encarar un nuevo ciclo de actuación.

Con nuestro modelo cabría pensar en un proceso de gestión, efectivamente desagregado del proceso operativo y que constara únicamente de esos tres procesos básicos. Despidiéndonos ya de la señora Raku e imaginando un pequeño equipo de educadoras y educadores sociales, cabría pensar en que una de las personas de ese equipo asumiera la responsabilidad de la planificación, interlocución y evaluación (atención: decimos la *responsabilidad*, no la *ejecución* en solitario), *liberándose* total o parcialmente de su participación en el proceso operativo (en este caso la educación social).

3.2. Gestión de recursos: humanos, económicos, informacionales y materiales

Es frecuente, sin embargo, (y seguimos con el mismo ejemplo) que la *liberación* de esa coordinadora o coordinador tenga otro tipo de componente que esperamos esclarecer hablando de los cuatro procesos que hemos agrupado en el bloque de gestión de recursos. Si nos fijamos, lo que hacemos cuando desagregamos del proceso operativo, por ejemplo, la gestión económico-financiera es encomendar a alguien que preste especial atención a uno de los recursos (en este caso el recurso económico) y que adopte un punto de vista en el cual pasa a ser central todo lo que tiene que ver con ese tipo de recurso.

Así, cuando hablamos de la gestión de los recursos humanos nos referimos al proceso de gestión mediante el cual se pretende contar en todo momento con las personas adecuadas. Pretende influir en las personas y sus entornos organizacionales en busca siempre del ajuste dinámico más satisfactorio y eficiente entre las personas y el proceso

en el que están involucradas. Diciendo lo mismo de otra manera, cabría afirmar que en el punto de mira de la gestión de recursos humanos está, en algún modo, la construcción y renovación permanente del *contrato* (en un sentido amplio) existente entre la persona y la organización mediante el cual tanto la una como la otra intentarían maximizar los beneficios de toda índole que se derivan del vínculo existente entre ambas.

Paralelamente, el proceso de gestión económico-financiera sería aquél que tiene en su punto de mira el dinero como recurso necesario para el funcionamiento de los sistemas y organizaciones. Lo mismo valdría para la gestión de la información y para la gestión de los recursos materiales. En todos los casos nos encontramos con procesos de gestión que se concentran en un tipo de recurso, insumo o aportación necesaria y su responsabilidad es que estén a disposición de los otros procesos y, básicamente, de los procesos operativos de la organización.

Lógicamente, la naturaleza de éstos que estamos denominando recursos es extremadamente diferente y eso hará que la gestión de los recursos se valga en cada caso de planteamientos e instrumentos muy distintos. En el caso de los recursos humanos, por poner un solo ejemplo, se gestiona la aportación o el vínculo de unas personas (no, en nuestro criterio, *a las personas*, que son mucho más que su vínculo a aportación a un proceso u organización). Por otro lado en cada organización o sistema es diferente la importancia relativa de cada tipo de recurso.

Cada uno de estos procesos de gestión de recursos se rige por el mismo ciclo de planificación-ejecución-evaluación que vale para cualquier proceso. Hay que decir que, frecuentemente, las personas con responsabilidades de gestión de recursos, acostumbran a tener una relación de *staff* (dicho en términos clásicos: autoridad funcional, no jerárquica) con las personas inmersas en los procesos operativos que son las que, en última instancia, ejecutan las políticas de gestión de recursos que se establezcan.

3.3. Gestión avanzada: gestión del intercambio, de la estructuración y del aprendizaje

Por último, como decíamos, hemos identificado tres procesos de *gestión avanzada*, el primero de los cuales es el que hemos denominado gestión del intercambio (aunque podríamos haberlo denominado, simplemente, marketing) que incluye toda una serie de actividades destinadas al establecimiento y la mejora de las interacciones o relaciones

entre una organización o sistema y su entorno. Hacer marketing o gestionar el intercambio es utilizar unas determinadas técnicas o instrumentos para que los intercambios que constituyen una organización o sistema y que la conectan con las diversas personas y grupos interesados o implicados sean óptimos, sinérgicos y sostenibles.

En noveno lugar, llamamos gestión de la estructuración al proceso de gestión que se ocupa del diseño, la mejora y la evaluación de esa pauta regular de acción e interacción implícita o explícitamente establecida que llamamos estructura social de la organización. Es el proceso de gestión que intenta influir en los procesos de estructuración, partiendo del reconocimiento de su complejidad. Incluye todo lo que suponga estabilizar y formalizar procesos y estructuras pero también asume la parte informal del proceso de estructuración que hace que se vayan sedimentando *rutinas* que nunca se plasmarán en *procedimientos*.

Por último diremos que afirmamos que existe algo que podemos llamar *aprendizaje organizacional*, entendido como el conjunto de cambios que, debido a la acción e interacción de la organización, afectan a sus dimensiones emocionales, cognoscitivas y culturales. Efectivamente, en la medida en que se postula que en las organizaciones pueden darse una suerte de emociones, cogniciones y significaciones compartidas, ha de afirmarse, consiguientemente, que las organizaciones pueden aprender, puesto que sólo mediante un proceso de aprendizaje organizacional puede constituirse algo que podamos llamar clima, conocimiento o cultura organizacional. Así, llamaremos *gestión del aprendizaje* a aquellas actividades y procesos de gestión que se ocupan de los procesos de aprendizaje organizacional, de diseñarlos, de dinamizarlos o de evaluarlos.

Si nos fijamos, lo que se gestiona en los tres procesos de gestión avanzada (el intercambio, la estructuración o el aprendizaje) es en realidad el conjunto del macroproceso. No hay actividades que supongan sólo intercambio, sólo estructuración o sólo aprendizaje, sino que cada actividad tiene esa triple dimensión y quienes asumen la responsabilidad de los procesos de gestión avanzada se ocupan tanto la de la potenciación de esas dimensiones como la de la sinergia entre ellas.

Con estos tres procesos de gestión avanzada se completa nuestro *modelo para armar*, modelo abierto y siempre *en construcción*. Modelo que se está revelando iluminador y útil en diversas situaciones a la vez que muestra insuficiencias y limitaciones. Modelo

construido y reconstruido varias veces en contraste con la práctica reflexionada y modelo abierto a nuevas *deconstrucciones* y reconstrucciones. Ahora bien, aún suponiendo que esto sea gestionar: ¿cómo hacerlo? A continuación intentamos acercarnos a algunas respuestas.

4. Propuestas vigentes en materia de gestión: algunas notas predominantes

Si suponemos que la definición de gestión y el modelo general de gestión que hemos presentado tienen alguna utilidad, intentemos ir ahora a una caracterización del tipo de gestión que hoy en día *se propone* desde la teoría de la gestión. Dicho de otra manera, la pregunta que nos planteamos ahora es la siguiente: si accedemos al diálogo de la comunidad científica, técnica e institucional que se interesa por la gestión: ¿cuáles serían las notas características de las propuestas más interesantes o más vigentes? Avanzando un paso a partir de exposiciones realizadas con anterioridad (Fantova, 2002a), podríamos hablar de una gestión:

- Estratégica
- Basada en la evidencia
- Relacional
- Por procesos
- En red

Hablar de *gestión estratégica* (Grant, 1996; Hax y Majluf, 1997) es, sin duda, uno de los *lugares comunes* de la actual teoría de la gestión, que ha asumido que no basta con una *administración del día a día*, sino que el conjunto de la gestión de los sistemas y organizaciones (atención, no sólo la *planificación*) ha de incorporar la dimensión o perspectiva estratégica. Hablar de dimensión o perspectiva estratégica supone, fundamentalmente, *mirar* los procesos fijándose en grandes elementos o magnitudes que normalmente sólo cambian en plazos medios o largos. Supone ubicarse en los que denominábamos bucles (o ciclos) *más grandes* e intentar anticipar y gobernar los cambios que afectan de forma relevante a la sostenibilidad (al *posicionamiento*) de la organización o sistema que estamos gestionando. Y supone comprender que el entorno es cambiante, complejo (y, si se quiere, turbulento) y ello nos exige capacidad inteligente de orientación y reorientación.

El énfasis en la dimensión estratégica de la gestión se encuentra, por cierto, en textos o propuestas referidas a la gestión empresarial, a la gestión pública y así sucesivamente en todas las diferentes parcelas a las que nos queramos referir. Ahora bien, hemos de decir que igualmente se insiste en que éste énfasis no debe hacer perder de vista la *dimensión operativa* de la gestión, también subrayada por quienes proponen una gestión *con las manos en la masa* o subrayan (*zapatero a sus zapatos*) las bondades de la gestión que se hace cerca y con conocimiento de los procesos operativos. La clave de la gestión estratégica está, por tanto, no sólo en la acertada identificación de las ventajas competitivas o las competencias nucleares que se poseen, sino en una *impregnación* o *alineamiento* del conjunto de la organización o sistema que sea coherente con la estrategia construida.

Hablamos, en segundo 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. Se propone el manejo de baterías de indicadores (medidas) que aporten información objetiva y subjetiva acerca de necesidades, recursos, diseños, procesos, estructuras, productos, resultados o impactos. Se rechaza 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 (Bas, 1999) congruente con ese enfoque de gestión estratégica del que hablábamos.

Señalábamos, en tercer lugar, que se propone una gestión *relacional* 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 (Echeverría, 2000). Si nos fijamos, 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.

Es posiblemente el marketing una de las disciplinas que más ha insistido en la importancia de la orientación de las actividades y organizaciones a sus diversas destinatarias o destinatarios (si se prefiere, clientes o clientas, ciudadanas o ciudadanos) y en la necesidad de una gestión integral y sinérgica de las relaciones que con ellas y ellos se mantienen (en una expresión cada vez más utilizada y con cada vez más soporte informático: *Customer Relationship Management*). Así pues, gestionar es, en buena medida, gestionar una compleja y viva trama de relaciones, empezando por aquellas relaciones personales directas que mantiene la persona con responsabilidades de gestión pues éstas y no otras son la *prueba del nueve* de su forma de comprender y vivir fenómenos tan sutiles como el liderazgo o el empoderamiento.

Hablamos, en cuarto lugar, de una gestión por procesos (Euskalit, 2002; Malone y otras, 1999). Las diferentes versiones de la denominada *gestión de calidad* (Moreno-Luzón y otros, 2001) al igual que otras propuestas de gestión (como, por ejemplo, la llamada *reingeniería*), insisten 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 formalización y otros serán más bien *rutinas* (quitando a la palabra cualquier connotación peyorativa) que no pueden o deben describirse en un papel. Sea como fuere, la gestión por procesos 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.

Por último, hablaríamos 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 sociales y humanos (García Roca, 2002). Así, por poner dos ejemplos, cuando desde la *informía* se habla de la *empresa en red* (Cornella, 2003) o cuando desde el ámbito de la gestión pública aparece la cuestión de la *gobernanza* (Mayntz, 2001) se alude a la necesidad de reconceptualizar la gestión en situaciones de creciente complejidad, interconexión y multipolaridad.

Estamos hablando de nuevas tecnologías de la información y la comunicación y también de nuevas realidades sociales ante las que la gestión se propone como necesariamente participativa en un contexto que hace entrar en crisis mucho de los límites y jerarquías establecidas en las organizaciones y sistemas. Estamos hablando de una gestión en la

que el acceso a y por esas nuevas tecnologías y la participación de todas las personas se potencian mutuamente para construir organizaciones cada vez más capaces de aprender. Y estamos hablando de que las personas y las propias organizaciones posean cada vez más conocimientos y competencias transversales que posibiliten tanto flexibilidad y la polivalencia como la autorregulación y la interdependencia.

5. Los servicios sociales: acercamiento e intento de aterrizaje

Comenzábamos este artículo diciendo que los servicios sociales constituyen uno de los *territorios* donde se *fabrica* y donde se *utiliza* el conocimiento sobre gestión y deseamos ahora identificar y explicar brevemente las características principales de ese *territorio* para poder después explorar el tipo de necesidades y respuestas de gestión que podemos encontrar o proponer en él. De hecho, una (auto)crítica que cabe hacer a la literatura y, en general, a las propuestas acerca de la gestión de los servicios sociales, salvo honrosas excepciones (muy especialmente, por ejemplo, Dickens, 1995 o Fajardo y otras, 1997), es la de una insuficiente profundización y esclarecimiento acerca de lo que es (y de lo que no es) específico en los servicios sociales de cara a especializar y ubicar la gestión (o a no hacerlo en la medida en que ello no se justifique).

Comenzaremos diciendo que, cuando en este artículo hablamos de *servicios sociales* lo hacemos, al menos en principio, acogiéndonos al uso más frecuente que el término tiene en la literatura española especializada (Alonso Seco y Gonzalo, 1997; Aznar López, 2001; Casado y Guillén, 2001; Laparra y Aguilar, 1997), acepción que, más o menos fielmente, tiene reflejo normativo en las diversas leyes de servicios sociales de las distintas comunidades autónomas españolas. Así pues, si tuviéramos que señalar las características de estos servicios sociales que son relevantes para después edificar una reflexión y unas propuestas coherentes sobre su gestión podríamos decir que nos encontramos ante (Porcel y Vázquez, 1995: 159-160; Ranci, 2001: 34-35):

- Un *sistema de servicios* colocado en una situación paradójica por la forma en que su misión esta (in)definida.
- Un sistema de servicios definido como *de responsabilidad pública*.
- Un sistema proveedor de servicios de alta intangibilidad e interactividad.
- Un sistema semiestructurado y mixto.

La primera característica relevante para la gestión que, desde nuestro punto de vista, tienen, hoy y aquí, los servicios sociales está relacionada con su objeto o misión. Las frecuentes controversias al respecto, tanto *escritas* en la literatura como *habladas* en la práctica cotidiana de los servicios, nos invitan, como mínimo, a prestar algo de atención a esta cuestión. A nuestro juicio las definiciones al uso tienen como primera característica, precisamente su indefinición, su amplitud. Como muestra veamos el botón de la reciente (e interesante) ley asturiana de servicios sociales que, en su artículo 3, señala que “corresponde al sistema público de servicios sociales:

- a) Desarrollar actividades preventivas para promover la autonomía y superar las causas de marginación y de exclusión.
- b) Promover la integración social de las personas y de los grupos.
- c) Cubrir carencias y satisfacer necesidades en materia de asistencia social.
- d) Prestar apoyos a personas o grupos en situación de dependencia.
- e) Favorecer la participación y el pleno y libre desarrollo de las personas y los grupos dentro de la sociedad, así como el fomento del desarrollo comunitario”.

Parece francamente difícil encontrar una sola actividad humana que no pudiera encajar en esta definición. Nuestra interpretación es que este tipo de definiciones es la expresión de un sistema social (una sociedad) que intenta encomendar a uno de sus subsistemas (el sistema de servicios sociales) cometidos u objetivos (tales como, por ejemplo, la autonomía o la integración de las personas) que, en el mejor de los casos, sólo podrían ser logrados o alcanzados por el conjunto del sistema. Según nuestro análisis, esto se convierte en una suerte de *trampa doble* o *doble vínculo* (Gil Calvo, 1998) que coloca a los servicios sociales en una situación paradójica que puede ser fuente de creatividad y fertilidad pero también de confusión y esterilidad.

Conste que ni siquiera entramos a referirnos a un eventual (y ciertamente real) desajuste entre las (viejas y nuevas) necesidades presentes o la misión encomendada, por una parte, y los recursos aportados al sistema, por otra. Intentamos apuntar a algo más *radical*, a una *tensión inherente* al sistema, vinculada a nuestro juicio a la naturaleza relacional (Ranci, 2001: 35) de las necesidades a las que da respuesta, que afecta a cada una de sus partes y que vive tanto la persona con responsabilidades políticas en el sistema como la que está en diario contacto directo con las usuarias y usuarios, por poner dos ejemplos. Aceptamos (¡cómo no!) retos como los de la autonomía personal o la integración social y participamos en la constitución de un sistema (¡los servicios sociales!)

para enfrentar esos retos. Y en la medida en la que estructuramos ese sistema constatamos que se nos vuelve a *escapar* la respuesta a esas necesidades. E incluso *sentimos* que *más sistema (más de lo mismo)* no es quizá la respuesta o incluso puede ser contraproducente. Pero, lógicamente, tampoco es cuestión de hacer *menos*. Y esta tensión (a veces estimulante, a veces agotadora) se multiplica en miles de disyuntivas cotidianas acerca de cuál es nuestro público objetivo, cuál nuestra contribución, cuál es nuestro método, con quién colaboramos, y así sucesivamente.

La segunda característica que queremos subrayar es la de que estamos hablando de un sistema *de responsabilidad pública*, lo que supone que la construcción y delimitación de las necesidades a las que han de dar respuesta los servicios sociales no se realiza, en principio, mediante el *juego* entre la oferta y la demanda solvente típico del mercado sino, de nuevo en principio, mediante una *prescripción normativa* realizada por unos poderes públicos configurados a través de procedimientos democráticos. Lógicamente, del mismo modo que no existen *mercados perfectos* en los que la oferta y la demanda bailan su armónico baile, la construcción de las necesidades sociales y de la respuesta a esas necesidades desde sistemas de responsabilidad pública es un proceso complejo en el que entran en juego una variedad de agentes e instancias portadoras, en cada caso, de sus intereses y capacidades. Así nos encontramos con un escenario en el que podríamos identificar personas y grupos interesados o implicados (*stakeholders*) como, por ejemplo:

- Las personas, familias, grupos y comunidades a los que potencial o realmente van destinados los servicios sociales (incluyendo segmentos más y menos solventes).
- Los entornos familiares, comunitarios o sociales de las destinatarias y destinatarios de los servicios sociales o de los propios servicios.
- Las agencias (públicas, privadas, voluntarias o del tipo que sean) que, efectivamente, prestan los servicios o que, en general, forman parte del sistema.
- Las personas que trabajan de forma profesional y remunerada en diversas posiciones dentro de los servicios sociales y también las agrupaciones de estas personas.
- Las personas e instituciones con responsabilidades de gobierno en diversos puntos del sistema de servicios sociales.
- Las organizaciones del tercer sector y las personas que intervienen socialmente en y desde ellas.
- Las empresas con ánimo de lucro relacionadas de una u otra manera con la intervención social.
- Otros sistemas de servicios.

- El conjunto de la sociedad.

El sistema de servicios sociales, de derecho o de hecho, está expuesto a expectativas y recibe aportaciones procedentes de todo ese *sistema-cliente* y en ese entramado de relaciones multilaterales se juega el sistema y nos jugamos cada uno de los agentes que operamos en él, por ejemplo, la legitimación, la financiación, la percepción o la valoración que recibimos. Y nos la jugamos de una manera peculiar y diferente de la manera en la que se la juegan otros sistemas y otras instancias sociales. No decimos sí es más fácil o más difícil que, por ejemplo, el negocio de alquilar coches. Decimos simplemente que es un *negocio distinto*, al menos en parte.

En tercer lugar nos encontramos con un tipo de servicio altamente intangible e interactivo. Hablamos de servicios que, si bien pueden incorporar elementos tangibles, consisten básicamente en *relación interpersonal*. Como la literatura sobre gestión de servicios acostumbra a subrayar, esto supone, por ejemplo, que la persona que recibe el servicio participa necesariamente en su prestación, que la producción y el consumo se dan simultáneamente (en el irrepetible *momento de la verdad*) o que no siempre resulta fácil estandarizar el proceso. Y todo ello aporta peculiaridades a la evaluación de la calidad y, en general, a la gestión.

Aunque, ciertamente, también hay que advertir que, junto a ese elemento que consideramos central (la relación), aparecen en los diversos servicios sociales una gran variedad de componentes de muy diversa índole que explican, al menos en parte, la concurrencia en los servicios sociales de cada vez más y más diversos perfiles profesionales. Dentro de los servicios sociales se encuadra desde la atención residencial a personas con necesidad permanente de apoyo hasta las labores de mediación que se realizan en familias o comunidades. Siempre, a nuestro juicio, la relación en el centro, pero, ciertamente, configurada y articulada de diferentes maneras.

En último lugar, hablamos de un sistema semiestructurado y mixto. En más de una ocasión nos ha recordado Demetrio Casado que la noción de sistema implica unas “circunstancias de orden e interacción que están por probar en la acción social y los servicios sociales de España” (Casado, 1995: 426). Efectivamente, nadie, en nuestro entorno, espere encontrar en el sistema de servicios sociales el grado y tipo de *orden e interacción* que existen, por ejemplo, en el sistema sanitario o educativo, entre otras razones por el rápido crecimiento del sistema (SIIS, 2002: 173), sin que a esta

consideración agreguemos, en este momento, una valoración necesariamente positiva o negativa. Por otro lado el carácter mixto hace referencia a la copresencia en el sistema, por hablar en términos clásicos, del sector público, del sector lucrativo y del tercer sector.

Las *fuerzas estructurantes*, a nuestro juicio, han sido y son débiles en el sistema de servicios sociales. Ni desde los poderes públicos ha habido una apuesta eficaz por un determinado modelo ni otras dinámicas (la investigación y desarrollo llevada a cabo por agentes privados o las dinámicas participativas emergentes desde la sociedad civil, por citar ejemplos que han operado como estructurantes en otros sectores de actividad) han sido suficientemente poderosas. El resultado como decimos es una *mixtura semiestructurada* en la que, ciertamente, las instancias o agentes más vulnerables (en particular las personas destinatarias de los servicios sociales) no encuentran garantía para sus derechos sociales, máxime en un contexto internacional de remercantilización de la respuesta a necesidades sociales. Hay que decir también, sin embargo, que no cualquier proceso de estructuración del sistema de servicios sociales ha representado o podría representar una mejora para las destinatarias y destinatarios, ya que no ha sido ni sería improbable que la estructuración se haya hecho o se hiciera atendiendo más a los intereses de otros agentes o instancias y no precisamente los de las destinatarias y destinatarios.

Sea como fuere, y con independencia de las tendencias y preferencias que cada quien observe o tenga en materia de política social, constatamos que así es el sistema de servicios sociales realmente existente. Un entramado en el que conviven diversas estructuras públicas de gestión directa de servicios con la iniciativa privada o la iniciativa social proporcionando servicios con los que las diversas administraciones públicas tienen diversos grados de compromiso en materia de legislación, planificación, financiación o evaluación. Un sistema que mantiene fronteras o *interfaces* difusas y porosas con otros *espacios* de carácter, por ejemplo, educativo, laboral, cultural o sanitario, oscilando frecuentemente entre el *momento* de la autoafirmación y el *momento* de la transacción o la conexión. Un sector en el que coexisten el personal remunerado (ciertamente con criterios muy distintos en las distintas partes del sistema) y el personal voluntario, sin contar para ello con unas reglas del juego siempre claras. Una red de geometrías variables con muchos nodos de diferente tamaño y de diferente radio de acción (Valotti, 1996: 66) en la que conviven o compiten multiplicidad de tradiciones y culturas, sin que nadie, al parecer, pueda reivindicar el liderazgo, la centralidad o la hegemonía y sin que parezca fácil predecir la evolución futura.

6. La gestión de los servicios sociales: cuestiones abiertas y posibles respuestas

Tras señalar las características principales que, a nuestro juicio, tienen estos servicios sociales acerca de cuya gestión estamos hablando, procede referirse ahora a las cuestiones principales que entendemos que están abiertas en lo que tiene que ver con dicha gestión de los servicios sociales. Lógicamente la descripción del sistema que acabamos de hacer plantea retos, por ejemplo, para el enfoque de la política social o para el planteamiento de la propia intervención social. Aquí sólo nos referiremos, sin embargo, a los que plantea a la gestión, a aquellos para los cuales pueden resultar útiles las herramientas de gestión. Pues bien, desde nuestro punto de vista, particularmente hoy y aquí, la gestión tiene que contribuir fundamentalmente a:

- Saber lo que queremos y comprobar si lo conseguimos.
- Incrementar la satisfacción de las trabajadoras y trabajadores.
- Ordenar más el trabajo.
- Desarrollar metodologías para la intervención social.
- Fortalecer el trabajo en red.

Intentemos explicar cómo y con qué herramientas creemos que es posible que la gestión de servicios sociales haga estas contribuciones. Para ello tomaremos en cuenta los hallazgos realizados en nuestro trabajo de investigación y consultoría, contrastados con la producción reciente de la comunidad científica a la que hemos tenido acceso y que queda recogida en la bibliografía.

6.1. Saber lo que queremos y comprobar si lo conseguimos

Tal como ya hemos dicho, la planificación y la evaluación son dos de los que consideramos *procesos básicos de gestión*. Si después hemos reconocido que quien trabaje en los servicios sociales va a encontrar dificultades *constitutivas* en la definición de misión y va a tener que responder a un complejo sistema-cliente, no parece difícil deducir que el de la planificación y el de la evaluación pueden ser retos clave para la gestión de servicios sociales.

En la respuesta a este reto apostamos por una mayor integración de herramientas de planificación y evaluación realizada a partir de las herramientas que realmente se utilizan en los servicios sociales (y no necesariamente de herramientas que una y otra vez aparecen en apuntes y libros relacionados con la gestión o la intervención social sin que se conozca que nadie las haya utilizado nunca) y en diálogo con una pluralidad de tradiciones y disciplinas, en el entendido de que estamos lejos de contar con un *corpus* metodológico suficientemente asentado en el sector.

Proponemos que tanto el sistema en su conjunto como sus diferentes partes o unidades de actividad sean planificadas y evaluadas, planifiquen y evalúen. Y entendemos que los procesos de planificación y evaluación que se realicen en diferentes niveles y parcelas se pueden alimentar y enriquecer recíprocamente en un sistema dinámico y participativo. Proponemos también sistemas de planificación y evaluación que, en la medida en que se van *estabilizando* y *aprendiendo*, funcionan con un menor consumo de recursos, van siendo más livianos, más *automáticos*.

Nosotros en este momento estamos manejando un modelo de planificación y evaluación en el que proponemos tomar en consideración o trabajar acerca de elementos o aspectos como los siguientes:

- Identificación de la red, sistema, organización o unidad a la que nos estamos refiriendo: puede tratarse de una red de intervención social en un municipio, el conjunto del sistema de servicios sociales de un territorio, una agencia proveedora de servicios o una unidad de actividad como, por ejemplo, un centro de atención.
- Período en el que nos estamos ubicando: consideramos que es necesario fijarse un horizonte temporal que podrá variar en cada caso. Podemos estar pensando en seis meses o en tres años, por poner dos ejemplos bien distintos. En determinadas circunstancias seis meses puede un plazo ser demasiado largo y, en otras, tres años demasiado corto.
- Antecedentes, entendidos como cuestiones que nos vienen dadas (en función, por ejemplo, de evaluaciones anteriores o de planificaciones de otro nivel que nos afectan). En cualquier actividad de planificación y evaluación resulta clave conocer aquellos aspectos sobre los que no podemos tomar decisiones, aquellas restricciones que nos afectan al operar, aquellos *factores externos* que hemos de tomar en cuenta.

- Misión de la red, sistema, organización o unidad en cuestión, entendida como el cometido u objetivo más o menos permanente. No lo cambiamos cada vez pero siempre lo tomamos en consideración y, a veces, lo reformulamos.
- Visión, entendida como el posicionamiento deseado en el medio plazo (no necesariamente el plazo al que nos hemos referido antes). Formular la visión supone *construir* la situación y la diferenciación estratégica hacia la que estamos deseando encaminar la red, sistema, organización o unidad en cuestión, en términos, fundamentalmente, de las características cuantitativas y cualitativas de las relaciones de servicio, alianza y competencia que deseemos que esté manteniendo en el medio plazo y de la configuración que, en sus aspectos o elementos fundamentales (estructurales, en los tres niveles que comentamos en el apartado 1 del artículo), queremos que tenga, en ese medio plazo, nuestra red, sistema, organización o unidad.
- Valores que asumimos y queremos practicar.
- Análisis del entorno de la red, sistema, organización o unidad en cuestión, con identificación de las destinatarias y destinatarios (con sus necesidades, demandas, recursos y potencialidades) y de todos los agentes e instancias significativas, así como de los fenómenos o dinámicas relevantes y su articulación. Un análisis del entorno nos permitirá comprender y valorar las amenazas y oportunidades que están presentes o pueden aparecer en él.
- Indicadores de necesidades, entendidos como la operativización de las variables en las que la red, sistema, organización o unidad quiere desencadenar efectos.
- Formulación de objetivos y de otros efectos esperados (impacto deseado y efectos no deseados pero esperables) en relación con destinatarias y destinatarios (por ejemplo, incrementar el porcentaje de personas jóvenes participantes o desarrollar más habilidades sociales); en relación con la estructura (en los tres niveles citados) (por ejemplo, conseguir determinada infraestructura o que la organización aprenda algo); y en relación con los recursos (por ejemplo determinado ratio de rentabilidad económica o incremento de la información disponible acerca de algún aspecto).
- Indicadores de impacto, de resultado y de producto (proponemos distinguir, en principio, estos tres tipos de efectos, llamando *producto* al entregable material (cuando existe), *resultado* a aquellos efectos que razonablemente nos podemos comprometer a alcanzar e *impacto* a efectos que dependen significativamente de más variables aparte de las que están en nuestra mano).
- Factores clave (o críticos) de éxito y fortalezas y debilidades de la red, sistema, organización o unidad en relación con ellos. Llamamos factores clave de éxito a

aquellos recursos (o activos) y capacidades (o competencias) de la red, sistema, organización o unidad que resultan críticos para la consecución de los resultados deseados. Cuantas más fortalezas y menos debilidades tengamos en relación con esos factores, mayor es nuestra ventaja competitiva.

- Estructura (incluida estructura operativa, de apoyo, de gestión y de gobierno). Reflejaremos la estructura necesaria para la consecución de los resultados deseados, constatando en qué medida la estructura que tenemos es idónea y en qué medida se habrán de incluir actividades que transformen la estructura.
- Indicadores de estructura.
- Actividades (incluidas actividades operativas, de apoyo, de gestión y de gobierno). Recogeremos las actividades que nos permitirán alcanzar los resultados deseados o, en general, las políticas (si se prefiere: líneas de acción o, por ejemplo, ejes estratégicos) que orientarían o *gobernarían* la actividad.
- Indicadores de actividad.
- Recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Indicadores de recursos.

Matriz de planificación y evaluación			
Red, sistema, organización o unidad		Período	
Antecedentes			
Misión			
Visión			
Valores			
Análisis del entorno		Indicadores de necesidades	
Objetivos	Destinatarias y destinatarios	Estructura	Recursos
Indicadores de producto			
Indicadores de resultado			
Indicadores de impacto			
Factores clave de éxito			
Estructura		Indicadores de estructura	
Actividades		Indicadores de actividad	
Recursos		Indicadores de recursos	

En nuestra opinión, es posible y deseable una mayor aproximación e integración entre las racionalidades y las metodologías de planificación y evaluación de los diferentes niveles que pueden ir, por poner dos ejemplos, desde la *gestión de casos* hasta la gestión del conjunto del sistema de servicios sociales. Esa mayor aproximación e integración facilitará, con la ayuda de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y unida a una verdadera dinámica participativa, que cada uno de los diversos procesos de planificación y evaluación aporte información a otros y, más aún, que haya un interesante *contagio* de perspectivas y sensibilidades.

Por otra parte, esos procesos permanentes de planificación y toma de decisiones o de evaluación y control se encuentran ante el reto de incorporar el punto de vista, la voz, las demandas o la expresión de satisfacción o insatisfacción de todas las personas e instancias que antes hemos citado, activando mecanismos de participación en la toma de decisiones, de reconocimiento de derechos, de control participativo o de análisis ético, por poner algunos ejemplos. Se trata de integrar dialécticamente las dimensiones de la calidad técnica y la calidad percibida (con los correspondientes indicadores y, lógicamente, estándares), con especial sensibilidad para la voz de las personas y grupos más vulnerables.

6.2. Incrementar la calidad de vida laboral de las trabajadoras y trabajadores de los servicios sociales

Uno de los cometidos principales de los procesos de gestión es el de perseguir el bienestar de las personas que trabajan en las organizaciones y sistemas. Este cometido es especialmente crítico en servicios que, tal como hemos dicho, son altamente intangibles, de modo que la suerte de la calidad del servicio está, fundamentalmente, en manos de las personas que interactúan directamente con las destinatarias y destinatarios. Sin duda toda la gestión va a contribuir (o no) a esta calidad la vida laboral de las trabajadoras y trabajadores de los servicios sociales pero, entre los diez procesos de gestión que hemos identificado en nuestro modelo queremos subrayar ahora el papel de tres de ellos: el proceso de interlocución, el proceso de gestión de recursos humanos y el proceso de gestión del intercambio.

En cuanto al proceso de interlocución, asumimos la perspectiva de la Teoría de la comunicación y entendemos que lo crítico en las interacciones que mantienen las personas con responsabilidades de gestión no resulta ser tanto la información que transmiten (por importante que ésta sea) como la *estructura de la relación*. Como señala

Link “la diferencia principal entre las partes de un conflicto tiende a estar en la definición de la relación” (Link, 1996: 137) y son los patrones (simétricos o complementarios, inclusivos o excluyentes, participativos o impositivos) que definen la naturaleza de la relación entre las personas con responsabilidades de gestión y las personas prestadoras directas de los servicios (que, por cierto, cuando es satisfactoria no suele ser objeto de nuestras conversaciones) los que más van a contribuir (o no) a que la relación entre el personal de atención directa y las destinatarias o destinatarios sea satisfactoria.

Por otra parte, normalmente, el proceso de interlocución (individual o en equipo) no basta para brindar soporte o apoyo a las trabajadoras y trabajadores y resulta necesario estructurar una gestión de los recursos humanos. Una gestión de los recursos humanos que cada vez está más atenta a las competencias de las personas (*no me diga qué estudió usted, dígame qué sabe hacer*) (Alles, 2000; López Camps y Leal, 2002: 24-27) y, sobre todo, a las competencias generales o transversales que hacen posible la polivalencia y la transdisciplinariedad, tan necesarias, por la caracterización que hemos hecho, en los servicios sociales. Una gestión de recursos humanos en la cual pueden cobrar más o menos peso, según nuestro esquema, los subprocesos de:

- Captación.
- Integración.
- Remuneración.
- Formación.
- Salud laboral.
- Promoción.

En tercer lugar, con independencia de la aportación que los procesos de interlocución o de gestión de recursos humanos puedan hacer a la calidad de vida laboral (objetiva y subjetiva) en los servicios sociales, cada vez más se asume que el marketing (lo que estamos denominando gestión del intercambio) se aplica a todas las relaciones de la red, organización, sistema o unidad que estemos gestionando y, por tanto, también a las relaciones con el denominado *cliente interno*. Esto supone un esfuerzo por conocer sus expectativas, por trabajar la imagen que la red, organización, sistema o unidad tiene ante ese público o audiencia interna o por *fidelizar* a ese *señor trabajador* o *señora trabajadora* (los *héroes* y las *heroínas* de los servicios sociales) en un contexto, por cierto, en el que se observan fuertes amenazas de una todavía mayor *proletarización* de las trabajadoras

y trabajadores de unos servicios sociales interpretados, por decirlo así, en términos de *outsourcing* intensivo en mano de obra de *baja* cualificación.

Sea como fuere, a través de unos u otros procesos de gestión, con unas u otras herramientas de gestión, se trata de construir redes, organizaciones, sistemas y unidades de escala humana donde se practique y se viva *ya* esa calidad de vida y ese bienestar social que supuestamente queremos proporcionar a nuestras destinatarias o destinatarios e *instalar* en la sociedad. Una gestión relacional y participativa como la que estamos planteando resulta crítica para conseguirlo, al menos en una cierta medida.

6.3. Ordenar más el trabajo en los servicios sociales

El estado de mixtura semiestructurada que hemos atribuido a los servicios sociales y la ausencia (a veces superable y a veces connatural) de metodologías o tecnologías codificadas e incorporadas aconseja un esfuerzo de gestión para ayudar a ordenar el trabajo en las redes, sistemas, organizaciones o unidades proveedoras de servicios sociales. Para ello, sin despreciar en ningún momento los enfoques vinculados al estudio y la transformación de estructuras organizativas, creemos que está resultando útil todo lo que tiene que ver con la *gestión por procesos* de la que antes hablábamos.

Nosotros estamos utilizando un esquema para la descripción de procesos en el que proponemos tomar en cuenta, por ejemplo, los siguientes elementos:

- Nombre del proceso.
- Alcance o ámbito de aplicación (señalando cuál es la primera y última actividad o las áreas o cuestiones en o para las que rige).
- Persona y (en su caso) equipo responsable del proceso.
- Insumos o recursos necesarios para el proceso (humanos, económicos, materiales o informacionales) (o, en general, aportaciones necesarias) (indicando, en su caso, procedencia, cantidad, características de calidad, temporalización o actividad para las que son necesarios) (e indicadores y estándares de recursos).
- Destinataria o destinatario (persona, organización, proceso) del proceso (y, en su caso, necesidades a las que se responde) (e indicadores y estándares de necesidad).
- Razón de ser u objetivo del proceso (en términos de efectos en las destinatarias o destinatarios).

- Indicadores y estándares de resultado (de calidad técnica y de calidad percibida) (y, eventualmente, indicadores de impacto).
- Salidas del proceso (en términos de producto o entregable material), si existen (e indicadores y estándares de producto).
- Secuencia de actividades o subprocesos del proceso (con descripción, interacción (incluido carácter de llave) con actividades de éste y de otros procesos, plazos y responsables) (incluyendo actividades de planificación y evaluación que formen parte del proceso).
- Indicadores y estándares de actividad (relacionados probablemente con las denominadas *variables de control* o parámetros sobre los que podemos actuar) (Euskalit, 2002: 30).
- Registros a realizar.
- Formatos asociados al proceso.
- Otros comentarios.
- Diagrama de flujo.
- Número y fecha que permitan identificar la versión del proceso vigente y no confundirla con versiones anteriores.

Matriz para la descripción de un proceso			
Nombre			Responsable
Alcance o ámbito			
Insumos o recursos (o, en general, aportaciones necesarias)			
Destinataria o destinatario			
Objetivo	Indicadores de resultado	Salidas	
Secuencia de actividades		Indicadores de actividad	
Registros a realizar		Formatos asociados al proceso	
Otros comentarios			
Diagrama de flujo (anexo)		Número y fecha de esta versión	

Este esquema puede ser aplicable al conjunto del macroproceso (la totalidad de la red, sistema, organización o unidad) (surgiendo lo que suele llamarse *mapa de procesos*) y a cada uno de los procesos y subprocesos que (a modo de muñecas rusas) vayamos identificando. No hay una receta mágica para la identificación de procesos, máxime en servicios que, como los servicios sociales, se caracterizan por su intangibilidad, interactividad y circularidad. Sin embargo, parece evidenciarse la utilidad de un trabajo conducido y participativo acerca de los procesos para tomar conciencia, por ejemplo, de cuáles son y dónde están los eslabones que no añaden valor, los despilfarros y pérdidas de energía, los *cuellos de botella*, los obstáculos y trampas para el acceso y la orientación de los destinatarios y destinatarias y así sucesivamente.

Y posiblemente uno de los retos de la gestión por procesos en nuestros servicios sociales (ayudada sin duda por una decidida y activa recepción y aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación) sea la de ayudar a una reconceptualización y reconfiguración de lo que suele denominarse *trabajo administrativo*. El discurso predominante (*¡el trabajo administrativo para el personal administrativo!*), que puede resultar acertado en muchos sentidos y en muchos casos, tiende a olvidar que mucho de ese que denominamos *trabajo administrativo* es simplificable y automatizable, que una parte de ese *trabajo administrativo* es trabajo de relación con las destinatarias y destinatarios (y por lo tanto tiene diversas valencias) y que toda división del trabajo trae aparejada el *coste de la coordinación*, lo que a veces aconseja desagregar el *trabajo administrativo* del proceso operativo (en nuestro caso la intervención social) y en ocasiones no.

Desde nuestro punto de vista, la ordenación del trabajo puede contribuir significativamente a que las trabajadoras y trabajadores de los servicios sociales estemos en mejores condiciones de abordar ese que hemos llamado *momento de la verdad*: el *momento* de la interacción con las destinatarias y destinatarios, la verdadera *prueba del nueve* de la calidad de nuestra intervención social para la que, ciertamente, ya no cuentan tanto los esquemas y procedimientos como el complejo y profundo saber hacer que constituye la médula de las diversas profesiones y versiones de la intervención social.

6.4. Desarrollar metodologías para la intervención social

Y ese patrimonio de saber (que es fundamentalmente *saber hacer*) no puede ser sino un patrimonio vivo en cuya transformación y enriquecimiento participamos las personas que tenemos que ver con los servicios sociales. La construcción de conocimiento útil para la intervención social es, a nuestro juicio, uno de los retos prioritarios de las redes, sistemas, organizaciones y unidades prestadoras de servicios sociales, que no pueden posicionarse como meras *aplicadoras* de teorías o tecnologías pretendidamente proporcionadas por otros agentes o instancias en un supuesto *sistema de ciencia y tecnología* de lo social. Ese sistema existirá y ese conocimiento se construirá, en nuestra opinión, sólo en la medida en que se practique una *reflexión sobre la acción* (Schön, 1998) que ejerza la necesaria tracción.

El que hemos denominado proceso de interlocución (sea bajo *formato* de supervisión, de trabajo en equipo, de sistematización o como queramos que sea) ha de tener, a nuestro juicio, como una de sus contribuciones centrales la de ayudar a esta reflexión desde la acción de la que estamos hablando. A partir de esa base, cabe desarrollar, por ejemplo, procesos de gestión de la información y procesos de gestión del aprendizaje (para lo que nos ocupa ahora, particularmente, de *gestión del conocimiento*) que conviertan nuestras redes, organizaciones, sistemas o unidades en verdaderos *laboratorios de aprendizaje* y en verdaderas redes, organizaciones, sistemas y unidades *inteligentes*.

Es frecuente, por poner un ejemplo, encontrar en nuestras redes y organizaciones hábitos de conducta y patrones de comportamiento en relación con la documentación y la información en general propios de tiempos en los que obtener, producir, almacenar, conservar, manipular, utilizar, procesar, transformar, compartir y transmitir información resultaba infinitamente más difícil y costoso que ahora. Esos hábitos y patrones resultan cada vez más disfuncionales y representan un reto para la gestión de la información, en la medida en que hay un valioso recurso al que no le estamos sacando el partido que le podríamos sacar.

Y es que debemos comprender que estamos inmersas en una revolución en cuanto a las formas y dinámicas de producción o construcción del conocimiento. En palabras de Hugo Assmann, “la humanidad ha entrado en una fase en la que ningún poder económico o político es capaz de controlar la explosión de los espacios de conocimiento” (Assmann, 2002: 27) y eso coloca en cada vez más manos la posibilidad (y quizá también la

responsabilidad) de gestionar la información y de utilizar esa información para la construcción de conocimiento, con independencia de que siga habiendo *estanques de conocimiento* o *templos del conocimiento* que no se hayan dado cuenta de esto que está pasando y que quieran seguir vendiendo, si se permite la expresión, su *mercancía averiada*.

Es, a nuestro juicio, en estas nuevas condiciones tecnológicas y sociales en las que el sistema de servicios sociales (y con él todo el conjunto de agentes e instancias interesadas) ha de responder al reto de la maduración y perfeccionamiento de sus métodos y técnicas, reto en el que se juega una de las condiciones de posibilidad de su desarrollo y reconocimiento social como sistema *solvente* y útil para obtener las respuestas y los resultados que se esperan de él. Las personas con responsabilidades de gestión en el sistema de servicios sociales ocupan un lugar privilegiado para hacerlo posible, en la medida en que contribuyan a la superación de las inercias que dificultan la producción de conocimiento y a la ruptura de la incomunicación entre unas y otras partes de ese sistema de ciencia y tecnología de lo social, y en la medida en que activen y dinamicen procesos de gestión del conocimiento. Posiblemente quepa decir que la gestión de servicios sociales será gestión del conocimiento o, sencillamente, no será.

6.5. Fortalecer el trabajo en red

El quinto y último reto al que creemos que ha de responder la gestión de servicios sociales es el de fortalecer el trabajo en red. Si de la caracterización que hemos hecho acerca de los servicios sociales se deduce la necesidad del trabajo en red y si esta manera de funcionar no es frecuente y fácil, se nos antoja que nuestros procesos de gestión tendrán que contribuir a hacerla posible. Y estamos convencidos de que aquellas redes, sistemas, organizaciones y unidades que antes y mejor *gestionen en red* y *gestionen la red* antes y mejor van a responder a los complejos y cambiantes retos con los que se encuentra la intervención social.

Podemos estar hablando, por ejemplo, de un estilo de interlocución inclusivo y participativo o de una adecuada comprensión y utilización de la gestión del intercambio (del marketing) para mejorar continuamente todas las relaciones que mantenemos con el complejo *sistema-cliente* del que antes hablábamos. Y es que incrementar nuestra capacidad de interlocución o gestionar sinérgicamente nuestros intercambios se hace especialmente necesario en un contexto en el que el aumento de la conectividad y la

disminución de los costes de transacción, entre otros fenómenos, están contribuyendo a una cada vez mayor descomposición de las *cadenas de valor*, a un fuerte incremento del número de agentes o instancias que toman parte en los procesos (y también en los procesos de intervención social).

Sin entrar ahora en el necesario y urgente debate acerca de los servicios públicos (Infante, 2003), no cabe duda de que las personas con responsabilidades de gestión en diversos puntos del sistema de servicios sociales han de hacer, cada vez más, el esfuerzo de identificar y potenciar el valor añadido específico que cada red, sistema, organización o unidad aporta. La intervención social se hace más compleja y hay masa crítica para que adquieran personalidad propia agencias o instancias (tanto públicas como privadas) que pueden asumir y articular de muy diversas maneras roles y funciones tales como la atención directa, la gestión de recursos, la planificación, la evaluación, la legislación, la presión, la financiación, la formación, la consultoría, la mediación y así sucesivamente.

Una gestión en red (de la que antes hemos hablado) es una gestión que posibilita la sinergia entre esas diversas aportaciones evitando caer en *juegos de suma cero* y competiciones estériles. Una dinámica de partenariado exige una renovación de la gestión capaz de identificar todos los agentes e instancias interesadas o implicadas, incluyendo aquellas que no se autoidentifican como tales y capaz de cuidar y alimentar las relaciones y las redes. Desde nuestro punto de vista no es contradictorio el énfasis en la necesidad de que la política social clarifique y mejore las reglas del juego con el reconocimiento de que la gestión social ha de hacer esta aportación en la mejora de los procesos de interlocución e intercambio.

En todo caso, quizá el primer reto del marketing en los servicios sociales sea el de superar la clásica y frecuentemente indeseable segmentación de los servicios en torno a determinados colectivos, segmentación que obedece a la inercia más que a un verdadero análisis de necesidades y recursos. Segmentación que, por otra parte, es cada vez más fuente de ineficiencias e inequidades ante grandes fenómenos como la *exclusión* o la *dependencia* o, por otro lado, ante realidades mucho más reducidas y peculiares (que requieren, posiblemente, una microsegmentación) (Lambin, 1995: 193).

A partir de ahí, se tratará quizá de superar un *enfoque producto* (*yo sé lo que es la buena intervención social*) o un *enfoque ventas* (*tenemos que conseguir usuarias y usuarios*

para los programas ofrecidos) para pasar a un *enfoque marketing* o, si se quiere, lo que Kotler denomina *enfoque marketing social*, según el cual debemos identificar las necesidades y deseos de nuestros públicos objetivos y darles la mejor respuesta posible, favoreciendo su bienestar y el bienestar social a largo plazo.

Y en esta construcción y potenciación del trabajo en red, no será tampoco un reto menor el de seguir transformando profundamente la imagen pública de los servicios sociales, frecuentemente paternalista, asistencialista, clientelista, residual o estigmatizante, para favorecer una cultura de los derechos y de la participación. Prestigiando unos servicios por los que frecuentemente no se paga y que incluso en ocasiones no son demandados por sus destinatarias o destinatarios.

Sólo una gestión audaz y dinámica puede liderar los procesos de cambio que requiere este salto a la red que se nos plantea. Se trata, en realidad, de construir redes inclusivas y participativas que vayan interactuando con el tejido social, los procesos económicos o el entramado institucional y desencadenando dinámicas de inclusión y participación. Para que eso siga siendo y sea cada vez más posible, en lo micro y en lo macro, la gestión de los servicios sociales, renovándose y reinventándose, está haciendo y debe seguir haciendo cada vez más, una aportación decisiva.

7. Bibliografía utilizada

- AGUILAR, M.J. (2002): *Novedades metodológicas en intervención social*. Buenos Aires, Lumen/Humanitas.
- ALEMAN, C. y GARCÉS, J. (dirs.) (1996): *Administración social: servicios de bienestar social*. Madrid, Siglo XXI.
- ALLES, M.A. (2000): *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Granica.
- ALONSO SECO, J. M. y GONZALO, B. (1997): *La asistencia social y los servicios sociales en España*. Madrid. Boletín Oficial del Estado.
- ALONSO, L.E. (2001): "El discurso de la sociedad del conocimiento y el declive de la reforma social", intervención en el VII Congreso Español de Sociología (Salamanca).
- AZNAR LÓPEZ, M. (2001): "Aspectos jurídicos de los servicios sociales: de la referencia constitucional a la legislación ordinaria" en *Revista del Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 30, pp. 55-86.
- BALLART, X. y RAMÍO, C. (2000): *Ciencia de la Administración*. Valencia, Tirant lo Blanch.
- BAÑÓN, R. y CARRILLO, E. (comps.) (1997): *La nueva Administración Pública*. Madrid, Alianza Editorial.
- BAS, E. (1999): *Prospectiva. Herramientas para la gestión estratégica del cambio*. Barcelona, Ariel.
- BRUGUÉ, Q. y SUBIRATS, J. (1996): *Lecturas de gestión pública*. Madrid, INAP/BOE.
- BUTCHER, T. (2002): *Delivering welfare*. Buckingham, Open University Press.
- CAMBRIDGE, P. (1999): "Building care management competence in services for people with learning disabilities" en *British Journal of Social Work*, num. 29, pp. 393-415.

- CASADO, D. (1995): "Acción social y servicios sociales" en *Documentación Social*, núm. 101, octubre - diciembre (Síntesis del V Informe sociológico sobre la situación social en España. Sociedad para todos en el año 2000), pp. 425-457.
- CASADO, D. y GUILLÉN, E. (2001): *Manual de servicios sociales*. Madrid, CCS.
- CASAS MÍNGUEZ, F. y SÁNCHEZ PÉREZ, M.C. (2002) "En torno a los servicios sociales" (www.uclm.es/bits)
- CLAVER, E. y otros (1996): *Manual de administración de empresas*. Madrid, Civitas.
- COBO, J.M. (2001): *Ética profesional en ciencias humanas y sociales*. Murcia, Huerga y Fierro.
- COHEN, E. (2002): "Retos y obstáculos de la modernización de la gestión social en América Latina" intervención en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, octubre (www.clad.org.ve/fulltext/0044514.pdf).
- COMUNIDAD DE MADRID (2001): *Acuerdo de 2 de agosto de 2001, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Plan Estratégico de Servicios Sociales (2001-2003)*.
- CORNELLA, A. (2003): *Hacia la empresa en red*. Barcelona, Gestión 2000.
- CUERVO, A. (1996): *Introducción a la administración de empresas*. Madrid, Civitas.
- DE LA RED, N. y CONDE, C. (2000): "Los proyectos de intervención integral en el ámbito de los servicios sociales en cooperación con otras redes y sistemas de bienestar social" en DÍAZ MARTÍNEZ, J.A. y SALVADOR PEDRAZA, M.J. (coords.): *Nuevas perspectivas de los servicios sociales*. Madrid, UNED, pp. 107-138.
- DE RIVAS, M.J. (2002): *Manual de treball social*. Valencia, Universitat de Valencia.
- DICKENS, P. (1995): *Quality and Excellence in Human Services*. Chichester. Wiley.
- ECCLES, R.G. y NOHRIA, N. (1995): *Más allá de la palabrería. Redescubramos la esencia de la gestión*. Barcelona, Apóstrofe.
- ECHEVERRÍA, R. (2000): *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Granica.
- EUSKALIT (2002): *Guía para una gestión basada en procesos*. Zamudio.
- FAJARDO, I.G. y otras (1997): *Gestión de servicios de apoyo a personas*. Valencia, Fondo Social Europeo/ADAPT.
- FANTOVA, F. (1999): *Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales (tesis doctoral)*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- FANTOVA, F. (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid, CCS.
- FANTOVA, F. (2002a): "Hacia una gestión de calidad en los procesos de intervención social" en *Documentación Social*, núm. 128, julio-septiembre, pp. 179-195.
- FANTOVA, F. (2002b): "Intervención social y construcción de redes" en *Documentación Social*, núm. 129, octubre-diciembre, pp. 39-56.
- FERNÁNDEZ GARCÍA, T. y ARES, A. (coords.): *Servicios sociales: Dirección, gestión y planificación*. Madrid, Alianza Editorial.
- FERNÁNDEZ GUERRERO, R. y MARTÍNEZ MORENO, A. (2002): "La calidad: estrategia o control en la prestación de servicios en un sistema de economía mixta del bienestar" en *Documentación Social*, núm. 128, julio-septiembre, pp. 37-55.
- FROUFE, S. y SÁNCHEZ CASTAÑO, M.A. (1991): *Planificación e intervención socioeducativa*. Salamanca, Amarú.
- GARCÍA ALONSO, J.V. y BUENDÍA, I. (2002): "La calidad en la prestación de servicios sociales: estado de la situación", VIII Jornadas de Investigadores en Economía Social, Tenerife, (<http://www.asescan.com/jornadas/ciriec/TNFE-COMNC-BUENDIA.doc>).
- GARCÍA HERRERO, G. (1994): "Nuevas necesidades y tendencias organizativas en los servicios sociales comunitarios" Jornadas sobre Centros de Servicios Sociales: Nuevas Tendencias de Organización y Gestión, Málaga, (www.codtsmalaga.org/cadits/dts/numero2/sumario3.htm#sumario8)
- GARCÍA ROCA, J. (2002): "Paradigma de red y acción social" en *Documentación Social*, núm. 129, octubre-diciembre, pp. 13-38.
- GIL CALVO, E. (1998): "Doble vínculo" en GINER, S. y otros: *Diccionario de sociología*. Madrid, Alianza Editorial, p. 215.
- GÓMEZ VIEITES, A. y SUÁREZ REY, C. (2003): *Sistemas de información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial*. Madrid, RA-MA.
- GRANDE, I. (2002): *El marketing de los servicios sociales*. Madrid, Síntesis.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, Civitas.

- HARRIS, J. (1998): "Scientific management, bureau-professionalism, new managerialism: the labour process of state social work" en *British Journal of Social Work*, num. 28, pp. 839-862.
- HAX, A. y MAJLUF, N. (1997): *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Barcelona, Granica.
- INFANTE, A. (2003): *Repensando los servicios públicos en España* (www.fundacionalternativas.com).
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1997): *El cuadro de mando integral*. Barcelona, Gestión 2000.
- KIRCHNER, A.M. (1999): *La gestión de los saberes sociales. Algo más que gerencia social*. Buenos Aires, Espacio Editorial.
- KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (1994): *Administración. Una perspectiva global*. México, McGraw-Hill.
- KOTLER, P. y otros (2000): *Introducción al marketing. 2ª edición europea*. Madrid, Prentice Hall.
- LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing estratégico*. Madrid, McGraw-Hill.
- LAPARRA, M. y AGUILAR, M. (1997): "Intervención social y exclusión" en *CÁRITAS: Políticas sociales contra la exclusión social. Actas del simposio*. Madrid.
- LAPAUW, R. (1993): *La pratique du management des entreprises sanitaires et sociales*. Tolouse, Privat.
- LINK, D. (1996): "Mediación y comunicación" en GOTTHEIL, J. y SCHIFFRIN, A. (comps.) (1996): *Mediación: una transformación en la cultura*. Barcelona, Paidós, pp. 135-151.
- LÓPEZ CAMPS, J. y LEAL, I. (2002): *Aprender a planificar la formación*. Barcelona, Paidós.
- LUQUE, O. (1994): *Aspectos organizativos y de gestión en servicios gerontológicos*. Valencia, Generalitat Valenciana.
- MALIZIA, P. (1998): *La costruzione sociale dell'organizzazione. Nature e struttura delle organizzazioni complesse*. Milano, Guerini.
- MALONE, T.W. y otras (1999): "Tools for inventing organizations: toward a handbook of organizational processes" en *Management Science*, núm. 45(3), marzo, pp. 425-443.
- MAS (Ministerio de Administraciones Públicas) (2000): *Libro blanco para la mejora de los servicios públicos*. Madrid (www.map.es).
- MAYNTZ, R. (2001): "El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna" en *Reforma y Democracia*, núm. 21, octubre (www.clad.org.ve/rev21/mayntz.pdf).
- METCALFE, L. (1996): "Gestión pública: de la imitación a la innovación" en BRUGUÉ, Q. y SUBIRATS, J. (1996): *Lecturas de gestión pública*. Madrid, INAP/BOE, pp. 79-100.
- MINTZBERG, H. (1991a): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.
- MINTZBERG, H. (1991b): *Mintzberg y la dirección*. Madrid, Díaz de Santos.
- MOLINA, M.L. y MORERA, N.E. (1999): *La gerencia de servicios sociales*. Buenos Aires, Lumen/Humanitas.
- MORENO-LUZÓN, M.D. y otros (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid, Pearson Educación.
- MURGUÍA, M.J. (1998): "La gestión de procesos como instrumento de mejora en los servicios sociales" I Jornadas Sobre Calidad y Servicios Sociales de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Deusto.
- OLVE, N. y otros (2000): *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Guía práctica del Balanced Scorecard*. Barcelona, Gestión 2000.
- PORCEL, A. y VÁZQUEZ, C. (1995): *La supervisión. Espacio de aprendizaje significativo. Instrumento para la gestión*. Zaragoza, Libros Certeza.
- PRIMAVERA, H.H. (1995): "Trabajo social y gerencia de lo social. Reflexiones desde una perspectiva latinoamericana en los umbrales del año 2000" en *RTS*, núm. 140, pp. 24-31.
- PRINCIPADO DE ASTURIAS: *Ley 1/2003 de 24 de febrero, de Servicios Sociales*.
- QURESHI, H. y NICHOLAS, E. (2001): "A new conception of social care outcomes and its practical use in assessment with older people" en *Research Policy and Planning*, vol. 19, núm. 2, pp. 11-25 (www.elsc.org.uk).
- RAMIÓ, C. y BALLART, X. (1993): *Teoría de la organización*. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.
- RANCI, C. (ed.) (2001): *Il mercato sociale dei servizi alla persona*. Roma, Carocci.
- RODRÍGUEZ, D. y RÍOS, R. (2002): "Las organizaciones sociales en una sociedad compleja" en DOS (División de Organizaciones Sociales) (2002): *Gobernar los cambios: Chile, más allá de la crisis*. Santiago, Ministerio Secretaría General de Gobierno, pp. 133-152.

- SACANELL, E. (2000): "La utilización de indicadores en los servicios sociales municipales" en ETS (Escuela de Trabajo Social): *III Jornadas sobre calidad y servicios sociales*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- SCHÖN, D. (1998): *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, Paidós.
- SCHVARSTEIN, L. (1991): *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós.
- SERRA, A. (2002): "Una aproximación a la calidad en el ámbito de la acción social. Elementos para comprender la calidad" en *Documentación Social*, núm. 128, julio-septiembre, pp. 19-36.
- SIIS (2002): *Tercer informe sobre la situación de los servicios sociales en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Año 2000. Consejo Vasco de Bienestar Social*. Donostia-San Sebastián (www.sis.net).
- STONER, J.A.F. y otras (1996): *Administración*. México, Prentice Hall.
- UGARTE, M. (2000): *Los servicios sociales en el medio rural y urbano*. Iruñea, EHNE.
- VALOTTI, G. (1996): *Imprese, istituzioni e regole nella produzione dei servizi di pubblica utilità*. Milano, Cirioc/Franco Angeli
- ZARAGOZÁ, J.V. y otras (2000): *Servicios sociales e interdisciplinariedad*. Benicull de Xúquer (Valencia), Setimig