

# Línies d'innovació per als nostres serveis socials

## Lines of innovation for our social services

**Fernando Fantova Azcoaga**<sup>1</sup>

ORCID: 0000-0002-3146-3126

---

**Per citar:** Fantova Azcoaga, F. (2020). Línies d'innovació per als nostres serveis socials. *Revista de Treball Social*, 219, 53-69. DOI: 10.32061/RTS2020.219.02

---

## Resum

L'autor, que ha participat com a consultor independent en el món dels serveis socials, presenta una reflexió a partir de la reelaboració i el desenvolupament d'aportacions anteriors, així com la revisió d'algunes referències bibliogràfiques recents. Es parteix de l'esbós d'un marc de referència general sobre com funcionen, en diferents sectors d'activitat, els ecosistemes de coneixement i les dinàmiques d'innovació, i sobre el paper d'agents com l'acadèmia (i les disciplines o àrees de coneixement), les professions, les organitzacions prestadores de serveis, els centres de recerca, els moviments socials, entre d'altres. Posteriorment, es fa referència a la cruïlla estratègica en la qual es troben els nostres serveis socials, en clau, fonamentalment, de gir –plantejat i dut a terme d'una manera limitada i contradictòria–: des d'una atenció integral i residual a una de sectorial i universal. A continuació, s'identifiquen alguns desafiaments i tendències d'innovació en els nostres serveis socials, en tres apartats. 1. Innovació en la mateixa activitat operativa d'intervenció social, amb referències a innovació en diagnòstic i avaluació, personalització i empoderament dels destinataris, digitalització, incorporació d'un enfocament comunitari i preventiu, entre d'altres. 2. Innovació en aspectes organitzatius, amb referències a transformacions de caràcter participatiu, integració vertical i horitzontal, dinàmiques col·laboratives multiagent en el territori, entre altres qüestions. 3. Innovació en la configuració de l'ecosistema de governança intel·ligent basada en el coneixement, amb referències a la qualificació professional i la relació entre disciplines, entre d'altres. Finalment, es conclou amb una identificació d'elements facilitadors i obstacles per a la innovació en els nostres serveis socials i algunes propostes.

**Paraules clau:** Serveis socials, intervenció social, coneixement, innovació, Espanya.

---

<sup>1</sup> Doctor en Sociologia. Consultor independent. fernando@fantova.net

---

## Abstract

This article presents a constructed reflection that reworks and develops previous contributions, based on the author's involvement in the field of Spanish social services as an independent consultant, and on a review of a host of recent bibliographical references. The starting point is the outline of a general reference framework on how knowledge ecosystems and innovation dynamics operate within different sectors of activity, and on the role of agents such as academia (and the disciplines or areas of knowledge), professions, service provider organisations, research institutions, social movements and others. Subsequently, reference is made to the strategic crossroads that our social services find themselves in, essentially at a turning point, limited and contradictory in terms of their approach and execution, from a comprehensive and residual service to a sector-based and universal one. A number of challenges and innovation trends in our social services are identified below in three sections. 1. Innovation in the operational activity of social intervention, with references to innovation in diagnosis and evaluation, personalisation and empowerment of recipients, digitisation, incorporation of a community and preventative approach, and others. 2. Innovation in organisational aspects, with references to participatory transformations, vertical and horizontal integration, multi-agent collaborative dynamics on a local or regional level, and other issues. 3. Innovation in shaping the knowledge-based smart governance ecosystem, with references to professional qualification, the relationship between disciplines, and others. Lastly, it concludes with the identification of drivers and obstacles to innovation in our social services and various proposals.

---

**Keywords:** Social services, social intervention, knowledge, innovation, Spain.

## 1. Presentació

Aquest article, en el número monogràfic del qual forma part, té la voluntat de fer de pont entre la fonamentació teòrica i les experiències pràctiques. En primer lloc, l'autor, que ha participat com a consultor independent en el món dels serveis socials, hi reflexiona a partir de la reelaboració i el desenvolupament d'aportacions anteriors, i presenta la revisió d'algunes referències bibliogràfiques recents.

En segon lloc, després d'aquesta presentació, s'esbossarà un marc de referència general sobre el funcionament, en diferents sectors d'activitat, dels ecosistemes de coneixement i les dinàmiques d'innovació i sobre el paper d'agents com l'acadèmia (i les disciplines o àrees de coneixement), les professions, les organitzacions prestadores de serveis, els centres d'investigació, els moviments socials, entre d'altres.

En tercer lloc, es farà referència a la cruïlla estratègica en què es troben els nostres serveis socials, en clau, fonamentalment de gir, plantejat i dut a terme de manera limitada i contradictòria: des d'una atenció integral i residual a una altra de sectorial i universal.

En quart lloc, s'identificaran alguns desafiaments i tendències d'innovació en els nostres serveis socials, en tres apartats:

- Innovació en la mateixa activitat operativa d'intervenció social, amb referències a innovació en diagnòstic i avaluació, personalització i empoderament dels destinataris, digitalització, incorporació d'un enfocament comunitari i preventiu, entre d'altres.
- Innovació en aspectes organitzatius, amb referències a transformacions de caràcter participatiu, integració vertical i horitzontal, dinàmiques col·laboratives multiagent en el territori, entre altres qüestions.
- Innovació en la configuració de l'ecosistema de governança intel·ligent basada en el coneixement, amb referències a la qualificació professional i la relació entre disciplines, entre d'altres.

Finalment, l'article es tancarà amb una identificació d'elements facilitadors i obstacles per a la innovació en els nostres serveis socials i amb algunes propostes.

## 2. Els ecosistemes de coneixement i les dinàmiques d'innovació en diferents branques d'activitat

Les activitats professionalitzades i disciplines més o menys corresponents (enteses com a àrees de coneixement científic o com a àrees de coneixement basades en altres de reconegudes com a científiques) es construeixen en dinàmiques de xarxes en les quals solen coexistir i dialogar diversos tipus de coneixement (ètic, científic, tecnològic i pràctic) i en les quals diferents agents podrien exercir col·laboració i tracció entre si,

en el marc, idealment, d'estratègies públiques, sectorials i intersectorials, de recerca, tecnologia i innovació. S'ha posat l'exemple de la medicina o l'enginyeria com a "sociotecnologies" altament científiques, és a dir, disciplines orientades a l'acció (a la transformació de la realitat més que a la seva explicació) molt basades en coneixement científic (Bunge, 1999).

El desenvolupament social sembla anar de la mà del sorgiment de productes tecnològics i serveis professionals que contribueixen de diferents maneres al fet que les persones puguem donar resposta a les nostres necessitats i, en aquest context, l'especialització seria el procés social i cognoscitiu mitjançant el qual identifiquem branques d'activitat i diferents activitats adequades per a cadascuna de les necessitats que sentim o tenim (Innerarity, 2011). L'altra cara de la moneda del procés d'especialització és el d'integració, perquè és tan necessari que les persones que ens atenguin o ajudin coneguin cada vegada més aspectes parcials de les nostres necessitats i com abordar-les com que la producció i els serveis s'organitzin tenint en compte que la persona portadora de les necessitats és una, que les diferents necessitats són d'aquest ésser humà únic. És aquesta necessitat d'integració el que, a partir dels processos operatius de producció o servei per donar satisfacció a necessitats individuals, va generant, per exemple, processos de gestió i de govern i les corresponents activitats administratives o directives.

Denominem tecnologia una manera estandarditzada, estable o repetitiva de fer alguna cosa, aplicant un coneixement, en principi, científic. És a dir, quan un coneixement o un conjunt de coneixements obtinguts segons els pressupostos i les regles del mètode científic s'aconsegueixen aplicar de manera sistemàtica per obtenir uns determinats efectes a partir d'una necessitat o, en general, una situació donada, diem que tenim –o que som al davant de– una determinada tecnologia. Moltes vegades la tecnologia té una expressió material, es materialitza en objectes, però no sempre és així (Wagensberg, 2002). La innovació podria ser vista com el canvi en les tecnologies i, finalment, el reemplaçament d'una tecnologia per una altra.

La dimensió organitzativa i social de l'efecte de les tecnologies i la innovació es refereix a fenòmens d'integració, desintegració i reintegració de les activitats i dels nivells i escales que observem en el funcionament de les operacions de les organitzacions, de la seva gestió i del seu govern i de les relacions entre els agents implicats. Així ho percebria la propietària d'un cinema que ha vist com una empresa proveïdora de la seva i no especialment rellevant (empresa de telefonia) se li ha menjat el negoci (integració vertical per absorció del negoci d'un client en la cadena de valor) i la gent veu al telèfon les pel·lícules que abans gaudia a la sala de cinema, però, també veu com, posteriorment, una associació veïnal sol·licita les instal·lacions tancades per a un cinefòrum comunitari.

A l'hora d'entendre la complexitat de les comunitats o xarxes de coneixement útil per a una determinada activitat, cal començar imaginant el desenvolupament d'aquesta branca d'activitat en tres estadis o nivells successius, en cadascun dels quals s'incorporarien tots els elements i processos de l'anterior en un sistema més complex:

1. Un operador realitza una operació de la qual, a més, obté dades que el seu coneixement disciplinari (científic) i professional (ètic i tecnològic), construït en un centre formatiu (per exemple, la universitat) i fruit de la seva experiència (saber expert), li permet processar i transformar en informació útil per prendre decisions de realització de noves operacions.
2. Un conjunt estructurat d'operadors (una organització), gràcies a la integració interdisciplinària de coneixements diversos (que posseeixen els seus membres), processa informació agregada procedent de diferents operacions, obtenint així informació útil (per exemple, avaluacions) per prendre decisions institucionals (per exemple, d'inversió en una tecnologia innovadora) que modifiquen les operacions.
3. Un poder públic (per exemple, un Parlament), mitjançant coneixements diversos (inclosos d'ideològics) incorporables als seus processos de funcionament, processa informació agregada d'una branca d'activitat, obtenint així informació útil per prendre decisions polítiques (per exemple, una llei) que regulen les operacions en aquell àmbit sectorial.

L'altra cara de tot això és el sistema mitjançant el qual es donen els diferents tipus de coneixement (ideologies, ciències, tecnologies, sabers experts) que són necessaris per a la realització de les operacions, el processament de les dades i la presa de decisions que apareixen als tres nivells esmentats. Un repartiment convencional de papers seria el següent:

- L'esfera política, en part penetrada per l'acadèmia, seria el principal espai i repositori de deliberació i coneixement ideològic (incloent-hi l'ètic), en el qual es recolzen les decisions polítiques, si bé la demanda que aquestes decisions es basin cada vegada més en evidències augmenta (millor com més científiques), la qual cosa obre espai per a agents amb coneixement científic (pel seu estatus) i tecnològic (metodològic, aplicat), que poden ser els mateixos acadèmics o altres persones (empreses de consultoria i altres agències).
- Les organitzacions que donen feina a les operadores professionals (com les prestadores de serveis), les organitzacions professionals d'aquests operadors (com els col·legis) i les organitzacions del tercer sector i moviments socials (com a representants d'usuaris) serien les que tenen, més aviat, el saber expert, però depenen de l'esfera política i de l'acadèmia, d'entrada, per incorporar recursos humans qualificats (Borzaga et al., 2020).
- La universitat (i altres centres formatius) i les associacions científiques constitueixen l'àmbit que, en principi, produeix, valida i distribueix el coneixement científic, si bé són conscients que necessiten relacions interdisciplinàries en el seu si i l'aliança amb les organitzacions operadores i d'altres, com a mínim per poder obtenir les dades que processen en les seves recerques.

- La tecnologia (entesa, tal com s'ha assenyalat, com a dispositius o mètodes estandarditzats per a la realització d'operacions que sorgeixen de l'aplicació del coneixement científic o, quan no se'n tingui, de la sistematització del saber expert) és el terreny adobat per a un quart tipus d'agents (centres de recerca, centres tecnològics, centres de documentació, consultores, observatoris, instituts d'avaluació, agències de transferència de coneixement, defensories de drets, *hubs*, *labs* o *startups* d'innovació, institucions reguladores, clústers d'empreses, agències d'acreditació o certificació, mitjans de comunicació, organitzacions o persones divulgadores o d'altres) que sorgeixen, sobretot, a partir d'asimetries, distàncies i complexitats que els altres tres tipus d'agents no són capaços de salvar o gestionar entre ells.

L'explosió, entre d'altres, de les tecnologies digitals de la informació i la comunicació, pel fet d'incrementar i distribuir la capacitat de processament intel·ligent de grans quantitats de dades, torna obsoletes moltes activitats (el coneixement de les quals deixa de tenir valor) i reconfigura les cadenes de valor mitjançant les quals es produeixen els coneixements que permeten la realització d'aquelles operacions que han de continuar duent a terme éssers humans, organitzacions o altres sistemes socials, perquè incrementa la capacitat que cada tipus de coneixement (ideologia, ciència, tecnologia i saber expert) i els seus diversos agents productors i portadors s'han d'enfrontar als altres i menjar-los terreny. Alhora, es redefeixen les relacions entre els tres nivells esmentats (operatiu, organitzatiu i polític) i els seus corresponents entorns d'agents (*stakeholders*), des del moment, per exemple, en què decisions estratègiques que abans es preniën mitjançant lents mecanismes d'agregació de dades i processament d'informació que anaven ascendint per l'estructura d'interlocució, ara es poden automatitzar, algoritmitzar, adoptar i executar en temps real. Tot això pot conduir a dinàmiques caòtiques i complexes que van des d'estratègies d'integració agressives, on una organització operadora deixa devastat un departament universitari en emportar-se'n el personal científic, apropiant-se de tota una determinada cadena de valor, fins a, en l'altre extrem, oportunitats extraordinàries per a agents que operen en micronínxols, especialitzant-se en una determinada baula d'una determinada cadena de valor.

Com a manifestació, per exemple, dels canvis i reptes en les dinàmiques de relació entre agents a què s'ha al·ludit més amunt, cal referir-se a l'aplicació de les ciències del comportament, amb la creació d'unitats o equips governamentals sobre enfocaments comportamentals (*behavioural insights*), a polítiques públiques cada vegada més basades en evidències. Així, es podria pensar, per exemple, que els coneixements de les ciències del comportament formen part de la caixa d'eines del personal operatiu dels serveis de benestar o, en tot cas, de les persones amb responsabilitats de gestió; per exemple, dels recursos humans. No obstant això, cada vegada més, es presenten com a útils per al disseny de les polítiques (OECD, 2017). Alhora, aquesta connexió més directa entre unes determinades comunitats científiques i les persones que prenen les decisions polítiques tendeix a

impulsar la realització d'assajos controlats aleatoritzats (*randomized controlled trials*), mirant d'imitar els assajos aleatoris que s'utilitzen en medicina per avaluar l'efectivitat dels nous medicaments. D'altra banda, la innovació està íntimament relacionada amb la creativitat (Navarro, 2020) i amb la creació de les condicions que l'afavoreixin.

### 3. La cruïlla estratègica dels nostres serveis socials

Al nostre país, el grau de desenvolupament de la branca dels serveis socials no és equivalent amb el d'altres branques dels serveis considerats fonamentals per al benestar, com, per exemple, els serveis de salut. Cal notar, a més, que els nostres serveis socials (públics o finançats amb fons públics, perquè amb prou feines hi ha serveis privats que es considerin a si mateixos com a serveis socials) encara estan entesos, en bona part, com a encarregats de referència per a una atenció relativament integral (o, si això no es dona, per al lliurament de diners, si és el cas) de situacions complexes d'exclusió social o de risc d'exclusió social. No obstant això, hi ha tres processos de canvi social en curs importants que converteixen, segurament, en inviable, a curt termini, aquesta situació (Fantova, 2014).

El primer és la ruptura digital del contracte sociolaboral de la societat industrial que garantia (o, almenys, prometia), a través de l'ocupació remunerada i de la seguretat social contributiva, una certa satisfacció de necessitats de la classe treballadora. Pensem que l'agenda en política social del govern de Zapatero, fa poc més de deu anys, es va poder centrar, almenys durant un temps, en els serveis socials de prevenció i atenció a la dependència funcional o en la cura infantil (amb el xec bebè), mentre que ara es parla més prioritàriament de qüestions que en aquells moments semblaven relativament encarrilades com les pensions, els ingressos mínims o l'habitatge. Síntoma, possiblement, que la precarietat laboral, residencial o econòmica és cada vegada menys abordable com un fenomen conjuntural i excepcional del qual pot fer-se càrrec una pretesa "última xarxa" de protecció social general.

En segon lloc, ens trobem en una crisi sistèmica de la família heteropatriarcal i extensa imbricada en comunitats homogènies com a xarxa relacional primària proveïdora de cures i suports, la qual cosa s'expressa en la forta emergència de problemes socials com la crisi de les cures (especialment en les etapes inicials i finals de la vida), l'aïllament relacional i la solitud no desitjada (Anderson et al., 2019), el maltractament i les violències de gènere i intergeneracionals o les tensions en la convivència intercultural en el territori (territori, d'altra banda, amenaçat ambientalment). Aquests problemes, que eren abordats pels serveis socials com a situacions pròpies de col·lectius vulnerables o minories excloses adquireixen ara una magnitud que pot arribar a afectar la nostra pròpia configuració, identitat i dignitat com a éssers humans interdependents.

Finalment, en tercer lloc, ens trobem en una societat del coneixement científic i l'especialització tecnològica, en la qual, cada vegada més, les persones, organitzacions o institucions reixen o es tornen obsoletes en funció de la seva capacitat d'innovació, entesa com a destrucció creativa. En aquest context, funcions com l'assignació de diners per a la subsistència i el control de les persones que el reben són vistes cada vegada menys com a tasques corresponents a professionals i serveis d'intervenció social. Alhora, la ciutadania aprèn a distingir per a quines necessitats i drets admet o desitja una prescripció facultativa i una autoritat pública, i per a quins prefereix, més aviat, exercir la seva autonomia moral i capacitat d'elecció. Ara com ara, per a moltes necessitats a les quals pretenen donar resposta els serveis socials, gran part de la població prefereix diners en funció de criteris fàcilment objectivables per pagar, per exemple, per servei domèstic, allotjament o determinats productes en lloc de serveis socials sota prescripció i seguiment de professionals de la intervenció social.

Si aquests tres processos de canvi tenen l'envergadura i el sentit indicats, els serveis socials no estan cridats a un creixement de les seves estructures actuals o a partir de petites reformes, sinó a una veritable transformació i reinvençió, a partir d'apostes estratègiques (Powell, 2017). Es pot fer servir la metàfora de la ciavoga per referir-se al complex procés de transformació de l'assistència social residual en uns serveis socials universals i, encara que no es pugui dir que s'hagi completat aquesta maniobra, o ni tan sols que estigui ben encaminada, en el nostre entorn no hi ha dubte que la comunitat de pràctica i coneixement i la normativa jurídica dels serveis socials aposta d'una manera expressa per la universalitat dels serveis socials.

Lògicament, els processos d'intervenció, gestió i govern són molt diferents en uns serveis socials-última xarxa (que s'ocupa pràcticament de qualsevol necessitat per a determinats col·lectius minoritaris) i en uns serveis socials-pilar (que s'ocuparien d'unes determinades necessitats per a qualsevol persona, per a totes les persones). Cal presentar la hipòtesi que el desenvolupament dels serveis socials conduiria a una creixent desintegració, diferenciació o separació de dues activitats que, en l'actualitat, trobem notablement barrejades en els serveis socials realment existents, com són:

- L'assignació de recursos econòmics per a necessitats de subsistència (també, si és el cas, residencials), en funció d'informació administrativa sobre la manca d'aquests recursos.
- L'oferta de cures, suports i intervencions per desenvolupar i complementar l'autonomia per a projectes, decisions i activitats de la vida diària en relacions primàries familiars i comunitàries de la vida quotidiana, en funció d'una valoració propositiva des de les disciplines de la intervenció social.

En el model tradicional de serveis socials, la funció de garantir la subsistència o l'allotjament i la de complementar o potenciar l'autonomia i inclusió de les persones eren part de l'assumpció d'una atenció integral de la vida de les persones pertanyents a unes certes categories o col·lectius



minoritaris. Certament, la societat digital del coneixement (amb la comunicació telemàtica, la intel·ligència artificial distribuïda, el processament de grans quantitats de dades, l'internet de les coses, també de les portables, o les plataformes col·laboratives) representa un desafiament imponent per als nostres serveis socials (Misuraca, Pasi i Abadie, 2017). Pot ser la punta que acabi per enviar els serveis socials a la paperera de la història, contribuint a fragmentar-los i recombinar-los amb altres activitats fins a no deixar-ne cap rastre. O pot ser una poderosa palanca de transformació, un revulsiu per alinear esforços a partir de fortaleces com la capacitat investigadora de l'acadèmia, la força mobilitzadora dels col·legis professionals i les societats científiques, la capacitat de gestió de les entitats solidàries, l'autoritat pública de les Administracions i l'impuls innovador de les polítiques públiques de serveis socials.

## 4. Desafiaments i tendències d'innovació als nostres serveis socials

De tot el que s'ha dit en l'apartat anterior, se'n pot concloure que al nostre país no hi ha un ecosistema de coneixement i innovació en matèria de serveis socials mínimament reconeixible en els termes establerts a la primera part d'aquest article. Amb tot, ens atrevim a esmentar algunes línies d'innovació seguint l'esquema tripartit que hem exposat anteriorment. Les dimensions de l'article no ens permeten fer esments concrets, tot i que entenem que les descripcions generals seran prou il·lustratives, i la bibliografia i el web de l'autor, així com la consulta directa amb ell, poden ser vies per accedir a persones, organitzacions i llocs específics (SIIS, 2019).

### 4.1. Innovació en l'activitat operativa d'intervenció social

D'entrada, fariem referència a experiències de segmentació o estratificació poblacional i geolocalització proactiva de persones (usuaris o destinataris potencials o reals dels serveis socials) en funció d'operacions de diagnòstic i avaluació mitjançant indicadors de fragilitat funcional i relacional (objecte directe dels serveis socials) i de factors contextuais residencials, urbanístics, econòmics i de serveis (objecte directe d'altres branques de l'acció pro benestar, que reben l'impacte indirecte dels serveis socials i que poden presentar relacions amb els factors que interessin directament als serveis socials). En aquestes experiències es processen conjuntament dades que les persones lliuren als serveis socials amb dades ja existents en diferents registres i, en general, que el sistema pot obtenir sense demanar-les als usuaris.

A continuació, parlariem de projectes o programes en els quals s'observa una flexibilització, territorialització i autogestió en serveis domiciliaris. Enfront de sistemes tradicionals, de caràcter taylorista, basats en la realització de tasques rígidament establertes, van emergint propostes d'intervenció social domiciliària en les quals es potencia la interactivitat i

l'adaptabilitat de l'atenció en funció de canvis situacionals en la vida dels usuaris i de les seves necessitats i demandes, riscos i oportunitats a cada moment (en temps real), la qual cosa requereix equips de professionals d'una gran versatilitat en la capacitat de resposta, basada en la proximitat geogràfica i l'empoderament del personal a l'hora de decidir, tot això basat en el processament intel·ligent i veloç de dades.

Cal referir-se, també, a processos de diversificació i integració d'intervencions domiciliàries, en medi obert, en equipaments, de teleassistència avançada, entre d'altres (de serveis socials, domèstiques, etc.). En la mesura en què es va incrementant la capacitat de dispositius mòbils o portàtils (que recullen, emeten, reben, processen i lliuren dades en temps real) per tenir més pes com a part del procés de diagnòstic, prescripció i aplicació de la prescripció basada en el diagnòstic i la integració entre l'acció d'aquests dispositius i l'acció, tant de l'usuari com de qui presta el servei, es va ampliant i enriquint la gamma de serveis en un continu en què va perdent nitidesa la diferenciació entre serveis, àmbits i modalitats com les esmentades. Cal parlar aquí d'una possible línia d'industrialització en els serveis socials (Scottish Government, 2018).

D'altra banda, s'observa la tendència cap a un continu entre serveis socials domiciliaris i no domiciliaris en un context d'un continu d'una diversitat més gran d'alternatives residencials. En la mesura en què es va trencant la dicotomia entre l'habitatge familiar autosuficient i tancada en propietat per a tota la vida (amb independència de la mida i la configuració de la unitat de convivència) i el centre residencial per a un col·lectiu nombros i homogeni (d'edat, capacitat o altres característiques o situacions) i es va obrint un ventall molt més ampli de solucions residencials diverses i flexibles, es fa possible també una altra forma d'adaptació i diàleg entre aquestes solucions residencials i els serveis socials, molt més intel·ligents i proactius en un context de domicilis, veïnats, barris i ciutats intel·ligents, accessibles i amigables (Vega, Martínez Buján i Paredes, 2018).

També s'han de recollir iniciatives de transformació de serveis socials obsolets, especialment de caràcter residencial, mitjançant l'aplicació de projectes d'atenció centrada en la persona, de la mateixa manera que, en clau d'autonomia moral i empoderament dels usuaris, s'estableixen fórmules (com el lliurament de prestacions econòmiques per a l'adquisició de serveis socials) que promouen el control dels usuaris sobre el seu projecte de vida i el tracte que reben dels professionals que han d'ajudar-los a portar-lo endavant (Viñas et al., 2018).

Parlem, així mateix, de sinergies entre l'atenció comunitària i l'acció comunitària. Entenent per atenció comunitària (*community care*) la prestació de serveis socials en l'entorn habitual de preferència de la persona, en sinergia amb els suports, recursos i actius naturals que la persona té a disposició en la seva vida quotidiana. I entenent per acció comunitària (*community development*) la intervenció de dinamització d'una població present en un territori amb la finalitat d'impulsar l'ajuda mútua, l'autoorganització i la participació en la presa de decisions sobre assumptes que els concerneixen. Diferents innovacions metodològiques i tecnològiques (com

els bancs de temps, per posar un exemple) ajuden a aproximar l'atenció individualitzada a casos (aigua avall) i l'acció preventiva i poblacional (aigua amunt), trenant una protecció i promoció de l'autonomia i les relacions en la comunitat i el territori (Randle, 2017).

En la mesura en què la intervenció social es fa més ecològica, poblacional, col·lectiva, comunitària i preventiva, perden sentit les segmentacions tradicionals per col·lectius o contingències i guanyen pes enfocaments intergeneracionals i de reforç de les funcions d'autocura i autodeterminació de les persones i de cura i suport en les relacions primàries familiars i comunitàries.

#### **4.2. Innovació en aspectes organitzatius**

Aquí, fariem referència, per exemple, a iniciatives d'integració de serveis socials i sanitaris als domicilis i la comunitat en diferents situacions i transicions del cycle vital. Hi ha situacions de complexitat en què la intervenció social i la intervenció sanitària dirigides a una persona estan notablement imbricades i mesclades, en què concorren diversos agents i instàncies de cada sistema. En aquest context, per exemple, els algorismes i sistemes intel·ligents d'alerta automàtica primerenca, en un marc d'interoperabilitat de la informació entre tots dos sistemes i d'història social i de salut compartida, resulten determinants per a un itinerari eficient i de qualitat de les persones (CTESC, 2019).

Una altra de les innovacions organitzatives a rescatar és la que es produeix en experiències de desintegració entre les funcions i estructures dels serveis socials dedicades a oferir prestacions per a la subsistència material o la garantia d'ingressos de les persones i les funcions i estructures dedicades a oferir cures, suport i intervencions per complementar i millorar l'autonomia funcional de les persones per a les activitats de la vida quotidiana en el seu projecte vital i les relacions primàries de caràcter familiar i comunitari. Aquesta desintegració horitzontal pot anar acompanyada d'una interoperabilitat més alta i d'integració vertical dins de cada una d'aquestes dues activitats (Ramió i Salvador, 2020).

En alguns casos, projectes com les comunitats compassives o *housing first*, per esmentar dos exemples, representen noves maneres de diferenciació i integració entre activitats o branques d'activitat. Normalment, es tracta de propostes en què els serveis socials aporten el valor afegit tècnic i relacional (Cottam, 2018) i s'eviten condicionalitats o contraprestacions, perquè es considera que els béns corresponents a les diferents branques d'activitat constitueixen drets relativament independents. Aquesta mena d'iniciatives requereixen una pedagogia cap a la població i cap al personal, per acompanyar el gir que representen en la manera de mirar i abordar la realitat.

L'arquitectura organitzativa dels serveis socials en els processos d'integració vertical i horitzontal comporta iniciatives per facilitar els itineraris de les persones, tant en l'accés als serveis socials com un cop al seu interior i en les interfícies d'aquesta branca amb d'altres, on resulta

fonamental la continuïtat i longitudinalitat de l'atenció, que es facilita amb protocols i gestió de cas (SCIE y LGA, 2019).

#### **4.3. Innovació en la configuració de l'ecosistema de governança intel·ligent basada en el coneixement**

La importància creixent del coneixement i la tecnologia en la creació de valor en alguns llocs està impulsant el sector públic a coproduir (Brandsen, Steen i Verschuere, 2018) més coneixement –i millor– per poder ser (en aquest cas, en els serveis socials) prou determinant. Es tracta d'agents públics que actuen estratègicament en ecosistemes sectorials incipients (i després intersectorials) de producció, aprenentatge i innovació (Longo, 2019), en què col·laboren múltiples agents i es fan tracció els uns als altres, en el marc d'estratègies públiques, sectorials i intersectorials, d'investigació, tecnologia i innovació, afavoridores de dinàmiques sinèrgiques de desenvolupament territorial i creació de feina en les quals els serveis socials es configuren com a tractors d'altres serveis i generadors de retorns econòmics, laborals, ambientals i relacionals valuosos (Ferran et al., 2020).

D'altra banda, la capacitat de l'esfera del coneixement per transformar la societat dota els processos d'innovació tecnològica d'una gran legitimitat a ulls de la societat, dels líders d'opinió i de qui pren decisions polítiques, de manera que, juntament amb la innovació tecnològica, apareix una pretesa germana bessona, la innovació social (Blanco, Cruz, Martínez, Parés, 2016), que, fonamentalment, opera com a marca i marc per a la recerca de nous agents amb qui construir ecosistemes més complexos i, per tant, més capaços d'enfrontar-se a la complexitat social, a la recerca d'un benestar sostenible en territoris competitius. Pel que fa a l'articulació dels agents, el moviment de la innovació social és adoptat (críticament, de vegades) com a marc i mètode per al disseny, pilotatge i construcció de noves formes de sinergia escalable (en la decisió, el disseny, la realització i l'avaluació en els serveis socials) entre: autocura, autodeterminació i relacions familiars i comunitàries; autogestió alternativa, iniciativa social, economia solidària i moviments socials; emprenedoria empresarial, generació de feina i inversió de capital; i garantia de drets i lideratge polític. Per això, els agents públics necessiten crear aliances polítiques en la diversitat amb diferents tipus d'agents i a diverses escales: prou orientades políticament per alinear-se eficaçment amb el model establert estratègicament i prou diverses i heterogènies per tenir massa crítica de connexions amb diferents realitats i capacitat efectiva de transformació social (Evers, Evert y Brandsen, 2014).

Els terminals d'una xarxa pública situats en el territori i la capa digital van comunicant millor a les persones en què els poden ajudar, transformant a poc a poc la imatge actual fragmentada, desdibuixada, dèbil, confusa, esbiaixada i estigmatitzada dels serveis socials (i de les portes d'entrada) davant de la població. Aquí també hauríem de consignar experiències com la compra pública solidària i innovadora i bons d'impacte social, així com alguns intents incipients, de traslladar aquestes dinàmi-

ques col·laboratives a la normativa jurídica, singularment en el marc de modificacions recents o aclariments legislatius en matèria de govern multinivell dels serveis socials i d'acció concertada entre les administracions públiques i les organitzacions solidàries de base comunitària.

## 5. Identificació d'elements facilitadors i obstacles per a la innovació en els nostres serveis socials i algunes propostes

Partim, així doncs, d'una mirada sobre els nostres serveis socials com una branca d'activitat sotmesa a restriccions i demandes contradictòries. Possiblement, els serveis socials de responsabilitat pública tenen un posicionament difícilment sostenible i cada vegada més ineficient, en la mesura que estan pensats, sobretot, per racionar diners per a la subsistència de persones en situació d'emergència econòmica i per fer-se càrrec globalment o gairebé globalment de la vida de persones amb unes limitacions funcionals i de relacions primàries que comprometen la seva supervivència (principalment, mitjançant assistència directa per part de personal de poca qualificació).

Sigui com sigui, tenim al davant la necessitat d'una estratègia de reconversió dels nostres serveis socials que necessita recolzar en el coneixement i la innovació. A la manera de les persones amb responsabilitat política que van liderar el procés que va portar els primers astronautes a la Lluna (Mazzucato, 2019), es proposa l'audàcia política d'entendre que la missió de construir uns serveis socials públics que tractin la interacció de totes les persones com un bé públic, justifica la implicació dels poders públics en la creació del coneixement i l'impuls a la innovació que necessitem per a aquests serveis socials, perquè encara no en sabem prou per tenir aquests serveis socials (encara que hi dediquéssim molts més diners dels que hi dediquem).

Com podria ser aquesta reconversió basada en el coneixement i la innovació? En els nostres serveis socials predomina el saber pràctic o saber fer i això, en part, és lògic, perquè qualsevol servei professional és gran part saber pràctic, saber fer o saber expert. Hi ha també una bona dosi de saber ètic (saber filosòfic, ideològic, normatiu, polític). No obstant això, s'ha de dir que en aquest còctel falten, en bona part, dos altres ingredients: el saber científic i el saber tècnic (tecnologia). Comparativament, podem dir que la nostra intervenció social està poc basada en l'evidència i és poc intensiva en tecnologia. La tasca seria, doncs, sense perdre i potenciant el saber pràctic i l'ètic, incrementar la proporció i l'impacte de la ciència i la tecnologia en l'àmbit dels serveis socials.

Doncs bé, en aquest moment, possiblement, el problema més gran que tenim en aquest sentit és la fragmentació de l'ecosistema d'agents, de la (desitjable) comunitat de coneixement per als serveis socials. Aquesta fragmentació és una fragmentació o separació del coneixement en funció

dels col·lectius poblacionals en què tradicionalment (i, en bona part, actualment) s'ha estructurat l'atenció dels serveis socials, segments de població que estructuraven bona part de la prestació de serveis socials, especialment en les organitzacions del tercer sector i les privades. Però també és una fragmentació o separació entre les disciplines o àrees de coneixement en què es formen els professionals que treballen en els serveis socials: entre les grans disciplines presents a la universitat (treball social, educació social i psicologia), entre la formació universitària i la formació que s'obté en altres institucions; entre les comunitats (col·legis) professionals, entre les associacions científiques i així successivament (Häikiö et al., 2017).

Enfront dels agents amb incentius o inèrcies per mantenir la fragmentació, l'acció d'agents que sí que prenen el conjunt de l'àmbit com a referència –com determinats departaments (o parts) d'institucions públiques, unes certes organitzacions dedicades al coneixement (observatoris, centres d'estudis, consultores o divulgadores) entre d'altres– és feble. A més, aquí es produeix el problema de l'ambigüitat o confusió quant al perímetre d'activitat que s'identifica (a vegades més ampli, a vegades més restringit, a vegades esbiaixat, per la polisèmia de la paraula *social*), així com les confusions o ambigüitats que tenen a veure amb la distinció entre el coneixement de la cadena bàsica de valor o activitat operativa (intervenció social), de la gestió i del govern (i les disciplines corresponents). En aquest context, algunes propostes estratègiques per avançar podrien ser:

1. Potenciar en les persones amb responsabilitat política en matèria de serveis socials la consciència d'una reconversió tecnològica necessària amb base científica dels serveis socials (Quilter-Pinner, McNeil i Hochlaf, 2020).
2. Prioritzar la recerca, el diagnòstic, l'estratificació i l'avaluació que ajudi a identificar les necessitats, recursos, capacitats i efectes que corresponen a l'objecte específic dels serveis socials (no es pot fer integració horitzontal si prèviament no hi ha identitat com a branca).
3. Donar suport a la innovació tecnològica i social que permeti visualitzar i visibilitzar els serveis socials com a branca, el seu impacte preventiu i la seva integració horitzontal amb altres àmbits d'activitat (singularment, habitatge-urbanisme i salut) en la comunitat i el territori (Finney, 2019).
4. Afavorir els espais de trobada i col·laboració entre referents i productores de coneixement de les diferents disciplines o professions i col·lectius poblacionals.
5. Impulsar dinàmiques tripartites en què participin proveïdors, institucions polítiques i agents especialitzats en coneixement.
6. Connectar les dinàmiques locals d'investigació, desenvolupament i innovació en serveis socials amb les dinàmiques internacionals generals de ciència i tecnologia des d'apostes de país.

L'alternativa a uns serveis socials com a branca especialitzada en un objecte (necessitats) de valor universal i d'un gran valor afegit sobre la base de coneixement científic i la innovació tecnològica és, possible-

ment, la seva disgregació i l'absorció o subordinació de diferents parts dels actuals serveis socials amb predomini, segurament, del racionament de prestacions econòmiques (per a la subsistència material, l'allotjament o les cures primàries o professionals, fonamentalment) basades en criteris administrativament objectivables (sense mediació, per tant, de diagnòstic o avaluació ni prescripció facultativa).

---

## Referències bibliogràfiques

- Anderson, Z., Hall, A.-M., Parnaby, J., Davison, E., i Woodall, J. (2019). *Bringing people together: how community action can tackle loneliness and social isolation*. Londres: National Lottery Community Fund.
- Blanco, I., Cruz, H., Martínez, R., i Parés, M. (2016). El papel de la innovación social frente a la crisis. *Ciudad y Territorio*, 188, 249-260.
- Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., i Carini, C. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Brandsen, T., Steen, T., i Verschuere B. (ed.) (2018). *Co-production and co-creation. Engaging citizens in public services*. Nova York: Routledge.
- Bunge, M. (1999). *Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Cottam, H. (2018). *Radical help*. Londres: Virago.
- CTESC (Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya) (2019). *Integració de l'atenció social i sanitària*. Barcelona.
- Evers, A., Evert, B., i Brandsen, T. (ed.) (2014). *Social innovation for social cohesion. Transnational patterns and approaches from 20 European cities*. Giesen: Wilco.
- Fantova, F. (2014). *Diseño de políticas sociales. Fundamentos, estructura y propuestas*. Madrid: CCS.
- Ferran, A., Guinot, C., Berasatagui, A., Arrieta, F., Larrion, B., i Zurutuza, S. (2020). *Gobernanza colaborativa para la inclusión social. Una experiencia de investigación y acción participativa*. Madrid: Los Libros de la Catarata.
- Finney, T. (2019). The future is social. Rethinking ageing in place. En Agile Ageing Alliance, *Neighbourhoods of the future* (p. 184-187). Londres.

- Häikiö, L., Fraise, L., Adam, S., Jolanku, O., i Knutagård, M. (2017). The Janus face of social innovation in local welfare initiatives. En F. Martinelli, A. Anttonen i M. Mätzke (ed.), *Social services disrupted. Changes, challenges and policy implications for Europe in times of austerity* (p. 281-301). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Innerarity, D. (2011). *La democracia del conocimiento. Por una sociedad inteligente*. Madrid: Paidós.
- SCIE i LGA (Social Care Institute for Excellence i Local Government Association) (2019). Achieving integrated care. 15 best practice actions. Londres
- Longo, F. (2019). La Administración pública en la era del cambio exponencial. Hacia una gobernanza exploratoria. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 3 (núm. especial), 52-73.
- Mazzucato, M. (2019). Governing missions in the European Union. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Misuraca, G., Pasi, G., i Abadie, F. (2017). Innovating EU social protection systems through ICTs. Findings from analysis of case studies in fourteen member states. Sevilla: Joint Research Centre.
- Navarro, S. (2020). *Pensamiento creativo y acción social innovadora*. Madrid: CCS.
- OECD (2017). Behavioural insights and public policy: Lessons from around the world. París: OECD Publishing.
- Powell, D. (2017). Social care as a local economic solution for the West Midlands. Londres: New Economics Foundation.
- Quilter-Pinner, H., McNeil, C., i Hochlaf, D. (2020). The decades of disruption. New social risks and the future of the Welfare state. Londres: Institute for Public Policy Research.
- Ramió, C., i Salvador, M. (2019). *Gobernanza social e inteligente*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- Randle, A. (2017). Location, location, location. Building place-based system change for better social outcomes. En C. Chwalisz, R. Thillaye i E. Kinloch (ed.), *New routes to social justice. Empowering individuals and innovative forms of collective action*. Londres: Rowman & Littlefield.
- Scottish Government (2018). Scotland's digital health and care strategy. Edimburgo:
- SIIS (2019). Revisión de tendencias, innovaciones y buenas prácticas en el ámbito de los servicios sociales, *Zerbitzuan*, 70, 5-31.



- Vega, C., Martínez Buján, R., i Paredes, M. (2018). Experiencias, ámbitos y vínculos cooperativos para el sostenimiento de la vida. En C. Vega, R. Martínez Buján i M. Paredes (ed.), *Cuidado, comunidad y común. Extracciones, apropiaciones y sostenimiento de la vida* (p. 15-50). Madrid: Traficantes de Sueños.
- Viñas, A., Poyatos, P., Morata, T., Marzo, M., López, P., Palasí, E., Sánchez, J., i Fernandez, F. (2018). *Valor humà: el model relacional-vincular en el Treball socioeducatiu a Castell-Plaja d'Aro*. Barcelona: Departament de Treball, Afers Socials i Famílies.
- Wagensberg, J. (2002). *Si la naturaleza es la respuesta, ¿cuál era la pregunta? y otros quinientos pensamientos sobre la incertidumbre*. Barcelona: Tusquets.