

Servicios sociales básicos, administración y burocracia

Basic social services, administration and bureaucracy

Montserrat Mestres Angla¹

Resumen

El artículo plantea una reflexión sobre lo que implica la burocracia como sistema de organización de las administraciones públicas y el posicionamiento de los servicios sociales básicos, y en concreto de los trabajadores sociales. Plantea la duda sobre si es posible introducir cambios en la burocratización de los servicios sociales en el marco de una administración local que nos condiciona e interpela, así como la posible necesidad de un esfuerzo mayor para entender el sector público en toda su dimensión, de incrementar el diálogo con otros departamentos, y de aportar el valor de la propia disciplina al servicio de una administración mejor.

Palabras clave: Administración pública, organización, burocracia, servicios sociales básicos, trabajadores sociales.

Abstract

This article offers a reflection on what bureaucracy entails as an organisation system within the public administration, and the positioning of basic social services, particularly social workers. It questions whether changes may be incorporated into the bureaucracy of social services under the auspices of a local authority by which we are conditioned and which we must report to, as well as the need for greater effort in understanding the public sector in its entirety, enhanced interdepartmental communication, and a vindication of the value of the discipline to allow for more effective administration.

Key words: Public administration, organisation, bureaucracy, basic social services, social workers.

Para citar el artículo: MESTRES ANGLA, Montserrat. Servicios sociales básicos, administración y burocracia. *Revista de Treball Social*. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, diciembre 2018, n. 214, p. 44-54. ISSN 0212-7210.

¹ Licenciada en Antropología y diplomada en Trabajo Social, jefa de servicio de Acción y Cohesión Social del Ayuntamiento de Manresa.

Introducción

Los servicios sociales básicos han sufrido cambios importantes durante los últimos años. Uno de los más importantes es que el nuevo marco social y político ha empujado a la burocratización de la praxis del trabajo social, tal y como queda patente en el dictamen sobre los servicios sociales básicos en la provincia de Barcelona, editado por el Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya el año pasado (GINESTA, 2017). Yo misma, en más de una ocasión, he escrito sobre los peligros que supone esta burocratización para la buena práctica profesional (MESTRES, 2011).

De hecho, la crítica a la burocracia en general -asociada al exceso de trámites administrativos y a pasos que hay que hacer para dar respuesta a una situación determinada- forma parte de un pensamiento generalizado entre la población, fortalecido por una constante denuncia en los medios de comunicación de sus efectos negativos. Cómo no tiene que criticarse, por lo tanto, que la burocracia entre de lleno en los servicios sociales, a quienes se les hace el encargo de dar respuesta a necesidades humanas básicas.² Unas necesidades que van, actualmente, desde garantizar la subsistencia hasta el pleno desarrollo personal y colectivo a partir de la proximidad y el respecto a la singularidad de cada cual. Estamos de acuerdo, de entrada, en la necesidad de encontrar mecanismos políticos y técnicos que permitan superar el actual estado de burocratización.

Sin embargo, después de muchos años de gestión en la administración y en los servicios sociales, de observar qué pasa, de profundizar en cómo encontrar soluciones a los problemas y de procurar adquirir conocimientos complementarios y más amplios que sirvan para afrontarlos, me cuestiono si esta crítica a la burocracia es parcial y demasiado superficial, y nos sirve como refugio para ir avanzando sin muchos cambios, esperando que con más personal, más administrativos, más soluciones políticas, nos lo resuelvan algún día y por fin nos podamos dedicar plenamente a hacer "nuestro trabajo". Me planteo si quizás denunciemos la burocracia sin entender qué es realmente, el porqué y su finalidad última. Si lo hacemos sin profundizar en lo que implica y si, con esto, nos acomodamos y renunciamos a contribuir a la superación de sus efectos perversos, que muchas veces contradicen su propia esencia y lógica. Me pregunto si con una crítica frontal, como aquello totalmente ajeno a nosotros, estamos rehuendo de participar activamente en el cambio de organización que piden nuestras administraciones y donde nosotros podríamos aportar valor.

La necesidad de una gestión mejor para la intervención social es una preocupación que manifestamos a menudo. El esfuerzo de sistematizar mejor, partiendo de nuestro conocimiento profesional, los procedimientos a seguir, las herramien-

Me pregunto si con una crítica frontal, como aquello totalmente ajeno a nosotros, estamos rehuendo de participar activamente en el cambio de organización que piden nuestras administraciones y donde nosotros podríamos aportar valor

² Véase la pirámide de necesidades humanas básicas de Abraham Maslow, psicólogo humanista (1908-1970).

tas a utilizar, los métodos a aplicar según la tipología de necesidad, etc., son retos que tenemos sobre la mesa, con dificultades para dedicar el tiempo y el esfuerzo suficiente y muchas veces con una exigua capacidad innovadora. Y cuando lo hacemos lo compartimos poco. Disponemos de un montón de buenas prácticas que no quedan documentadas y, por lo tanto, que se mantienen desconocidas más allá de donde se aplican. Pero estos retos nos los planteamos como una reflexión interna, como si las dificultades de la gestión en los servicios sociales básicos tuviéramos y pudiéramos resolverlos solos, al margen de un entorno que nos condiciona y nos interpela, al cual, a menudo, vemos hostil y con el cual mantenemos un escaso diálogo.

Con la intención de aportar reflexión sobre el cambio y la mejora que queremos, me parece necesario reflexionar acerca del papel de la burocracia desde una mirada diferente de la que es habitual. Intentaré explicarme, consciente que no es fácil cuestionar más cosas en unos momentos en que los servicios sociales se encuentran sometidos a una presión social excesiva producida por el malestar general. Y en un entorno donde los trabajadores sociales tienen que moverse en medio de una administración superada y fragmentada, a veces incoherente, y una población vulnerable pero exigente a la vez.

Lo que intento explicar no me resulta sencillo. Corro el peligro que se entienda como una crítica negativa a los servicios sociales públicos, nada más lejos de mi intención. También corro el riesgo de compartir unas dudas en un momento no adecuado, dada la situación de fragilidad en la que se encuentran los servicios sociales ante el dilema sobre qué son y que querrían y tendrían que ser. Querría que se entendiera como una reflexión personal que encarna dudas y seguramente contradicciones, con la intención de abrir un espacio nuevo de reflexión y debate.

Los servicios sociales y la administración local

El marco legal de los servicios sociales (Ley 12/2007, de 11 de octubre, de servicios sociales en Cataluña) define el papel y las competencias municipales, otorgando a las administraciones locales competencia plena en materia de servicios sociales básicos. Así pues, estos forman parte del cuerpo central de la actuación municipal.

Justo es decir que el reconocimiento legal de los servicios sociales como parte central en la estructura funcional y orgánica de los ayuntamientos ha sido un proceso largo, de más de treinta años, durante el cual los servicios sociales se han ido definiendo a partir de su propio saber profesional y del conocimiento sobre análisis organizativo, gestión de equipos humanos, gestión de procesos, etc. Han ido encajando su propio funcionamiento -basado en equipos multidisciplinares, en circuitos de coordinación y cooperación, trabajo en red, etc.- en el marco de la organización que los ha amparado y legiti-

mado: la administración. Una administración que tiene su propia lógica y funcionamiento y que, todavía hoy, tiene verdaderas dificultades para asumir la centralidad de los servicios sociales. Una administración que, a la vez, tiene que responder a una sociedad plural y desigual, con mecanismos muy potentes de exclusión. Como señala Fernando Fantova, “cuando la intervención social tiene que dar respuesta a necesidades sociales que son consideradas, en mayor o menor medida, como un asunto de responsabilidad pública o social, se deriva de ello la expectativa de regulación y sostenimiento de la intervención social por parte de los poderes públicos o el cuerpo social, creándose una condición paradójica de la intervención social como subsistema al cual se encarga el trabajo por la autonomía y la inclusión por parte de un sistema social que es estructuralmente alienante y excluyente” (FANTOVA, 2005).

Así, a los servicios sociales se les atribuye la finalidad de trabajar para una atención personalizada, integral, próxima, en que la subjetividad y la percepción que tienen los individuos y los grupos sobre su realidad, a la vez que su proyecto de vida y futuro, tienen un peso central en la modulación de esta intervención. Pero este encargo lo reciben en el marco de una administración “impersonal” –lo que no quiere decir inhumana– que se regula por procedimientos legales, normativos, basados en una supuesta objetividad, imparcialidad y equidad, donde las interpretaciones particulares no tienen lugar.

El esfuerzo de este ensamblaje no es fácil. Hasta el momento ha corrido a cargo de los gestores, a veces trabajadores sociales, a veces personas de otras disciplinas. Mientras, los trabajadores sociales de los servicios sociales básicos se han centrado en la intervención social a partir del conocimiento profesional, sin el conocimiento suficiente ni entender el porqué de algunas decisiones administrativas, y sufriendo en más de una ocasión resoluciones o decisiones normativas y organizativas que les han resultado complicadas e incluso ajenas. En resumen, los servicios sociales se han configurado como un subsistema dentro de los mismos ayuntamientos, con una dinámica y organización propia singular y diferente de la propia administración, más gerencial. La administración lo ha permitido y amparado durante años –como no podía ser de otra manera, ¡con todo lo que resuelven!– pero sin mover su propia lógica, con graves resistencias y con una actitud poco dialogante y poco innovadora que se aleja de posibilitar una verdadera integración. Moverse en este ensamblaje supone un esfuerzo añadido al ejercicio de la propia disciplina, porque el trabajador social se encuentra muchas veces luchando contra dinámicas administrativas que ve como un obstáculo o freno al desarrollo de su profesión y del sistema, y añade presión a una situación que de por sí ya es compleja.

Es en las dificultades de este ensamblaje y en el papel de los trabajadores sociales donde quiero centrar mi reflexión y plantear algunas cuestiones. Pero antes necesito puntualizar algunos conceptos.

Burocracia versus burocracia

La palabra *burocracia* suscita negatividad, algo malo, perverso e inútil. En el mismo *Diccionari de la llengua catalana* encontramos que en primer lugar se define como “autoridad, influencia excesiva de los funcionarios públicos en el negocio del estado”. Desde este punto de vista, los reformadores sociales contemporáneos utilizan burocracia “como término que aglutina los defectos de las grandes organizaciones. En su concepción es sinónimo de gasto, inercia, parpadeo excesivo y otras disfunciones; por lo tanto la burocracia es algo a lo que nos tendríamos que enfrentar” (DU GAY, 2012: 203).

Pero no es esta concepción de la burocracia a la que me refiero, sino al tipo de organización que se caracteriza por una atribución clara de tareas y poderes en una estructura jerárquica profesionalizada y una normativa racional y establecida formalmente que permite la consecución eficiente de la finalidad y elimina la arbitrariedad y el autoritarismo (FANTOVA, 2005: 206).

Desde este punto de vista, por lo tanto, la burocracia es un tipo de organización, racional y ordenada, sometida a la norma y a la jerarquía, con el objetivo de conseguir una actuación con eficacia y eficiencia. En teoría la burocracia es un sistema organizativo basado en la objetividad, que pretende alejarse del favoritismo y la corrupción. Este sistema organizativo es el modelo ideal que actualmente impera en las administraciones públicas, y responde a unos principios rigurosos sistematizados, definidos y defendibles, al margen de las connotaciones negativas del término. Totalmente de acuerdo con la afirmación de Paul du Gay cuando nos dice que considerar la burocracia, de entrada, como una organización ineficaz “puede reflejar una comprensión superficial de la burocracia y, quizás, una visión estrecha del sector público” (DU GAY, 2012: 188). Porque si la administración pública es una estructura orgánica que integra aquel conjunto de organismos y personas que trabajan al servicio del Estado orientada al bien común, en estricto cumplimiento de la ley, con exigencia técnica y bajo dirección política, podemos entender que, dado sus objetivos, su organización es necesariamente singular.

La connotación negativa del término *burocracia* no es, sin embargo, fortuita ni gratuita, sino el resultado de aquellas prácticas que se han ido alejando del tipo organizativo ideal, algunas veces con consecuencias nefastas y contradictorias en sí mismas. Existen, por desgracia, demasiados ejemplos de esta mala praxis burocrática.

Administración local y burocracia

Como ya he dicho y todos sabemos, los servicios sociales básicos forman parte de la administración local que se caracteriza por un tipo de organización pública concreta regida por

En teoría la burocracia es un sistema organizativo basado en la objetividad, que pretende alejarse del favoritismo y la corrupción

leyes, reglamentos y procedimientos específicos. En el ámbito funcional están caracterizados por un sistema burocrático que pretende ajustar los medios y las finalidades a principios de racionalidad normativa legítima y que, por lo tanto, no pretende reducir la esfera pública simplemente a un tema administrativo, sino que pretende dar forma de manera racional, ordenada, transparente, a la voluntad política y democrática

La burocracia, como tal, es un sistema de funcionamiento que tiene su propia lógica y que pretende dar respuesta a unos principios determinados en los que se basa la administración pública: legalidad, objetividad, intereses generales, transparencia, eficacia y eficiencia... En esta línea, incluso grandes detractores de la burocracia en la esfera económica y defensores encarnizados del capitalismo en su máxima expresión, como Ludwig von Mises, nos dicen “Tenemos que responder de nuevo a estas objeciones que la burocracia, en si misma, no es ni mala ni buena... Existe un campo, el del manejo del aparato de gobierno, en el que los métodos burocráticos son imprescindibles” (VON MISES, 2005: 68).

Para entender la burocracia como sistema organizativo ideal, tenemos que mencionar al gran pensador alemán Max Weber.³ El autor nos habla de la importancia de la igualdad ante la ley y que la reclamación de las garantías legales contra la arbitrariedad exige una “objetividad” formal y racional de la administración, en oposición al despliegue personalmente libre de la “gracia” de las antiguas dominaciones patrimoniales. A la vez que profundiza en el sistema organizativo, y lo que implica y sus características, nos habla de la figura del burócrata y la necesidad del *ethos* que tienen que encarnar como servidores públicos: con un alto sentido de la responsabilidad pública tienen que responder, en una estructura jerárquica, a partir del máximo conocimiento técnico basado en una especialización y objetividad, y con estricto cumplimiento de la ley. Por eso los funcionarios o servidores públicos tienen que acceder a su puesto a través del mérito y la capacidad, con alta competencia técnica, y tienen que ser fieles servidores públicos, con una actuación sometida a la legalidad y al interés público, aplicando la norma y la estandarización de procedimientos con total imparcialidad. Su actuación tiene que ser el máximo de “impersonal” posible, lejos de favoritismos y privilegios. Aún así, como sostienen algunos autores: “Para Weber el énfasis en la «impersonalidad» como característica crucial de la racionalidad burocrática no equivale a una negación general de la humanidad. Se refiere a la capacidad de la burocracia -ganada con gran esfuerzo y frágil en última instancia- para tratar los individuos como casos, lejos de su estatus o adscripción” (DU GAY,

³ Maximilian Weber (1864-1920), sociólogo, politólogo, filósofo, economista y jurista alemán, con grandes aportaciones en el campo de la sociología de las religiones, la política y el gobierno, y en el campo económico y de las ciencias sociales.

2012: 159). En otras palabras, se trata de tratar a las personas por igual, al margen de su condición personal y social.

El *ethos* del burócrata me hace pensar en el *ethos* del trabajador social que trabaja en la administración. Un *ethos* como servidor público, y más cuando ocupa una plaza de funcionario a la que ha accedido por oposición. Un *ethos* que implica estricta obediencia a la ley y a una organización burocrática y jerárquica. Y un *ethos* como trabajador social, fiel a una disciplina y al código deontológico en el que se sustenta. Es verdad que aunque, teóricamente, sobre el papel podemos trazar vínculos entre un *ethos* y el otro y definir un acoplamiento en sus objetivos (servicio público con imparcialidad, objetividad, rigor...), en la práctica sí que puede existir y plantear problemas éticos importantes. Un ejemplo evidente es el dilema que supone al trabajador social, a la vez que funcionario, la respuesta a una orden o la atención de un procedimiento que vulnera el secreto profesional al que se debe, y los límites de este secreto profesional. La jerarquía a la que se debe tiene que entender muy bien la naturaleza de su disciplina y respetarla, del mismo modo que el profesional tiene que entender muy bien que forma parte de una organización a la cual tiene que ser fiel, y no un trabajador social autónomo sujeto a su propia norma.

A pesar de que el cuestionamiento de la burocracia ha sido un sistema creciente en las sociedades modernas, es cierto que, como nos dice Gina Zabludovsky (2009: 57), la creciente importancia de las estructuras tecnoeconómicas frente a las juridicocolegales anuncian la ascendente presencia de la tecnocracia, donde la organización del poder de los técnicos tiende a sustituir la toma de decisiones y los burócratas tradicionales, en un intento de buscar la eficacia. Así pues, la burocracia “tradicional” se ha visto empujada a una transformación en los últimos años.

También la revolución tecnológica y la globalización de la información han hecho que las burocracias gubernamentales, y también aquellas burocracias que se aplican en organizaciones económicas e incluso religiosas (la Iglesia católica es un gran ejemplo de ello) asumieran gradualmente la necesidad de dar respuesta a nuevas necesidades. En un mundo diverso, plural, y una sociedad democrática, la ley tiene que tener en cuenta la pluralidad de valores, la diversidad de interpretaciones de la realidad, de sentimientos y motivaciones, y por lo tanto las organizaciones públicas se han tenido que adaptar a esta nueva realidad. La investigación para mejorar la eficacia y la eficiencia ha derivado en reformas importantes y mejoras administrativas, en el impacto de la actuación gerencial en el seno de las administraciones, en la constante investigación de nuevas formas jurídicas que ayudan a un mejor servicio público y una mejor gobernanza participativa.⁴ La organización burocrática clásica

⁴ Véase la amplia bibliografía sobre la materia en el catálogo de publicaciones oficiales del Instituto Nacional de Administraciones Públicas.

ca se ha ido transformando en sistemas organizativos híbridos –que algunos definen como posburocráticos– donde sobreviven tecnócratas, burócratas y gestores.

Aún así, y sin que reste valor a todas estas aportaciones y mejoras, en mi opinión el resultado acaba siendo una simple modernización de la burocracia, que sigue vigente en su esencia, y de la cual no podemos escapar. Como también nos recuerda Zabłudovsky: “como médula de toda organización de masas, la burocracia constituye una de las organizaciones sociales de más difícil destrucción” (ZABLUDOVSKY, 2009: 155).

Servicios sociales básicos y burocracia

Este convencimiento –que a pesar que nos pasamos el día rehuendo la burocracia no podemos escapar de ella– es lo que me ha llevado a plantear la necesidad de profundizar, de conocer mejor sus características, de apelar a los principios a los que sirve –legalidad, racionalidad, objetividad, eficacia– para poder salir de la “jaula de hierro”⁵ donde nos encontramos. Quizás conociendo mejor lo que implica podríamos ayudar a superar sus perversiones y definir los límites en su aplicación. Un límite claro, por ejemplo, lo tenemos que definir en los procesos de control que quieren asegurar la equidad en el acceso de servicios y prestaciones, que naturalmente tienen que existir pero que a veces son tan pesados y complicados que consiguen justo lo contrario de aquello para lo que han sido diseñados, la exclusión de quien más lo necesita.

Una de las perversiones más importantes es la utilización de la burocracia como poder y control por parte de algunos funcionarios, que han olvidado su *ethos* de servidores públicos y han desviado el objetivo de la intervención centrándola en el procedimiento. Han olvidado que los procedimientos son un simple mecanismo al servicio del objetivo pero no son el objetivo en sí mismos. Otra de las perversiones rae en que la necesaria prudencia y ritualismo deriva, demasiadas veces, en comportamientos rutinarios, adaptativos a la cultura tradicional, al “siempre se ha hecho así”, sin dejar lugar a la innovación y creatividad tan necesarios en una sociedad cambiante.

El interesante artículo de José Ignacio Santás García en la última *Revista de Treball Social* (SANTÁS GARCÍA, 2018: 25) explica de forma clara la necesidad de mejorar la gestión para una intervención social mejor. Efectivamente, tenemos que gestionar mejor de puertas adentro para ser más eficientes y eficaces en nuestro día a día. Pero, aun así, no debemos olvidar que también lo tenemos que hacer de puertas afuera, en el marco

Una de las perversiones más importantes es la utilización de la burocracia como poder y control por parte de algunos funcionarios, que han olvidado su *ethos* de servidores públicos y han desviado el objetivo de la intervención centrándola en el procedimiento

⁵ Expresión utilizada por Gina Zabłudovsky, con la cual hace una clara referencia a la “jaula de hierro” en que ha derivado el capitalismo descrito por Max Weber a su libro más conocido: *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*.

de una administración de la cual formamos parte. Nos jugamos el reconocimiento real, centralidad en el seno de la organización, a la vez que, a buen seguro, podemos aportar saber y valor en la superación de los retos que tiene la propia administración. Somos especialistas en procesos de acompañamiento e inclusión, conocedores de las necesidades personales y sociales, expertos en la interacción social. Por lo tanto, tenemos que estar presentes en la mejora y redefinición de esta burocracia que nos atrapa porque podremos aportar valor y luz a los grandes retos actuales. Pero para hacerlo tenemos que entender y conocer cuáles son los mecanismos burocráticos, el mismo lenguaje administrativo, los procedimientos básicos establecidos y leerlos a la luz de sus valores, fortalezas y debilidades. De este modo podremos trabajar justamente a partir de dar la vuelta a sus propias contradicciones.

En más de una ocasión, como jefa de servicio, he tenido debates acalorados con juristas y técnicos de mi ayuntamiento sobre cómo dar respuesta a unas necesidades, en la regulación de determinados servicios, en la confección de bases reguladoras de acceso a determinadas prestaciones o ayudas, y a la vez he hecho de mediadora entre el cuerpo técnico de servicios sociales y estos servicios. He vivido y vivo en primera persona la importante grieta que existe entre los servicios sociales y el resto de administración, y las dificultades de encontrar, a veces, un lenguaje común e incluso me atrevería a decir una visión del mundo compartido.

Los servicios sociales son valorados y apreciados, pero no siempre dignificados ni reconocidos por el resto de la organización, porque son valorados desde la distancia, con poco interés por lo que realmente implican. Sobre todo si no levantan ruido y mantienen el malestar social a raya. A la vez los profesionales viven con un sentimiento de frustración en relación con una organización que ignora, muchas veces, buena parte de sus características más esenciales, sin disponer de herramientas que ayuden a posicionarlos de otro modo, con un lenguaje, unos procedimientos y unas técnicas que poco tienen que ver con el resto de departamentos. Viven sometidos a una presión legal y normativa que no favorece el desarrollo de sus potencialidades, pero disponen de poca formación pública específica que les ayude a salir de esta situación.

A lo largo del tiempo, si no se toma conciencia de este hecho y no se combate, los trabajadores sociales y otros profesionales del sistema pueden caer fácilmente en la "jaula de hierro" que supone la burocracia administrativa, efectuando intervenciones rutinarias, protocolizando la intervención social centrada en respuestas estandarizadas sin profundizar en el impacto de los resultados, asumiendo el malestar y la queja contra la burocracia como parte de la identidad profesional, pero sin disponer de las herramientas para hacer frente a ello. Si somos administración tenemos que conseguir, sea como fuere, no solo hacernos oír, sino formar parte de la organización en una po-

Los servicios sociales son valorados y apreciados, pero no siempre dignificados ni reconocidos por el resto de la organización...

...y viven sometidos a una presión legal y normativa que no favorece el desarrollo de sus potencialidades

sición central, no marginal, y por lo tanto contribuir, también, a cambiar las prácticas burocráticas que han dejado de responder a unos principios por los cuales han sido diseñados.

A partir de este razonamiento se me ocurren muchas dudas y preguntas, y planteo algunos retos que quizás tendríamos que afrontar:

- ¿Los trabajadores sociales de la administración social tienen una formación adecuada y suficiente sobre el tipo de organización donde trabajan?
- ¿Cómo impacta esta organización burocrática en el *ethos* de los trabajadores sociales que a la vez son funcionarios?
- Si la administración pública se sustenta básicamente sobre una organización burocrática, ¿los servicios sociales, y en concreto los trabajadores sociales, tienen un conocimiento básico sobre lo que esto implica?
- ¿La burocratización de los servicios sociales que tenemos que combatir implica una oposición frontal a la burocracia, o conocer mejor los parámetros en los que se mueve la propia organización para poder encontrar el ensamblaje idóneo que nos permita avanzar a partir de un lenguaje compartido?
- ¿Cualquier procedimiento que se propone y regula desde los servicios sociales básicos es bastante sólido e incorpora los requisitos necesarios para encajar en el marco de una administración burocrática?
- Ante el reto de la innovación administrativa, ¿los servicios sociales pueden aportar valor a partir del conocimiento privilegiado que tienen de la población, de sus necesidades, y sobre todo de la diversidad, y así ayudar a diseñar procesos que permitan más flexibilidad y adaptación a los nuevos tiempos?
- ¿Cómo podemos encontrar el ensamblaje de nuestra disciplina, que nos lleva a una mirada comprensiva del mundo, en el marco de una organización jerarquizada y normativizada donde, en nombre de la imparcialidad y la objetividad, la rigidez de los procedimientos es más habitual de lo que sería necesario?

Dejo estas preguntas en el aire puesto que no es mi intención dar respuestas que no tengo, sino compartir inquietudes y alimentar el debate.

Escuchar, leer, buscar, compartir, aprender, cuestionarnos... todo aquello que nos lleva a pensar y abrir la mente ante los retos que tenemos es un deber, una obligación, si queremos tener una actitud proactiva ante el constante cambio que significa la vida personal y profesional. Lo hacemos, sobre todo, para intentar encontrar soluciones a las cuestiones que nos interpelan y poder actuar con más seguridad hacia un futuro de mejora.

Finalmente, apunto dos citas que sintetizan buena parte de mi argumentación. La primera es del autor al que me he hecho referido muchas veces, Paul du Gay, en referencia a las aportacio-

nes de Robert Parker, que dice: “Podemos ser capaces de apañarnos con menos formularios y expedientes más delgados, pero los expedientes siempre estarán con nosotros, y lo más sensato, aunque no siempre sea satisfactorio emocionalmente, es aprender a vivir con ello” (DU GAY, 2012: 59). La segunda cita es del filósofo Thomas Nagel, en la defensa de una razón universal que rehúya la subjetividad y la relatividad como táctica para desviar los argumentos y depreciar los argumentos de los otros, pero que en este artículo me sirve para explicar por qué hablo, como he hecho, de servicios sociales, administración y burocracia: “Es natural querernos entender a nosotros mismos, incluyendo nuestra capacidad de razonar. Pero la comprensión de nosotros mismos tiene que integrarse en la comprensión del mundo del cual formamos parte. Y esto significa que este entendimiento no puede cerrarse completamente sobre sí mismo. Tenemos que permanecer adentro y no podemos construir una narración sobre nuestras capacidades racionales que sea incompatible con la comprensión del mundo al cual pertenece cualquier relato sobre nosotros” (NAGEL, 2017: 82). Consciente que, al amparo de mis argumentos, las preguntas planteadas no tienen fácil respuesta, espero que el debate esté servido.

Bibliografía

- CASADO, Lluís. *Organizaciones y sistemas humanos*. Barcelona: Kairós, 2001. ISBN: 84-7245-512-2.
- CENTELLES I PORTELLA, Josep. *El buen gobierno de la ciudad*. Madrid: Plural Editores, 2006. ISBN: 847351257X.
- CERRILLO I MARTÍNEZ, Agustí (coord.). *Governança i bona administració a Catalunya*. Barcelona: Escola d'Administració Pública, 2007. ISBN: 9788439375746. Disponible en línea en: <http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col_leccio_materials/22>.
- DU GAY, Paul. *En elogio de la burocracia*. Madrid: Siglo XXI Editores, 2012. ISBN: 9788432314971.
- FANTOVA AZCOAGA, Fernando. *Manual para la gestión de la intervención social*. Madrid: Editorial CCS, 2005. ISBN: 9788483169216.
- GINESTA, Mercè, et al. *Els Serveis Socials Bàsics a la província de Barcelona*. Barcelona: Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, 2017. ISBN: 9788469775929.
- MESTRES ANGLA, Montserrat; TRULLÀS, Sandra. El treball social a l'administració local, una realitat punyent. Un moment per la reflexió i el canvi. *Revista de Treball Social*, 2011, núm. 194, pág. 46-52.
- NAGEL, Thomas. *La última palabra*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2017. ISBN: 9788416919550.
- SANTÁS GARCÍA, José Ignacio. Gestionar más para intervenir mejor en servicios sociales de Atención Social Primaria. *Revista de Treball Social* 2018, núm. 213, pág. 25-39.
- VON MISES, Ludwig. *Burocracia*. Madrid: Unión Editorial, 2005. ISBN: 978847094239.
- WEBER, Max. *L'ètica protestant i l'esperit del capitalisme*. Barcelona: Edicions 62, 1994. ISBN: 8429720871.
- WEBER, Max. *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica de España, 1993. ISBN: 9788437503745.
- ZABLUDOVSKY KUPER, Gina. *Intelectuales y burocracia*. Barcelona: Anthropos Editorial, 2009. ISBN: 9788476589205.