

**MODALIDAD DE DIRECCIÓN EN EL CAMPO DE LOS SERVICIOS  
SOCIALES**

**MODALITY OF DIRECTION IN THE FIELD OF THE SOCIAL SERVICES**

**Milena Cortigiani.**  
LUMSA. Roma, Italia.

---

**RESUMEN**

La autora analiza las modalidades de dirección en el campo de los servicios sociales en Italia como se desprende de la ley 328/2001, profundiza el tema a nivel político y administrativo, las competencias de los entes territoriales italianos en materia de servicios sociales y sociosanitarios, organización y gestión de los mismos a partir de los objetivos sociales y los instrumentos para su consecución. Así mismo incluye una referencia específica de la organización y la responsabilidad social al interno del trabajo social territorial.

**PALABRAS CLAVE:** Sistemas de servicios, reforma, objetivos sociales, instrumentos, competencias, responsabilidad del Trabajo social.

**ABSTRACT**

The author analyzes the modalities of direction in the field of the social services in Italy as she comes off herself law 328/2001, deepens the subject at political and administrative level, the competitions of the Italian territorial beings in the matter of social and public health services, organization and management of the same from the social objectives and the instruments for her attainment. Also she includes a specific reference of the organization and the social responsibility to the intern of territorial the social work.

**KEYWORDS:** Systems of services, reform, social objectives, instruments, competitions, responsibility of the social Work.situation..

---

**Correspondencia:** Milena Cortigiani. LUMSA Università, Roma. Email: cortigiani.milena@hotmail.it

## **1.- Introducción.-**

En cada sector operativo, sea público o privado, el ejercicio de las funciones de dirección se ha ejercido siempre en función del fin que las instituciones se proponen; se puede decir que tales funciones han sido consideradas esenciales para la organización del trabajo y del personal en él empeñado a lo largo del tiempo, de hecho, ha adquirido relieve propio la organización del “factor humano” que se ha convertido en campo de estudio por la importancia que progresivamente ha ido adquiriendo la mejor utilización del personal en la producción de bienes y servicios.

Se puede afirmar que la organización moderna, en las empresas y en la administración pública, ha sentido la exigencia de crear estructuras capaces de gobernar sistemas de trabajo complejos y que interactúan entre ellos.

Con relación a lo que nos interesa específicamente, basta pensar en el sistema de servicios sociales y sanitarios para comprender la exigencia de una organización que garantice la interacción y, por consiguiente, una oferta de servicios cuantitativa y cualitativamente mejores y en tiempos mas rápidos. Dada la complejidad del sistema institucional que se ha creado, esto presupone el ejercicio de funciones de dirección que interactúen a nivel político y técnico. Es decir, funciones que por un lado aseguren la planificación estratégica en sus fines institucionales, y por otro favorezcan la organización y la actividad del personal técnico en la producción de servicios útiles para los usuarios, por consiguiente, de proyectos de intervención viables previstos en la programación institucional. Este aspecto que parece evidente a primera vista no ha estado presente, ni lo está hoy en el campo de los servicios. En Italia, por ejemplo, se han enfrentado dos posiciones, sobre las cuales considero oportuno detenerse. Posiciones culturales y profesionales que, por otra parte están todavía en discusión: la primera posición ha sido siempre dominante, sostiene que el trabajo social, por su especificidad profesional, cualquiera sea el contexto jurídico y administrativo, debe mantener la propia autonomía y responsabilidad en la intervención; tal autonomía y responsabilidad técnica ha de ser apoyada por una supervisión cuyo fin es el de

garantizar, sobre el plano técnico y de los valores, el ejercicio de su actividad con los usuarios. Como es fácilmente comprensible, esta posición, aligera al personal (trabajadores sociales, educadores profesionales, mediadores culturales, etc.) de responsabilidades de gestión y administrativas, y, en consecuencia, del deber dar cuenta de su trabajo a nivel administrativo y político. En esta posición se advierte una separación entre la política de bienestar institucional y la aportación que como técnicos pueden y deben dar para que esta sea la mas válida para las exigencias de los usuarios. La segunda posición, apoyada, en gran parte por personas que, en los años sucesivos a la Guerra, han experimentado y realizado la supervisión, son de la opinión de que esta no se agota en el ejercicio de aspectos metodológicos y técnicos, sino que contempla también los aspectos y la responsabilidad administrativa que den garantía a los usuarios y a la institución sobre la intervención que el personal técnico dirige.

Es esencial profundizar lo expuesto anteriormente a la luz de un notable docente italiano de sociología de las organizaciones, quien sostiene que en el campo de los servicios, la persona/usuario percibe un servicio ofrecido por otra persona y que el prestador del servicio contribuye a la definición del mismo y de su calidad, diferente de lo que sucede en el sector agrícola y en el industrial donde no existe una relación directa entre el productor y el consumidor. La prestación de un servicio, de hecho no es dar un producto sino ofrecer algo respecto a un objetivo y ofrecérselo y comprometerse a darlo con modalidades que son propias de una profesión específica, para que el usuario en ese contacto alcance, no solo lo que desea sino que esté en condiciones de expresarse a sí mismo y el mundo al que pertenece. De lo expuesto es fácilmente deducible que no se trata tanto el problema de tecnologías y metodologías operativas, de organización de del *front office* y del *back office*, sino de valorar en que medida la organización técnica responde a los objetivos fijados en el programa institucional. Quien esté llamado a ofrecer un “servicio” debe, de hecho, hacerlo en el marco de la organización establecida, respondiendo ante la misma de la propia intervención y de la modalidad con la que la ofrece.

La realidad social actual, poscapitalista, se caracteriza por una multiplicidad de exigencias sociales, sanitarias, culturales, laborales, relacionales, las cuales se reconocen en el marco del sistema político democrático; estas pueden encontrar solución solo si los responsables políticos de las instituciones garantizan un sistema de red de servicios del territorio que respondan en todo o en parte a sus exigencias y si el trabajo social resulta incisivo.

El sistema de servicios debe ser garantizado por un personal administrativo y técnico, capaz de programar y gestionar servicios en una perspectiva coordinada e integrada.

Se plantea el problema de una cultura organizativa y de gestión que tenga en debida consideración la variedad y complejidad de situaciones, el tipo y la calidad de los servicios, de las experiencias en marcha, de los procesos culturales de las personas y de los mismos profesionales. En otros términos, es importante comprender qué planificación de servicios es necesaria en el territorio para que el trabajo social sea útil, qué tipo de organización puede ser necesaria y qué tipo de modelos de trabajo son posibles.

Este problema se plantea después de los años setenta con la descentralización de los poderes del Estado a las regiones, la supresión de los Entes nacionales del sector y la inclusión de los trabajadores sociales en las administraciones públicas que tienen competencias territoriales, es decir transversales, en el territorio de su competencia. Esta reforma política-administrativa modificará el concepto de intervención social. Durante muchos años, de hecho, el debate se cerró, hasta el punto de requerir una normativa a cerca de las competencias profesionales de los trabajadores sociales y de los programas de formación de los mismos.

La reforma de la asistencia del 2000 hará necesaria una mayor implicación de los trabajadores sociales en el sistema político administrativo de las entidades, con el consiguiente compromiso en la programación de la intervención y su gestión.

No obstante, en Italia, nos encontramos, por un lado frente a un poder político que tiene dificultad para acoger, específicamente, las novedades humanas y sociales de la reforma y, por consiguiente, para garantizar estructuralmente un sistema de servicios en el territorio que ofrezca no solo unas prestaciones, sino también y sobre todo las indicaciones con finalidad social orientadas al cambio de las personas y de la colectividad; por otro lado a profesionales que en primer lugar tienen necesidad de percibir la reforma y sobre todo de ser llamados a participar conscientemente en la construcción del propio futuro operativo en ella.

Es esencial poner de relieve que desde los años '80, la ley institutiva del colegio profesional de los trabajadores sociales, ha establecido que formaban parte de las funciones de los trabajadores sociales “las programaciones, organizaciones y administraciones de los servicios” y que la ley 328/2000, de reforma de la asistencia en el Art. 21 establece la distinción de las actividades reconocidas a dichos profesionales en base a su nivel de estudios (licenciatura de primer nivel y de 2º nivel). La licenciatura de primer nivel permite la inscripción en el sector B del registro profesional y asigna responsabilidades dirigidas a la atención directa de los usuarios y, por consiguiente, a la gestión de servicios y a las consiguientes intervenciones técnico-administrativos.

Quienes estén inscritos en la sección A del registro deben poseer la licenciatura especializada (master), y a ellos se les atribuye responsabilidades de elaboración y dirección de los programas y de las intervenciones. Estas son responsabilidades de un gerente, es decir de una función directiva.

## **2.- El sistema de los servicios a nivel territorial. -**

### ***A.- Organización y administración del personal técnico.***

Como se ha especificado en la introducción, la profundización del tema indicado se analizará a nivel político administrativo de los Entes territoriales italianos tras la descentralización administrativa y la ley de reforma de la asistencia (n:328/2000), sus competencias en materia de servicios sociales y sociosanitarios, la organización y la gestión de los mismos.

Se considera que, aun partiendo de situaciones sociales e institucionales diversas, existen constantes a tener en cuenta cuando hablamos de servicios a las personas, a la familia y a la comunidad. En primer lugar se considera que el campo de intervención de los servicios debe ser considerado en términos de paridad con los demás sectores respecto al desarrollo civil y social de la población de un territorio específico. La alusión a dicho principio no es superfluo, por que por ejemplo, en distintas regiones italianas se han realizado experiencias de programación diversas (algo optimo si consideramos que cada programación ha de ser situada e implementada en un territorio específico) pero esta diversidad no está solo en relación con una peculiaridad social y territorial sino con el modo de interpretar la normativa nacional y sobre todo con una diversa concepción política sobre el valor que se le atribuye.

En otras palabras, nos encontramos, en algunos casos, frente a un poder político no sensible frente a la novedad humana y social de la reforma y que en consecuencia no garantiza estructuralmente un sistema de servicios que ofrezca no solo prestaciones específicas a categorías de usuarios, sino mas bien programas de intervención con objetivos de cambio civil y social de la colectividad, es decir que indiquen objetivos sociales prioritarios.

Al mismo tiempo a los mismos profesionales de lo social les ha resultado costoso y aun hoy tienen dificultad para comprender su función en un marco político administrativo como el creado con la descentralización y la reforma de la asistencia; de hecho son pocos los llamados a participar en las decisiones y, por consiguiente, a elaborar nuevos modelos de intervención, aplastados con frecuencia por sistemas políticos y administrativos que no valoran su profesionalidad.

De momento, de hecho, no se advierte, o muy poco una organización funcional de personal técnico asignado a los servicios sociales y sociosanitarios del territorio y sobre todo su encuadre contractual con relativo desarrollo de carrera, y el reconocimiento de una especificidad operativa. No se tienen en la debida consideración la exigencia que estos profesionales tienen de ser actualizados sobre los cambios que se dan a nivel político y administrativo y sobre las consecuencias que dichos cambios tienen sobre su trabajo y la necesidad de formación

permanente para afrontar los cambios sociales y las nuevas problemáticas que se siguen.

La situación, en cambio, requiere una organización del personal técnico que contemple una modalidad de dirección que garantice la especificidad del tipo de intervención y del tipo de servicios. Como se ha indicado, la centralidad de la intervención programada de los servicios relativos no consiste solo en la oferta, teniendo en cuenta la necesidad, sino también en la garantía profesional del servicio. Al mismo tiempo la institución pública y privada que garantice los servicios, no solo debe ser la seguridad de las acciones emprendidas sino que debe estar en condiciones de poder valorar los resultados de las intervenciones, en términos cuantitativos y cualitativos.

El bienestar territorial comunitario que surge de la ley de reforma es posible concebirlo en un sistema social que quiere renovarse y que participa en su renovación mediante “comunidades” funcionales a los cambios que surgen de la sociedad.

No es casual que se consideren esenciales los recursos del dinamismo social existentes o las posibilidades a promover, como fundamento de las políticas sociales para los ciudadanos de un determinado territorio. Aquí nace y encuentra razón de ser el Municipio, como responsable del gobierno del territorio, es decir, responsable de las elecciones prioritarias de política social útiles a la comunidad, formales e informales.

En el bienestar comunitario es sustantivo el concepto de su implantación a todos los recursos del territorio en una perspectiva de ampliación de la red de relaciones institucionales, y no solo con la finalidad de coordinar las iniciativas y las intervenciones. Una lógica de gobierno que debería tener en cuenta la influencia que tienen las aportaciones técnico-administrativas sobre aspectos de decisión (políticas) respecto al plan de zona y, por consiguiente, sobre la elección de objetivos, sobre la cantidad y calidad de los servicios, sobre su organización territorial y sobre la gestión de la intervención.

Al Municipio como órgano de Gobierno del territorio se le requiere poner en marcha un sistema de “protección social”; dicho sistema requiere la puesta en marcha de un complejo de servicios y prestaciones para afrontar en el tiempo no solo la emergencia, sino también las exigencias del ciclo vital de los individuos, las familias y la comunidad territorial. El concepto de protección social no se agota con abordar y satisfacer las necesidades y exigencias de las personas sino también en prevenirlas.

La ley de reforma de la asistencia, como se verá, es muy explícita en estos aspectos, sea porque sitúa en el centro de la intervención a la persona y lo necesario para tutelarla en las condiciones de vida que la caracterizan y le son propias, en sus relaciones humanas y sociales, sea por que el Ayuntamiento está obligado a hacer uso de sus recursos y también a movilizar otros sujetos que actúan en la comunidad territorial de la que el ayuntamiento es expresión.

Este último aspecto lleva a la reflexión sobre los niveles de programación y sobre la cultura de la programación. Es esencial advertir que, de hecho, este instrumento político y técnico ha encontrado serios obstáculos en el ámbito social y con frecuencia en el de los servicios sociales. Estos obstáculos se encuentran en el campo político, administrativo y también en el técnico.

La programación encuentra obstáculos en su misma validez previsor y, por consiguiente, en el empeño que requiere a nivel de objetivos y los contenidos a los que dar continuidad. El hecho de que la ley nº 328/2000 sitúe la programación en el centro del desarrollo de las políticas sociales del territorio requiere cambios a nivel político y administrativo además de la gestión de la intervención. Así mismo llama la atención sobre la exigencia de racionalización a todos los niveles de la actividad pública, orientando procesos virtuosos en la relación entre redes de decisión, administración, activación de los programas y su comprobación.

De lo dicho anteriormente se deduce que la “programación concertada” como nuevo instrumento de intervención en el campo de las políticas sociales, requiere no solo la voluntad política sino la consiguiente organización administrativa y técnica.



La cantidad, el tipo de servicios y el nivel de prestaciones no son solo una responsabilidad de los órganos locales, sino también de quienes actúan en este campo como técnicos, siempre que estos estén en condiciones de hacer propuestas con relación a la responsabilidad confiada a distintos niveles.

La misma ley identifica los puntos neurálgicos en los que es necesario situar las distintas responsabilidades como se pondrá en evidencia a continuación.

### **3.- Los objetivos sociales de la ley 328/2000. Los instrumentos para su consecución.-**

Uno de los principales instrumentos es la Oficina del Plan, que puede ser considerada símbolo de un nuevo modo de gobernar las políticas sociales porque debería ser la sede de la elaboración, construcción y gestión de las mismas.

La creación de dicha oficina y su organización son para el municipio una elección de carácter político, considerando que a este le son atribuidas por ley no solo las competencias técnicas sino también propositivas en el plano de las elecciones políticas.

La oficina del plan como organismo técnico, puede ser entendido como un centro de estudios, de elaboración y valoración de los datos, pero precisamente por ello tiene necesidad de desarrollar relaciones institucionales en el territorio para la concertación de lo que sirve a la construcción del Plan de Zona. En consecuencia, a la prioritaria función técnica se añade la realidad política, porque propone a las sedes decisorias elecciones de política social territorial.

Esta oficina es sustancialmente una sede técnico organizativa para la producción del plano social de zona. El elemento mas relevante está dado por el hecho de que dicha oficina es la sede en la que se deberían concretar todos los elementos de conocimiento del territorio, de evaluación de los acuerdos institucionales, de decisiones concertadas con relación a la elección de servicios, organización de los mismos porque la construcción material de Plan de Zona debe ser la conclusión de un proceso cognitivo de relaciones técnico-políticas sobre

contenidos que implican una multiplicidad de sujetos institucionales públicos y privados.

La actividad de la oficina del plan, de hecho, debería caracterizarse por las siguientes acciones fundamentales:

- Acción social, entendida como desarrollo de relaciones con los sujetos que actúan en el territorio, para iniciar acuerdos sobre líneas de política de servicios, específicamente con los sanitarios; no se debe configurar como acción política o en función de relaciones políticas;
- consulta constante con los profesionales de los servicios (durante la construcción del plan) para el conocimiento integral de los problemas del territorio t para evaluación conjunta del significado de los servicios actuales y los futuros.
- consulta entre los grupos de trabajadores que actúan en ámbitos laborales semejantes (públicos y privados) y coordinación de los mismos y de los trabajadores en el municipio;
- relación entre las oficinas administrativas de los órganos municipales para conocer los recursos financieros y de personal a disposición y recursos instrumentales para valorar la posibilidad de llevar adelante el Plan
- Formulación de las principales líneas del Plan en colaboración y posiblemente de acuerdo con todos los componentes consultados, sin excluir las representaciones de los usuarios;
- Concertación programática para la extensión del Plan de Zona.

#### ***A.- El plan de zona.-***

Se puede considerar como un acto de racionalización de los procesos sociales, útil a los fines de las decisiones políticas y de la intervención social. Un acto en cuya definición y elaboración deberían participar los sujetos institucionales públicos y privados, si quiere orientar en materia de políticas sociales en un territorio específico, además que de contenido y de organización en función de la población.

El plan de zona es expresión de la función de gobierno de la entidad local, el cual lo aprueba en base a las responsabilidades atribuidas por las normas de ley, lo adapta coordinadamente con todos los sujetos que han participado en su elaboración.

El aspecto programático llama la atención sobre el hecho que el plan de zona es un instrumento estratégico para el gobierno del sistema de servicios sociales, y en cuanto “negociado”, para realizarse necesita del continuo intercambio y adaptación recíproca, no solo en la fase de formulación sino también en la de actuación.

Lo que en esta sede apremia resaltar es la gran novedad que la planificación representa en el sistema administrativo público italiano y específicamente en el campo de las políticas sociales. No es casual que hablando de “planificación concertada”, nos hayamos expresado en términos de hecho histórico y no es casual que el instrumento planificador (o de programación) no solo ha sido poco usado sino que se ha considerado innecesario, a excepción de situaciones particulares de intervención para el desarrollo de áreas problemáticas y de específicos programas sociales. El sector social se ha considerado un sector no prioritario.

La ley 328/2000 al considerar el Plan de Zona un verdadero y propio instrumento de programación social en función de elecciones y concreciones de las políticas sociales, da indicaciones de método (incluyendo también a la administración pública) – y a los entes locales específicamente, sobre las elecciones en el campo social y la organización de los servicios.

Una de las características principales es la de ser una actividad cíclica, con previsiones temporales que permitan el uso de instrumentos de control para comprender los cambios que producen las intervenciones en la sociedad, por consiguiente qué modificaciones pueden pensarse para las futuras programaciones.

Teniendo en cuenta el significado que la ley atribuye al Plan de Zona, con relación a las decisiones de política social territorial, la fase de conocimiento (del ambiente social y de las necesidades y problemas, de sus dinamismos, de la

pluralidad de sujetos que hoy actúan en el territorio), es indispensable y sobre todo esencial para organizar las acciones a cumplir.

Esta organización, por ejemplo, puede referirse a la elección del material a ensamblar, a la proyectación de investigaciones específicas en ámbitos sociales, en la relación entre diversos profesionales, atendiendo a las experiencias de trabajo, no solo distintas sino también contrastantes.

***B.- El trabajo social y los presupuestos para su organización.-***

En los últimos años han surgido diversidad de figuras profesionales que actúan en razón de problemas sociales y nuevas necesidades dentro de los programas específicos.

En esta sede se tratará solo de los trabajadores sociales, sea porque ha sido la primera profesión social a emerger, en el marco de las exigencias sociales de la posguerra, sea porque la ley 328/2000 exige específicamente esta profesión.

Ello lleva a considerar la relación que hoy existe entre el reconocimiento formal en el plano legislativo, además del plano formativo, y la utilización concreta del profesional trabajador social de parte de los Entes responsables de las políticas sociales territoriales. Sí hay razones para considerar que en cada región existe un potencial humano y profesional con frecuencia infravalorado y sobre todo mal utilizado.

Los criterios para la organización de dicho personal se desprenden no solo de las competencias de los Entes territoriales en materia social y sanitaria, sino sobre todo de los fines que la ley atribuye a dichos Entes en materia de desarrollo social.

Especialmente se debería tener en cuenta las perspectivas abiertas por la ley de reforma de la asistencia, respecto a las modalidades de trabajo, de los instrumentos indicados esenciales para una racional intervención en los dos sectores indicados.

La ley 328/2000 indica, como se ha especificado, la exigencia de un cometido diverso para los profesionales trabajadores sociales. Las perspectivas

abiertas por la ley ofrecen un abanico de posibilidades de compromiso humano y social que requiere profesionales adecuadamente formados y que constantemente tengan posibilidades de intercambio, de confrontaciones técnicas para poder garantizar intervenciones adecuadas con relación a la evolución de las comunidades en las que están llamados a ser sujetos de acción social adecuados que sirvan de estímulo e implicación institucional.

A partir de estos presupuestos, el objetivo que se trata de conseguir es el de reclamar y poner en relación los principales aspectos de valor, de contenido y de organización necesarios a nivel institucional, desde el punto de vista del trabajo y del personal técnico llamado a actuar los “planes” referidos a las líneas de política social sanitaria, de competencia de los municipios.

***C.- Las administraciones municipales.-***

Estas están llamadas sustancialmente a:

- gobernar el territorio en una perspectiva de protección y desarrollo social;
- tomar decisiones sobre políticas territoriales en función del desarrollo del bienestar comunitario;
- planificar la intervención social, racionalizando las decisiones de acción política y técnica.

De lo dicho anteriormente, aparece clara la conexión y el vínculo que existe entre los aspectos considerados, expresión de las competencias del Ente local y del empeño que puede ser requerido a los trabajadores sociales. Mientras que la competencia de gobierno del territorio se ejerce con el concurso de la entera estructura organizativa, por consiguiente, también con esta aportación de programas sociales específicos, en las sucesivas competencias, la aportación de los programas sociales y del conjunta de los trabajadores sociales, es esencial y determinante.

***D.- Gobierno del territorio.-***

El concepto de protección y de desarrollo social propio de la competencia general del Ente local, requiere actuar en función de los objetivos específicos de la comunidad y/o de sectores especialmente problemáticos, con la tentativa de valerse de todos los recursos para la consecución del bien común del bienestar y del desarrollo de la misma, al constituir el fin común en el que todos se reconocen, no solo como idea, sino también como perspectiva de acción.

Sobre este aspecto apremia resaltar que los objetivos comunes en situaciones complejas no son solo el resultado de mediaciones y acuerdos políticos, sino también producto de de “acciones técnicas” conducidas por sujetos capaces de interpretar la realidad territorial y actualizar las decisiones políticas con relación a la misma.

En numerosos ámbitos laborales, desde hace años, los criterios para la elección del personal y la organización del mismo, están en función de los objetivos y de las funciones que la entidad se propone actuar. Es esencial la relación entre fines a perseguir, calidad del personal y su organización.

Las perspectivas abiertas por la ley 328/2000 en el campo de las políticas territoriales, respecto al abordaje de la realidad social y de la programación como instrumento para la elección de la intervención, requieren criterios adecuados para la organización del personal, llamado a actuar en este sector específico y delicado, y también, como modalidad de dirección del mismo para garantizar un encuadre correcto además de una calidad reconocible.

***E.- Políticas sociales territoriales y bienestar comunitario.-***

Es un concepto con fuerte valencia política porque el gobierno del Ente local debe hacerse cargo de implicar a todos los recursos institucionales y no institucionales, en particular los que surgen espontáneos de la comunidad.

El objetivo del bienestar comunitario es el de hacer cada vez mas dinámico el “sistema social” existente, para garantizar y englobar los sectores y las franjas mas débiles de la población.

De ello se deriva que la intervención social profesional debe asumir esta característica y por consiguiente no puede considerarlo como un conjunto de intervenciones sectoriales sino como una red de servicios, vinculados entre ellos y con la comunidad y de los que la comunidad es consciente: flexibles y modificables a causa de los cambios en la situación social.

Se entienden innovadores los servicios con un acercamiento a los usuarios que capte la acción humana y social, donde la intervención sea funcional a los fines que se persiguen respecto a ella en términos organizativos y metodológicos.

De lo dicho se desprende también que al personal técnico de trabajo social encargado del trabajo directo con los usuarios le corresponde: a) proyectar los nuevos servicios y comprometerse en actividades e iniciativas vinculadas con ellos, de acuerdo con los objetivos y las elecciones del plan de zona; b) re proyectar los servicios existentes con los correspondientes cambios metodológicos y técnicos considerados necesarios con relación a las exigencias de los usuarios.

Este tipo de responsabilidad se caracteriza en el plano técnico por cuanto concierne a la orientación, la conducción o gestión de los servicios confiados a la relación directa con los usuarios y con los servicios del territorio.

Esta autonomía encuentra sus límites (en el sentido de confín), en el respeto a los siguientes aspectos: en las elecciones de encuadre y de contenidos fijados por el plan de zona, en la acción emprendida en el territorio por otros organismos y por los propios colegas, en la deontología profesional al responder de la propia actividad profesional en relación con los usuarios y mas en general en relación con el organismo del que responde.

El personal que opera en el territorio en contacto directo con los ciudadanos tiene la responsabilidad técnica y de gestión de los servicios con relación a los usuarios. Este tipo de responsabilidad no se agota en la valoración de la relación entre el mandato recibido y los resultados obtenidos con la propia acción profesional, sino verificando el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios.

#### **4.- La organización de la responsabilidad al interno del trabajo social territorial.-**

Lo anteriormente expuesto supone que el Ente local haya previsto estructuralmente, o prevea la directiva para garantizar el correcto encuadre y gestión de los servicios, la coordinación de los mismos, y el trabajo con los usuarios (incluidos los proyectos específicos), las relaciones con otras instituciones locales públicas y privadas, la coordinación de las actividades.

El texto único sobre los Entes locales en Italia establece, entre otros, que los directivos son directamente responsables por vía exclusiva, en relación con los objetivos del Ente, de la corrección administrativa, de la eficiencia y de los resultados de la gestión.

En este caso, la directiva debería ser ejercida con una modalidad que garantice, por un lado la supervisión técnica durante todo el proceso de trabajo y por otro una supervisión administrativa.

Ambos aspectos son propios de una directiva preparada en función del trabajo social profesional y en función de los objetivos que el ente debe perseguir en el sector de las políticas sociales.

La responsabilidad de este tipo de directiva, de hecho, debería estar desempeñada con aportaciones significativas técnicas de los operadores sociales, en términos de consulta y de apoyo en el proceso de trabajo, y, en el plano administrativo, garantizando la institución a nivel de gestión de los servicios y de las intervenciones.

Un “directivo leader” además de estar formalmente atento a los procedimientos y los actos a cumplir, tiene la debida consideración de las relaciones con aquellos a quienes se les confía la tarea de gestión de las iniciativas sociales al punto de implicar a todos los profesionales con amplias competencias en campo social; al respecto es deseable que el profesional destinado a dichas responsabilidades sea de la misma profesión de los trabajadores sociales, o, al menos un profesional con amplias competencias en el campo social y, específicamente, del trabajo social.



Este directivo propuesto a las intervenciones sobre el territorio debería, de hecho, asumir las siguientes competencias:

- Ayuda técnica en la extensión de los proyectos y aprobación de los mismos en relación a las líneas del plan
- Consulta y ayuda técnica para la actuación de los proyectos, para la gestión de los servicios y para la aplicación de las actividades vinculadas a las necesidades de los usuarios y de la población del territorio en general.
- La coordinación de los proyectos de todos los órganos institucionales que actúan en el territorio;
- Intercambio y confronto técnico entre operaciones sociales a través de los encuentros programados específicamente;
- Consulta y ayuda técnica en la conducción del trabajo dirigida a los usuarios;
- Correcta utilización de los recursos económicos e instrumentales en los límites permitidos por el balance;
- Recogida y archivo de documentación producida por los operadores sobre el trabajo, además de la documentación elaborada sobre la situación social del territorio, en función de la verificación de los programas
- La elaboración de un sistema de información a la población para el correcto conocimiento de las iniciativas en marcha sobre la intervención territorial global del municipio( o municipios), en materia de servicios y de actividades:
- Relaciones con otros organismos territoriales para el encuadre y dirección de las actividades comunes;

Este directivo, para garantía de la entidad local debería asumir además las siguientes competencias administrativas:

- Indicar la actividad desarrollada por los trabajadores sociales en el plano técnico con los procedimientos previstos;

- Valorar el personal en relación con el tipo y la calidad del trabajo;
- Hacer propuestas a cerca de la movilidad del personal entre los distintos servicios, teniendo en cuenta las exigencias de trabajo y de las capacidades profesionales;
- organizar los datos de los usuarios para la utilidad de la Oficina del Plan de Zona, sobre la información concerniente a la situación social del territorio y del trabajo en marcha a los fines de revisión y programación.
- Valorar las experiencias de formación del personal que actúe en relación con determinadas categorías de usuarios;
- Valorar en general las exigencias de actualización;
- Administrar los recursos económicos disponibles en los tiempos previstos por el plan para los programas en marcha, la formación y la actualización.

Globalmente tales responsabilidades se concretan en la organización del trabajo en marcha en el territorio, en la coordinación del personal destinado a ello, además de garantizar una relación técnica y administrativa como soporte del mismo para los fines de la eficiencia y la eficacia de la intervención en favor de los usuarios. Esta reciprocidad puede ser ejercida positivamente si el directivo posee una cultura profesional pertinente a la actividad desarrollada y un conocimiento de los problemas sociales y del territorio y de las posibilidades de innovación de la intervención.

#### ***A.- La oficina del plano y su responsable.-***

En el capítulo anterior se ha hecho amplia referencia al significado que hoy adquiere en el ámbito de la estructura del Ente local, la Oficina del Plan. Es en esta se de, de hecho, que se debería concretar la recogida de todos los datos y los elementos de conocimiento de la situación social e institucional del territorio que constituye, junto con las indicaciones políticas y los resultados del trabajo en marcha la plataforma sobre la que orientan el Plan de Zona.

Parece esencial tener en cuenta lo que emerge de la experiencia del encuadre y de la elaboración del Plan de Zona desde la perspectiva de la aplicación de la ley de reforma de la asistencia y de los principios que la caracterizan. Se resalta una vez más que la organización y elaboración del Plan de Zona son dos instrumentos previstos por la ley 328/2000 para garantizar los objetivos sociales de la misma. Un elemento que parece cierto es la diversidad organizativa que se encuentra en las “Oficinas del Plan”, es decir que la formación del plan de zona, su calificación se da por el personal elegido, es decir de las responsabilidades atribuidas en razón de los objetivos del Ente local, además que por las colaboraciones institucionales iniciadas en el territorio.

Se pone en evidencia que la constitución de las oficinas del plan y su organización interna presenta, “realidades y situaciones muy heterogéneas en sí” y que estas están en interdependencia con la impronta dada a “por las decisiones políticas”, dado que cada ámbito ha hecho elecciones propias, en coherencia con las disposiciones normativas regionales, o debidas a específicas situaciones metropolitanas.

La Oficina del Plan constituye el punto de encuentro entre voluntad política, situaciones territoriales (en el sentido de exigencias y problemáticas) y acuerdos institucionales para la construcción del “Plan”. En consecuencia no es indiferente el tipo de calificación del personal a destinar a dicha oficina.

El personal que actúa establemente en esta oficina debería constituir un liderazgo técnico capaz de garantizar, dentro de los términos establecidos por los órganos de dirección del el Ente local, el plan de zona mediante su preparación, encuadre, extensión (o elaboración).

***B.- La preparación del Plan de Zona como se ha indicado, requiere específicamente:***

- La recogida de todos los datos y los elementos sobre las situaciones sociales e institucionales del territorio;
- La evaluación de la actividad en marcha y de los servicios que se gestionan desde el punto de vista técnico y administrativo, con el fin de garantizar su

eficiencia y eficacia y en función de las modificaciones a aportar a la nueva planificación y, en su caso, prospeccionar la existencia de estudios e investigaciones específicas del sector;

- Tener en cuenta y valorar los acuerdos en marcha a nivel institucional por los aspectos referidos a los servicios y expectativas y sobre sus posibilidades de desarrollo;

Lo indicado como esencial para la fase sucesiva debería ser el producto de las actividades y responsabilidades del directivo que guía y controla la actividad directa de los trabajadores del territorio.

***C.- La orientación del plan de zona:***

Se considera que esta orientación debe tener los siguientes elementos

- De las orientaciones dadas por los órganos políticos en la aplicación de la ley marco nacional y de la ley regional, y específicamente de los objetivos que tales órganos han indicado a medio y largo plazo;
- De los recursos disponibles en el plan financiero y de personal además de los recursos instrumentales.
- De los elementos de conocimiento indicados en el punto anterior

***D.- La planificación de la intervención social.-***

El contenido se resume en lo siguiente:

- El órgano local debe indicar los objetivos de política social, teniendo en cuenta de la legislación regional;
- La previsión organizativa de las responsabilidades a distintos niveles de trabajo;
- La responsabilidad de los directivos.

El análisis se completará en lo que se especifica a continuación.

### **La responsabilidad del directivo de la oficina del plan**

Corresponde al responsable de la oficina poner en relación y valorar todos los aspectos considerados en los puntos a, b, c y establecer las líneas del plan, tras haberse confrontado con los otros miembros de la oficina.

Esta figura profesional constituye, a juicio de quien escribe, el anillo de conjunción entre las sedes política y administrativa del organismo local y las sedes técnicas. Su responsabilidad es prioritariamente de orden institucional en el sentido que es en función de la realización de las políticas sociales decididas por la institución.

La responsabilidad de este directivo deberá concretarse además a las siguientes acciones (entendidas como prioritarias)

- Elaborar el plan de zona con el apoyo de otros miembros de la oficina y de posibles colaboradores expertos en programación social, teniendo en cuenta las orientaciones de política social que el Ente local se propone desarrollar en el territorio, las evaluaciones realizadas en las mesas de concertación entre el personal del Ente y el de las demás organizaciones, en mérito a las exigencias sociales del territorio y/o de categorías específicas, los acuerdos institucionales para la colaboración futura, los recursos económicos y del personal puesto a disposición;
- Presentar el plan de zona en sede política para la aprobación; ofrecer a tal fin todos los elementos de clarificación y apoyo de las elecciones formuladas y propuestas por los servicios a organizar y también de las nuevas iniciativas a emprender con la colaboración de otros organismos que actúan en el territorio:
- Durante el iter de aprobación del plan, el responsable está en contacto con las sedes políticas y administrativas para ofrecer sucesivos elementos de conocimiento sobre situaciones controvertidas y en particular para aportar, si se requiere, modificaciones al texto.

Tras la aprobación del Plan, el responsable de la Oficina del Plan, escuchado el dirigente de la actividad técnica y administrativa del trabajo social del

territorio, establece las orientaciones para la aplicación del nuevo programa y establece el tipo de modalidad de las informaciones que se ofrezcan a los ciudadanos.

Los dos dirigentes anteriormente considerados, cada uno por la específica responsabilidad, responden al directos general del municipio o, en su falta al secretario general.

De este modo resultan actores directos de la planificación social:

- El responsable de la Oficina del Plan y sus colaboradores permanentes y/o expertos que preparan, elaboran y proponen el Plan que será presentado en las sedes políticas;
- los colaboradores temporales (consultores institucionales y usuarios) que concurren a la valoración de las necesidades y exigencias informativas;
- las decisiones políticas que aprueban el plan y dan nuevos imput políticos a tener en cuenta para la actuación;
- el responsable del trabajo y del personal que actúa en el territorio