

## **LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA INTERVENCIÓN SOCIAL: CONVERGENCIA ENTRE SISTEMATIZACIÓN Y CREATIVIDAD.**

Ponencia de Luis A. Barriga dentro de las Jornadas: "**TRABAJO SOCIAL Y CIUDADANÍA: PANORÁMICA DESDE LOS SERVICIOS SOCIALES DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID**". Madrid, 27 y 28 de octubre de 2004.

Resumen de Contenidos de la Ponencia:

### **1) REFLEXIONES:**

En todos los órdenes de la vida podemos establecer la necesidad de confluencia de dos mundos. El mundo del **ORDEN** (dentro del cual encuadramos la sistematización científica y la medición de hechos y resultados de las organizaciones) y el mundo del **DESORDEN** (en el que inscribimos la creatividad, la capacidad innovadora de creación de nuevas respuestas organizativas, la intuición, etc...)

La **PRAXIS** del Trabajo Social se desarrolla entre dos mundos indisolublemente unidos: el de la Creatividad y el de la Sistematización. Es necesario pues establecer un equilibrio entre ambos mundos.

Desde los inicios de la puesta en marcha del actual Sistema Público de Servicios Sociales, la **CREATIVIDAD** ha formado parte necesaria de la práctica de los profesionales del sistema debido a razones como:

- La aparente indefinición del sistema.
- La falta de referentes experimentales iniciales.
- La escasez de recursos puestos a disposición del sistema.
- La necesidad de ofrecer permanentemente nuevas respuestas a nuevas demandas y a necesidades emergentes.

Por otra parte, la **SISTEMATIZACIÓN** de la práctica es otra de las grandes necesidades del sistema de Servicios Sociales. Quizás, en este momento sea una **IMPERIOSA NECESIDAD** habida cuenta los peligros que enfrenta el Sistema Público de Servicios Sociales (Indeterminación, Inanición de Recursos, Cuestionamiento de su Legitimidad, Rentabilidad, etc...), muchos de los cuales proceden de una crisis generalizada de los servicios públicos.

Así pues, se imponen nuevas fórmulas organizativas (PARADIGMAS ORGANIZATIVOS) y la necesidad de ofrecer RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL tanto a las instancias planificadoras de las Políticas Sociales como a la sociedad en su conjunto.

## **2) RETOS PARA LOS NUEVOS SERVICIOS SOCIALES:**

Los Servicios Sociales en España se ven abocados a afrontar importantes retos, algunos de los cuales son:

### **RELACIONADOS CON LA SISTEMATIZACIÓN:**

- Definir los servicios y productos ofrecidos al "TARGET".
- Establecer mecanismos de medición de resultados en términos económicos. (Rentabilidad Social)
  - i. Establecer herramientas de visualización de los procesos organizativos (DIAGRAMAR LOS PROCESOS).
  - ii. DEFINIR y MEDIR Calidad de Vida.
  - iii. Medir, además de la rentabilidad de la intervención, los efectos de la NO-INTERVENCIÓN.
- Establecer y "cuidar" los sistemas de INFORMACIÓN verticales y horizontales. (Consolidar sistemas y foros en los que compartir y difundir la "BUENA PRÁCTICA")

### **RELACIONADOS CON LA CREATIVIDAD**

- Evitar la BUROCRATIZACIÓN que aplica respuestas prediseñadas y simples a situaciones nuevas y complejas. (Evitar las barreras al aprendizaje)
- Buscar alternativas a la rigidez administrativa clásica, especialmente en lo referido a la FISCALIZACIÓN de los fondos públicos.
- Compaginar la pertenencia al sistema con el cuestionamiento permanente al mismo.

**Todo ello para HACER "VISIBLE" la imagen de los SS.SS. y DENUNCIAR las situaciones que pudieran atentar contra los derechos de la ciudadanía.**

## **INTRODUCCIÓN**

En primer lugar, quiero agradecer muy sinceramente la oportunidad de participación que se me ofrece en este foro. Debo reconocer que me siento abrumado por el altísimo nivel de las jornadas a la vista de los temas a tratar y de la categoría de las aportaciones y, en este sentido y al hilo de mi aportación, debo decir que me parece una excelente idea el que las aportaciones "externas" sean las menos frente a las reflexiones de los propios protagonistas y destinatarios de estas jornadas; los y las profesionales del Ayuntamiento de Madrid.

Vaya por delante mi humilde intención de servir de apoyo a lo verdaderamente importante: la reflexión y las conclusiones a las que ustedes lleguen con respecto a los tres pilares de estas jornadas: los derechos de la ciudadanía, los Servicios Sociales que presta el Ayuntamiento de Madrid y el Trabajo Social como disciplina y profesión integrada en el sistema

Intentaré llevar a cabo mi particular reflexión por tres derroteros:

En primer lugar expondré una cosmovisión en la que la sistematización (orden) y la creatividad (desorden) aparecen perfectamente integradas. En segundo lugar me detendré en algunas consecuencias de esta doble perspectiva en el mundo de los Servicios Sociales y, finalmente, procuraré abordar la exposición de algunos de los retos más inmediatos para el sistema de Servicios Sociales y para los/as profesionales que lo integran.

## ORDEN Y DESORDEN; DOS MUNDOS EN NECESARIA ARMONÍA:

Hace ya diez años que mi compañera y maestra María Jesús Brezmes y yo tuvimos la osadía de presentar en un Congreso de la profesión una ponencia que llevaba por título “El Big Bang de los Servicios Sociales”.

Sin entrar ahora en los contenidos de la misma, sí comentaré que nuestro punto de partida para titular así una ponencia que pretendía hablar de los retos del sistema de Servicios Sociales hace diez años era tan aparentemente “peregrino” como la Teoría del Caos, la segunda Ley de la Termodinámica o las recientes ideas de los astrofísicos sobre la creación del Universo. Además tomamos para la ponencia el título de un libro que, en aquel entonces, era de reciente aparición y cuyo autor era Hervé Sérieyx<sup>1</sup>.

Tras la gran explosión –el BIG BANG-, el Universo se ha ido formando en expansión gracias a dinámicas ORDENADAS (que explican la vigencia de la física de Newton) y a dinámicas DESORDENADAS (que explican la vigencia de la lógica borrosa o de los funciones fractales). Se trataba entonces de hacer ver que, bajo este punto de vista, en el devenir de los Servicios Sociales confluían tanto dinámicas ORDENADAS (normativas, presupuestos, roles, funciones, prestaciones...) y DESORDENADAS (conflictos, imprecisiones, vacíos en las respuestas a las necesidades, etc...).

Si queremos hablar de SISTEMATIZACIÓN y CREATIVIDAD en Servicios Sociales, una primera afirmación es que ambos mundos son NECESARIAMENTE COMPLEMENTARIOS. No puede haber uno sin otro. Forman parte de una misma realidad.

Hasta mediados del siglo XX, las ciencias se entretuvieron especialmente en el mundo del orden. De la sistematización ORDENADA de los saberes. Todo

---

<sup>1</sup> HERVÉ SÉRIEYX: *El Big Bang de las Organizaciones*. Ediciones B. Colección Management. 1994.

lo intuitivo, lo creativo, lo mágico, lo inexplicable, lo inalcanzable, fue tachado de pre-científico, de esotérico.

Sin embargo, hoy sabemos que para analizar cualquier sistema, sea de la complejidad que sea, es preciso atender a los dos mundos en permanente realimentación.

Funciona aquí el principio Dialógico del que nos habla Edgar Morin<sup>2</sup>. El todo contiene a la parte. La parte contiene al todo. Y ambos suceden simultáneamente.

Las ciencias en este momento –como dice el Consultor Internacional Ramón Adel- abrazan la genialidad de la Y para desembarazarse de la tiranía de la Q. Es decir, las cosas son de una manera Y de la otra al tiempo.

Los Servicios Sociales deben poseer SISTEMATIZACIÓN Y CREATIVIDAD al tiempo. No se trata pues de apostar por una u otra.

## **ENCUADRE DE LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS SOCIALES:**

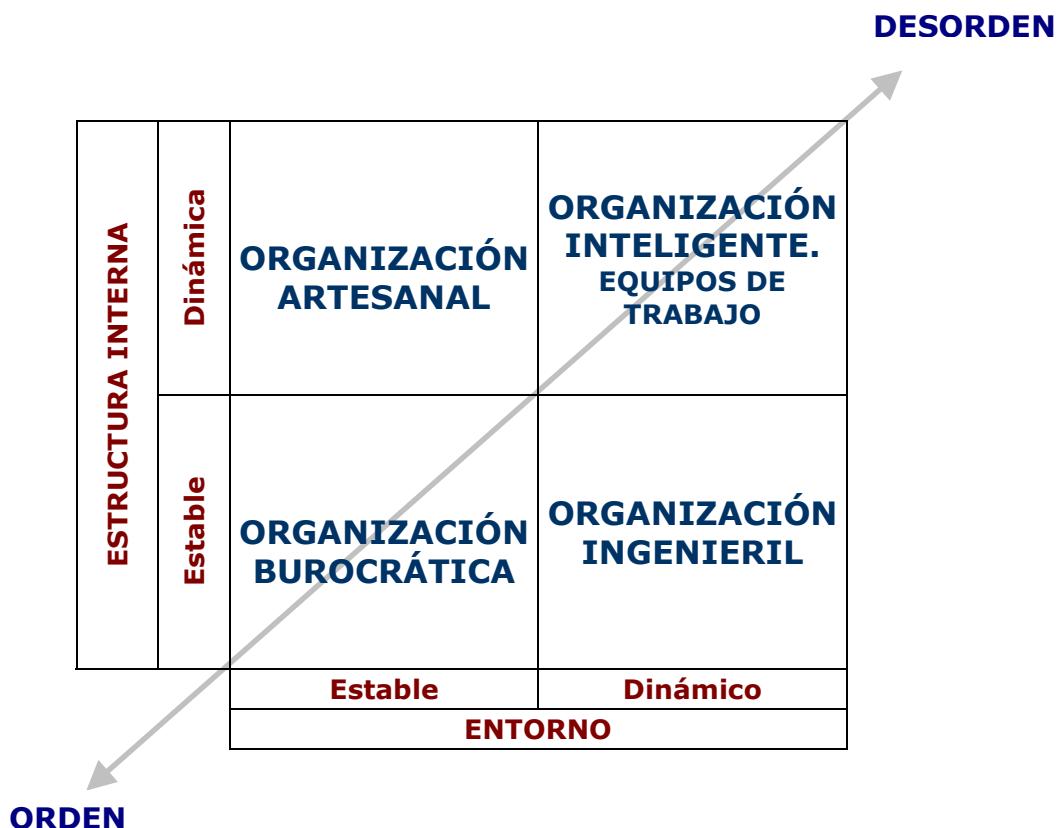
Podríamos establecer cuatro tipos de configuración organizacional en función de lo dinámico o estático de los entornos internos y externos. Es decir, en función de la cantidad de estabilidad o inestabilidad que exista en el interior de las organizaciones y de la inestabilidad o estabilidad que ofrezca el entorno, se crean cuatro tipos de configuraciones de organización<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> E. MORIN *Introducción al pensamiento complejo*. GEDISA 1995.

<sup>3</sup> Este esquema es una elaboración propia a partir de los apuntes del Master de Consultoría de Procesos de Desarrollo Organizacional impartido por la Escuela de CC Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid y por el Instituto de Desarrollo Organizacional de Israel los cursos 1992/93 y 1993/94.

Si bien este tipo de esquema puede parecernos un reduccionismo simplista, nos ayuda a reflexionar donde estamos:



- 1) Cuando el **entorno es estable** y la **estructura de la organización es estable** nos encontramos ante la típica organización de tipo **BUROCRÁTICO**. Esta configuración organizacional está caracterizada por la importancia de las **NORMAS ESCRITAS**, la **RIGIDEZ DE LOS PROCEDIMIENTOS** que son **GARANTISTAS**. El Poder se basa en la situación estatutaria dentro del organigrama más que por el rol que se juega. Lo no escrito no existe. Es una estructura muy competitiva en entornos estáticos y que atiende más a su propio mantenimiento que a lo que ocurre en el exterior. El ejemplo paradigmático de este tipo de organización es la vieja administración pública del siglo XIX.
- 2) Cuando en el mismo **entorno estable** poseemos **estructuras organizativas dinámicas**, nos estamos refiriendo a organizaciones de

tipo **ARTESANAL**. Se trata de organizaciones de interior “desordenado” (el orden depende de lógicas internas inaccesibles desde el exterior). El poder se adquiere por la **EXPERIENCIA EN EL OFICIO**, las normas son más tácitas que explícitas. Se asciende por aumento de la experiencia (de aprendiz a oficial). Los procedimientos son variables en función de las circunstancias y se está dispuesto a la variación en aras a la mejora del producto. La experiencia se adquiere con el tiempo y se transmite de unos a otros sin publicidad, casi en secreto. Son competitivas cuando el entorno se mantiene con un alto grado de estabilidad. (Ejemplo de esto es cualquier oficio artesanal típico de los gremios medievales)

- 3) En el cuadrante inferior derecho nos encontramos con **organizaciones de tipo INGENIERIL**, que pueden ser operativas en **entornos dinámicos** aún cuando funcionan con **estructuras internas rígidas y burocratizadas**. Aquí el poder procede de la valía de experto y de la situación en el organigrama. Los procesos de trabajo están muy procedimentados y sistematizados como en el caso de la organización burocrática pero –a diferencia de ésta- se atiende fundamentalmente a la demanda cambiante del exterior. De esta manera, la organización ha de realizar frecuentes y denodados esfuerzos de adaptación al entorno cambiante. (Ejemplo de este tipo de configuración organizacional es cualquier organización fabril de finales del siglo XX.)
- 4) Finalmente, nos encontramos con **organizaciones adaptadas a entornos cambiantes y cuya estructura es descentralizada, dinámica**. Se trata de la organización abierta al aprendizaje de la que nos habla Peter M Senge<sup>4</sup>. Conlleva estructuras de corte adhocrático que se adaptan a las exigencias cambiantes del entorno sin abandonar sus presupuestos éticos de identidad y existencia. El poder es situacional (en función del momento) y se funciona a base de equipos de trabajo. Se atiende al capital humano e intelectual como el principal activo de la

---

<sup>4</sup> PETER M. SENGE. *La Quinta Disciplina; el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ed. Granica. Colección Management y Contexto. 1993.

organización. Vale en la medida en que eres capaz de aprender y no tanto por lo que sabes. (¿podemos poner algún ejemplo?, puede que alguna ONG cumpla con estas premisas...?)

Ante todo lo anterior la pregunta sería: **¿Dónde encuadrar a las organizaciones de Servicios Sociales?**

Si bien no existen tipos puros... evidentemente se comparten más elementos de uno u otro cuadrante.

Bajo mi punto de vista, las organizaciones de Servicios Sociales están más en el cuadrante de lo artesanal que en ningún otro. Exagerando un poco pensemos en el desorden interno, en la falta de sistematización, en la importancia de la valía del saber de experto y en la importancia de la experiencia práctica.

A esto hay que añadir el hecho de que se trate de organizaciones artesanales dentro de estructuras más o menos burocratizadas.

Como quiera que nuestro mundo es evidentemente cambiante, el reto es el de pasar de la organización de tipo artesanal (más intuitiva y creativa) a la de tipo ingenieril (pura sistematización) o a la inteligente (en la que sistematización y creatividad conviven en armonía)

Las organizaciones ingenieriles han tenido como reto pasar al cuadrante superior derecho, abrazando los equipos de trabajo, la creatividad, cuidando el aprendizaje organizativo, la calidad etc... Las que no lo han conseguido han sucumbido o agonizan en este momento.

La Administración de corte burocrático, deslegitimada o cuando menos cuestionada por falta de creatividad, rentabilidad y, sobre todo, por no atender al cliente debidamente y por realimentarse a sí misma, está

luchando por superar sus anacronismos y por adaptarse a entornos más dinámicos. Aún no sabemos si vamos a entornos ingenieriles o inteligentes.

Hay quien opina sin embargo que el circuito lógico de una organización es pasar del cuadrante artesanal al burocrático y de este al ingenieril para poder llegar al de la organización inteligente.

La pregunta es ¿podemos saltarnos algún paso? o debemos pasar por todos los estadios anteriores?

Para complementar esta reflexión, añadiré algunos de los nuevos paradigmas organizativos que corresponderían a las organizaciones inteligentes del cuadrante superior derecho:

- DE PIRÁMIDES A PEONZAS: las estructuras pasan a sostenerse no por la grandeza de su basamento (pirámide organizativa) sino que – poniendo al cliente en lo alto de la organización e inmediatamente después al personal de contacto- se sostienen por el movimiento. De hecho, si no se mueven... caen.
- DE ORQUESTAS SINFÓNICAS A ORQUESTAS DE JAZZ (o de la burocracia a la adhocracia)
- DE ESCONDER LOS ERRORES A RENTABILIZAR LOS APRENDIZAJES
- DE LA DIALÉCTICA CENTRALIZAR-DESCENTRALIZAR A LA IDEA DE RED (que permite centralizar Y descentralizar al tiempo).

## **RETOS PARA LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS SOCIALES:**

Visto lo anterior, si asumimos la premisa de que nos encontramos aún en un estadio organizativo de corte artesanal y en unas formas de intervención profesional que –aun contando con el necesario bagaje metodológico- son

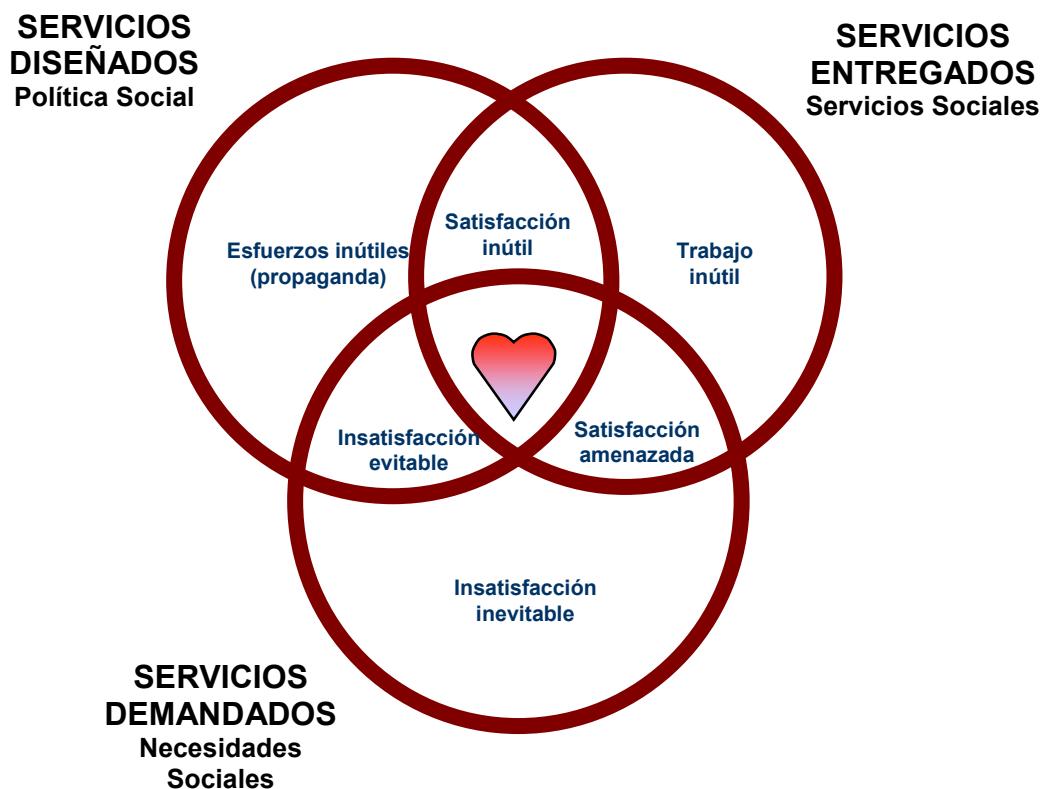
así mismo artesanales y excesivamente intuitivas y rudimentarias, se nos ocurre plantear como retos los siguientes:

### **RELACIONADOS CON LA SISTEMATIZACIÓN: (que nos acerca a lo ordenado ingenieril)**

- **Definir los servicios y productos ofrecidos al usuario actual y potencial “TARGET”.**

El Sistema de Servicios Sociales sigue sin definir con claridad cuál es su producto. Nuestro producto es en demasiadas ocasiones “esotérico”, como si fuera de difícil definición. Quizá sea éste un problema de identidad.

El siguiente esquema<sup>5</sup> puede ayudarnos a reflexionar:



<sup>5</sup> Este esquema es una adaptación del que ofrecen ALABERT GADEA CARRERA y JORDI LÓPEZ CAMPS en su obra *Servir al ciudadano: Gestión de la Calidad en la Administración Pública*. GESTIÓN 2000, 1995.

En la medida de lo posible hay que diferenciar entre lo que hacemos, lo que deberíamos hacer y lo que demanda el ciudadano que hagamos. De la movilidad de estos tres círculos depende que podamos ampliar el área de cobertura de necesidades reales de los usuarios.

- **Establecer mecanismos de medición de resultados en términos económicos. (Rentabilidad Social y Legitimidad)**

Este reto se puede subdividir en varios:

- i. Establecer herramientas de **visualización de los procesos** organizativos (DIAGRAMAR LOS PROCESOS).

Es decir: Hacer el esfuerzo de relatar (dibujar, escribir, pasar a diagrama lógico) cada uno de los procesos que llevamos a cabo en las organizaciones de servicios sociales para su posterior análisis y reingeniería.

- ii. **DEFINIR y MEDIR la Calidad de Vida producida.**

De alguna forma hay que sistematizar la rentabilidad de nuestros procesos. Si nuestro producto es la Calidad de Vida, o la Cohesión social o integración social... de alguna manera hay que crear indicadores que midan los efectos de la intervención a medio y largo plazo.

Es vital que cada proceso de cada parte de la organización sepa qué está produciendo, cuánto contribuye al producto total. (En demasiadas ocasiones sabemos intuitivamente que nuestra intervención tiene efectos positivos pero no podemos definir "cuántos")

- iii. **Medir, además de la rentabilidad de la intervención, los efectos de la NO-INTERVENCIÓN.**

Si fuésemos capaces de ofrecer mediciones (pronósticos) de las consecuencias de la no-intervención social, podríamos legitimar el sistema de servicios sociales sin lugar a dudas.

- **Establecer y “cuidar” los sistemas de INFORMACIÓN verticales y horizontales.**

Una vez constatemos la rentabilidad de la intervención, una vez midamos resultados en unidades comprensibles y veraces para el planificador de la Política Social, es imprescindible hacer llegar los datos y hechos al mismo para que las Política Social evolucione rápidamente creando nuevos satisfactores para las necesidades emergentes. Los sistemas de información vertical no están funcionando o son insuficientes.

En el plano de la horizontalidad, hay que Consolidar sistemas y foros en los que compartir y difundir las “BUENAS PRÁCTICAS”

### **RELACIONADOS CON LA CREATIVIDAD (que nos acerca a lo desordenado inteligente)**

- **Evitar la BUROCRATIZACIÓN que aplica respuestas prediseñadas y simples a situaciones nuevas y complejas.**

Para lo cual puede ser útil evitar las barreras al aprendizaje entre las que señalamos algunas<sup>6</sup>:

**1.- Confundimos nuestra tarea con nuestra identidad.** En demasiadas ocasiones hacemos “lo-que-sabemos-hacer” y no lo que habría que hacer, pues esto último nos obligaría a pedir ayuda a otros y a modificar Paradigmas constantemente.

---

<sup>6</sup> Algunas de éstas ideas están tomadas de P.M. Senge – op. cit.)

**2.- Tendencia a culpar a “enemigos” externos** de las deficiencias de nuestras intervenciones. Falta de medios humanos y económicos, relaciones interinstitucionales deficientes o inexistentes, problemas de coordinación interna, etc... si bien existen, deben ser considerados como parte del proceso de intervención mismo y no como factores ajenos a nosotros que nos proporcionen disculpas...

**3.- Tendencia (sobre todo institucional) a ser REACTIVOS** ante los problemas de salud y no PROACTIVOS, adelantando acontecimientos, mirando más allá de lo inmediato...

**4.- Mala adaptación a las crisis** (en chino esta palabra se escribe con un ideograma que significa al mismo tiempo **amenaza** y **oportunidad**). Para *ver venir una crisis* hay que prestar importancia no a lo URGENTE sino a lo IMPORTANTE.

(Ilustra esta idea lo que le ocurre a una rana cuando se le arroja a una olla con agua hirviendo. Reacciona rápidamente y sale de la olla... Si, sin embargo, posamos a una rana en una olla con agua a temperatura ambiente y calentamos el agua gradualmente la rana incluso parece sentirse bien y acabará hirviéndose sin intentar siquiera salir de la olla).

**5.- Nuestro aprendizaje en la intervención es EXPERIENCIAL.** No podemos evitar que muchos de nuestros Programas se basen en aprendizajes del tipo ensayo-error. Esto no es malo del todo pero no somos conscientes de un peligro. Los efectos de una intervención social no son experimentados directamente por el interventor. Manejamos cortos y medios plazos pero no prevemos (no podemos hacerlo) los resultados de largo alcance y, por ende, perdemos ese aprendizaje consecuencial. Ello es extremadamente difícil pero lo es más si **no somos conscientes de la distancia temporal entre una intervención y sus efectos últimos.**

**6.- No nos han preparado para trabajar en EQUIPO.** Formamos parte de equipos “multi”, “pluri” o “inter” profesionales especialmente diseñados para no aprender del otro/a. Especialmente programados para establecer las barreras del “*cuáles son mis funciones?*”. Esta pregunta es generadora de burocratización.

- **Buscar alternativas a la rigidez administrativa clásica, especialmente en lo referido a la FISCALIZACIÓN de los fondos públicos.**  
Esto requiere mantener relaciones constantes y creativas con las otras partes de la organización en administrativa.
- **Compaginar la pertenencia al sistema con el cuestionamiento permanente al mismo.**

LA CONFLUENCIA ENTRE LA SISTEMATIZACIÓN -racionalización- Y LA CREATIVIDAD -intuición- EN EL TRABAJO SOCIAL Y EN LOS SERVICIOS CONSEGUIRÍA UN DOBLE OBJETIVO QUE ES VITAL EN ESTE MOMENTO DEL SISTEMA PÚBLICO DE SERVICIOS SOCIALES:

**HACER “VISIBLE” la imagen de los SS.SS. y DENUNCIAR LEGÍTIMAMENTE las situaciones que atentan contra los derechos de la ciudadanía.**