

# Modelos de trabajo en red

## Resumen

Hablar hoy de trabajo en red implica clarificar el modelo, ya que hay varios usos posibles de la red. Uno, el implementado *por defecto*, implica basar el trabajo en red en una permanente derivación de los casos, de acuerdo a protocolos de coordinación previos, que no siempre evita que el sujeto quede a la deriva. El otro modelo, el que hay que construir como una opción colectiva, implica unos requisitos ineludibles que no siempre resultan fáciles. Por el contrario, es una apuesta que permite una continuidad de los cuidados y un aprendizaje mutuo entre los profesionales y servicios que intervienen.

**Palabras clave:** Calidad asistencial, Ciclos, Coordinación, Ética, Servicios sociales, trabajo en red

## Models de treball en xarxa

*Parlar avui de treball en xarxa implica clarificar-ne el model, atès que hi ha diversos usos possibles de la xarxa. Un, l'implementat per defecte, implica basar el treball en xarxa en una permanent derivació dels casos, d'acord amb protocols de coordinació previs, que no sempre evita que el subjecte resti a la deriva. L'altre model, el que cal construir com una opció col·lectiva, implica uns requisits ineludibles que no sempre resulten fàcils. Per contra, és una aposta que permet una continuïtat de l'atenció i un aprenentatge mutu entre els professionals i serveis que intervenen.*

**Paraules clau:** Cicles, Coordinació, Ètica, Qualitat assistencial, Serveis socials, Treball en xarxa

## Models for working in network

*Today, given the different possible uses of networks, any discussion of working in network requires us to clarify our model. One model, their introduction by default, means basing work in network on the permanent referral of cases, following previously coordinated protocols, that does not always avoid the subject's being lost in referral. The other, which must be structured as a group option, has some unavoidable and not always easy requirements. However, this approach does allow continuity of care and mutual learning between the professionals and services involved.*

**Key words:** Assistance quality, Coordination, Cycles, Ethic, Network, Social services

---

**Autor:** José Ramón Ubieta

---

**Artículo:** Modelos de trabajo en red

---

**Referencia:** Educación Social, núm. 36 pp.

---

**Dirección profesional:** Educación Social, núm. 36 pp.  
Dirección profesional: jubieto@copc.es

---

## ▲ Introducción

Hablar de trabajo en red hoy requiere una explicitación previa del uso que hacemos de los términos (trabajo en red, coordinación, colaboración interorganizacional, integración de servicios...) atendiendo a la proliferación de denominaciones y la confusión respecto a las características de cada una. Si nos atenemos a los usos y costumbres generales, tanto en el mundo anglosajón como el francófono, trabajo en red (*network, pratiques de reseau*) alude al trabajo de colaboración que dos o más profesionales establecen partiendo de la atención de un caso común.

Coordinación, en cambio, se refiere a los acuerdos de colaboración establecidos entre servicios y/o instituciones sobre la base de programas de actuación. Estas prácticas también se denominan integración de servicios, plataformas de coordinación institucional... Estas son, pues, definiciones descriptivas, de carácter operativo, que nos dicen poco sobre la naturaleza de dicha colaboración, en especial sobre las bases conceptuales de los procesos que se deducen.

Dentro del proyecto *Interxarxes*, del cual hacemos más adelante una breve descripción, utilizamos el término de trabajo en red para definir el trabajo de colaboración que dos o más profesionales establecen partiendo de la atención de un caso común, pero siempre y cuando ese trabajo se inserta dentro de un plan más general que es el mismo proyecto *Interxarxes*.

Queremos, de esta manera, resaltar uno de los ejes básicos del proyecto que es la necesidad de formalizar esta colaboración dentro de un marco organizativo más general.

## Modelos de trabajo en red

Esta opción responde a una elección entre dos modelos posibles de trabajo en red. Hoy preguntar si un servicio trabaja en red es poco interesante ya que todos los servicios están en la red; basta ojear cualquier documento programático para darse cuenta que su diseño (competencias, funciones, flujos de coordinación e información) está ya previsto como un nodo de la red general (sea la de salud mental, la de atención a la infancia o la de protección de violencia de género).

Estar en red, pues, no es una opción, sino un requisito de constitución del propio servicio ya que hoy el tratamiento (entendido como el conjunto de acciones que tratan una situación definida como problemática) es la red misma. No hay tratamiento fuera de la red ni es posible pensar nuestra intervención profesional al margen de las otras intervenciones, las conozcamos o no. Todo lo que hacemos es relativo a nuestro lugar en la red ya que el tiempo de los saberes y disciplinas absolutas pasó. Hoy el malestar se trata por medio de la distribución social e institucional: a cada uno su cuota y a la red el global.



Trabajo en red alude al trabajo de colaboración que dos o más profesionales establecen partiendo de la atención de un caso común

Una distribución que hace que cada uno se ocupe de una parte del problema, borrando así los límites claros en cuanto a las funciones y competencias de otros momentos. En ese sentido decimos que todos trabajamos en red porque todos nos ocupamos de una parte de ese malestar, aunque desconozcamos, a veces, de qué parte se ocupa el otro o no veamos las líneas de fuerza y las conexiones entre una y otra intervención.

El modelo común es *concebir la red en términos de la reingeniería*, un circuito donde se trata de poner a circular al sujeto bajo la perspectiva de la máxima rentabilidad y, por consiguiente, de la optimización máxima de los recursos. Eso implica que el vínculo priorizado entre los servicios y profesionales es la derivación de un lugar de la red a otro, partiendo de un conjunto de protocolos previamente definidos y establecidos. Sabemos de las consecuencias de este modelo: la más grave es la deriva en la que quedan muchos de estos sujetos y los conflictos que se generan entre los servicios de la red.

Este modelo que algunos *managers* tratan de presentar como el modelo eficaz y eficiente, en realidad es un modelo poroso, con grietas que se trata de tapar para evitar las fugas. Una de las estrategias de reflote del modelo es la creciente tendencia a continuar la estratificación de los servicios, fragmentándolos aún más, en la dirección de una mayor especialización, por la vía monosintomática. Así encontramos programas de educación social en la calle que se ocupan de aquellos sujetos que ya no son incluidos en la red de servicios sociales de atención primaria (SSAP), programas específicos de atención a *homeless* que cubren las deficiencias de los SSAP y de la propia red de salud mental, programas específicos centrados en un trastorno (TDAH, anorexia, psicosis incipientes...).

Por otra parte, esto se conjuga con la proliferación de nuevos perfiles profesionales (insertadores sociales, mediadores interculturales, acompañantes terapéuticos, especialistas en interculturalidad y cohesión, gestores sociales,...) que no son incluidos en la red *con pleno derecho* sino en sus márgenes y con la función de suplir las carencias de los *titulares*.

Eso implica que la red pueda alojar la particularidad de cada situación definida en una perspectiva de análisis global

El otro modelo posible es *organizar la red a partir del lugar central que toma el caso* y los interrogantes que suscita en los diversos profesionales. Eso implica que la red pueda alojar la particularidad de cada situación definida en una perspectiva de análisis global (social, familiar, personal). Esta elección privilegia otro tipo de vínculo entre los profesionales más centrados en sostener una conversación permanente acerca del caso y sus interrogantes. Una conversación, no basada en las rivalidades narcisistas acerca del estatus, permite al sujeto distribuir sus dichos, demandas y propuestas entre varios<sup>1</sup>.

El trabajo en red deviene así el resultado de un pacto entre profesionales que consienten en un referente tercero, la situación (sujeto, familia) a abordar, que organiza y vectoriza su trabajo alrededor de ese vacío de saber, de un interrogante que los pone a todos a trabajar, causándoles el deseo de colaborar a una invención realista en el tratamiento del malestar.

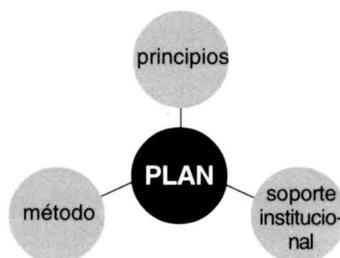
## Los actores necesarios en el trabajo en red

En el modelo de centralidad del caso, por el que nosotros<sup>2</sup> apostamos, hacen falta tres requisitos para que el modelo sea sostenible.

En primer lugar hace falta un pacto previo entre los actores implicados sobre la necesidad de elegir ese modelo. Eso implica un tiempo preliminar para hacer converger las expectativas e intereses de un grupo inicial que dinamice y asegure la puesta en marcha del proyecto. Debe ser un tiempo de hacer, de una práctica previa mediante espacios de encuentros, proyectos iniciales de coordinación bilateral (entre dos servicios), para ir comprendiendo que trabajar en red, bajo esta perspectiva, no se asimila a lo que habitualmente entendemos por coordinación tal y como señalábamos al principio.

En segundo lugar hace falta que esa apuesta inicial se traduzca en el compromiso, uno por uno, de todos los agentes del proyecto, lo cual ya supone una posición ética ante las dificultades, que opta por abordarlas en lugar de negarlas u obviarlas. La magnitud de estas dificultades, así como las implicaciones personales que muchas veces comportan, elevan el nivel de angustia hasta un punto que puede resultar paralizante (impotencia del hacer) o bien causa de un pasaje al acto profesional (impulsividad del hacer) que conduce a la segregación del sujeto. La experiencia nos muestra como muchas veces esta angustia nos impide tomar decisiones, lo cual introduce cierta cronificación del caso, y otras veces nos precipita a tomar decisiones que, sea por la vertiente de colmar la demanda (conceder prestaciones, activismo profesional), o por la de imponer exigencias imposibles (condiciones al usuario no realistas), aseguran la ruptura del vínculo.

Estos dos requisitos si bien son necesarios no son suficientes ya que por si mismos no evitarían el voluntarismo que suele devenir estéril. Hace falta un paso más en la dirección de disponer de un plan mínimo (modificable cuando proceda) ya que la colusión espontánea de los profesionales no garantiza la sostenibilidad del trabajo en red o lo hace sólo en el modelo de la derivación protocolizada que, como decíamos, es la mejor manera de dejar a los sujetos *a la deriva*, navegando en la intrincada red de servicios y profesionales. Este plan es la garantía de la aplicación del modelo ya que es a partir de él que se definen las reglas de juego. Proporciona, por tanto, referencias claras y compartidas y funciona como un elemento de regulación y mediación entre los servicios. Traduce, en un modelo organizativo, ese pacto entre profesionales, al que aludíamos antes, y es la clave de la sostenibilidad.



## Empezar por los Principios

Diseñar un proyecto de trabajo en red es relativamente sencillo, lo que resulta más complicado es definir y consensuar los principios que lo orientan. El primero se refiere al estatuto que damos al saber: ¿cómo se produce el saber en la red?, ¿es la suma de lo que ya saben los profesionales que la integran?, ¿y el saber de las familias, dónde queda?, ¿qué sabemos de un caso, qué queremos saber, qué informaciones son útiles?, ¿comunicar es informar?

Desde el punto de vista epistémico, pues, contemplamos la producción del saber como una elaboración colectiva que parte de la existencia, en cualquier situación individual o grupal, de un no-saber, de algo que no está escrito (relaciones de pareja, educación de los hijos) y que requiere de la producción de un saber, de la invención de respuestas que nunca pueden ser unilaterales, como si los profesionales (los llamados sistemas expertos) ya las tuvieran de antemano. Algunos de los sujetos que atendemos es posible que no tengan muchos conocimientos, pero lo que es seguro que tienen un saber que los orienta en su vida, en sus acciones.

*Por eso debemos partir de ese saber, propio de los implicados (sujeto, familia, grupo social, profesional), y movilizarlo, ponerlo a prueba (cuestionarlo) para producir un nuevo saber, que no existe, previamente, como tal.*

Muchas veces las informaciones que conocemos acerca de una familia o de una temática, a veces cuantiosas, no nos permiten saber qué ocurre en ese caso o en esa situación. En ocasiones funcionamos con la lógica de Google, acumulamos cualquier cosa, indiscriminadamente, como en una metonimia infinita que no se acaba nunca. Siempre habría otra información que añadir... para no (querer) saber. El psicoanalista Jacques Lacan situaba la ignorancia como la pasión de no saber.

Si tuviéramos que elegir un indicador de saber, lo mejor sería detectar, ante un problema, el surgimiento de lo nuevo como la invención de soluciones. Esa es la eficacia, saber qué es importante y qué no lo es. Una elaboración colectiva es esto: asegurarse de que en este trabajo en común estamos vislumbrando donde está el problema, situar los interrogantes productivos, ver dónde está la cosa, más allá de lo que el propio sujeto dice o de nuestros juicios previos<sup>3</sup>.

Este abordaje del saber como una construcción difiere mucho de la propuesta contemporánea de las taxonomías, tan en boga en los manuales de evaluación psiquiátrica (DSM), donde el individuo deviene un ejemplar de una clase *artificial* que, por carecer de fundamento real, deviene infinita. Basta ver como las divisiones por trastornos crecen exponencialmente en cada nueva versión del manual.

Nuestra orientación<sup>4</sup>, por el contrario, apuesta por privilegiar el detalle, el caso por caso, lo no generalizable. Sabemos que las clases son artificiosas, relativas, semblantes que no se fundamentan, por tanto, ni en la naturaleza ni en la estructura, ni en lo real<sup>5</sup>. No tienen otro recurso que la estadística a partir de la cual la normalidad estaría conformada por los rasgos que son comunes a una

mayoría. Por eso es clave dar un lugar propio a los *inclasificables* y no bajo el paraguas de un cajón de sastre, tipo *familias desestructuradas, fracaso escolar, violencia juvenil, trastornos de la conducta o de la personalidad*.

Respecto al principio que debe prevalecer en el método, resulta del todo necesario pensar la articulación de los saberes de las diferentes disciplinas (sociales, clínicas, educativas, jurídicas) que intervienen, como un requisito básico para abordar las problemáticas multicausales. Articulación no es suma de saberes, sino interpelación. No se trata de que cada uno diga su versión del caso, sino que las agrupemos y tengamos la versión colectiva. Este *saber* ya lo teníamos antes y, por consiguiente, no es nuevo y además es *ilegible* ya que ni los códigos ni las perspectivas son homogéneos. Más bien se trata de partir de allí para averiguar el punto de vacío, de descompletitud de todos esos saberes. Este interrogante acerca de la conducta que se repite en la historia de ese adolescente o del vínculo inseparable de esa mujer maltratada o la falta de ímpetu de ese sujeto que siempre se ve en menos.

Finalmente, y respecto al supuesto ético de nuestra intervención con familias, es necesario que hagamos de la participación de los sujetos un principio axiomático, y no solamente un lugar común de la retórica metodológica. Las elecciones que cada uno hace (de pareja, laborales, sociales) en función de las combinatorias posibles que se le ofrecen, son su responsabilidad y nuestra actuación nunca puede sustituir este proceso, a pesar que muchas veces sea esta la demanda que recibimos: “¡Dígame qué tengo que hacer!”. Hemos de considerar las invenciones sintomáticas de cada individuo, familia o colectivo y ayudar a analizarlas para que finalmente cada uno pueda querer o no esto que orienta su vida

## No hay técnica sin ética

Algunos profesionales, cuando reflexionan sobre los límites y posibilidades del trabajo en red, admiten su idoneidad pero se lamentan de su inviabilidad. Suponen que la inversión que requiere es un handicap para su implementación y lo viven como un incremento, inviable, de las llamadas “cargas de trabajo” habituales, y más en un sistema de actuación claramente asistencialista y productivista (predominio evaluativo de los indicadores de actividad sobre los de proceso). Y es cierto que, como toda iniciativa, requiere una inversión inicial, fácilmente recuperable después.

Sin embargo, ésta es una *resistencia* que en ningún caso debemos obviar porque responde a un estado de las cosas muy real. Como veíamos antes, el modelo de trabajo en red que proponemos subvierte el modelo *oficial* de la derivación protocolizada y, por tanto, la primera observación a tener en cuenta es que su porvenir depende del beneficio que sepa generar para todos los agentes: profesionales, usuarios y responsables políticos. Beneficio de diversos tipos: en términos de producción de saber, de mejora de la calidad asistencial, de mejora de la cooperación entre servicios y también de la eficiencia de la actuación.



Algunos profesionales, cuando reflexionan sobre los límites y posibilidades del trabajo en red, admiten su idoneidad pero se lamentan de su inviabilidad

Una buena forma de afrontar esa resistencia es tomarse en serio **la optimización de los recursos existentes**, no bajo el criterio exclusivo de la rentabilidad económica sino también –y como algo esencial- en el aprovechamiento de los espacios y lazos ya existentes entre servicios y profesionales. En muchas escuelas, por ejemplo, existen las llamadas comisiones sociales, espacios regulares de coordinación entre docentes, equipos psicopedagógicos y profesionales de servicios sociales. Ellas son, sin duda, un buen punto de partida para articular el trabajo en red<sup>6</sup>. Otras veces encontramos ya implementados, y con éxito, dispositivos de coordinación estable entre servicios de salud mental y servicios sociales o entre salud mental y escuelas (Programa Salud y escuela) o entre los propios servicios de salud (mental y primaria).

No se trata, pues, de inventar lo que ya existe, sino de basarse en ello para darle todo el valor y aprovechar su potencial.

Otro aspecto a tener en cuenta, respecto al método, es **la disciplina del caso**, la manera que nos damos para asegurar la construcción del caso. Sabemos que los casos no existen *per se*, existen los expedientes que recogen las informaciones sobre el sujeto y su familia, la cronología (diacronía) de las actuaciones, pero eso no basta para captar la lógica (sincronía) del caso. Como decíamos antes, la mera acumulación de datos no nos explica la secuencia de los hechos. Necesitamos un saber que no ponga énfasis en la valoración moral, ni en la clasificación, sino en el establecimiento y en la construcción de la lógica del caso a partir de la formulación de hipótesis interpretativas de los fenómenos observados y de las posiciones subjetivas.

Un saber donde los hechos se contemplan como datos al servicio del cálculo interpretativo, ya que no debemos olvidar que siempre nos manejamos con una hipótesis consciente o inconsciente, que es quién ordena la mirada y la investigación. Cuando uno selecciona un dato, deja otros y lo hace en función de una lógica previa que puede desconocer, pero que por eso mismo opera con una mayor eficacia.

Este saber incluye la descripción, el diagnóstico y el pronóstico o cálculo evaluativo futuro. No acumula datos, sino que los interpreta. Es un saber que aspira a la transmisión, no a lo inefable de una conclusión privada<sup>7</sup>.

Una familia la podemos pensar como un dispositivo donde se transmiten valores, modos de vida, donde se repiten lazos y donde también se causan las *invenciones* particulares de cada miembro. Donde cada uno, con esto que recibe y con la significación que otorga a los hechos biográficos *inventa* sus propias respuestas, sus modos de hacer, más o menos logrados.

De aquí que el saber que cuenta para nosotros es aquel que nos permite una orientación en el trabajo con esa familia, el que nos permite situar el hilo que recorre lo que allí cojea (fracasos, *impases*, repeticiones) pero también lo que surge como novedad y como *solución* (siempre provisional), a partir de la cual podremos intervenir conjuntamente con ellos.

Construir un caso requiere, pues, darse una disciplina que venza el *automaton* de la inercia actuadora y de la parálisis que la angustia produce. Para ello hacen falta espacios regulares de conversación (seguimientos periódicos, seminarios de análisis de casos...) y un cierto uso de lo escrito (presentaciones de casos escritas, planes de trabajo ágiles pero en papel) ya que escribir un caso es ya una primera forma de ordenarlo, apuntar hipótesis y descubrir los vacíos de saber que uno tiene<sup>8</sup>.



La tercera cuestión de método que querríamos señalar es la importancia del *timing* del proyecto que debe contemplar los diferentes *tempos* de los servicios. Por ello debe avanzar de forma progresiva, sincronizando las diversas velocidades, sin que se vaya abriendo una brecha excesiva entre el liderazgo del proyecto y el conjunto de los profesionales que lo integran. Ni entre los profesionales y los responsables políticos ni mucho menos entre profesionales y familia.

Resulta conveniente un tiempo que permita a cada uno encontrar allí algunas respuestas a sus interrogantes y también un lugar donde inventar sus propuestas. Para ello hace falta que el grupo motor sepa adelantar un paso la marcha para dibujar un horizonte colectivo sin que todos los detalles estén ya decididos.

## El concepto de ciclo como guía de actuación

Acostumbramos a pensar en los casos en términos de novela-río como si el caso se iniciase con nuestra intervención y continuase indefinidamente hasta que, por una razón u otra (abandono, traslado, conflicto,...), el caso se cierra. Seguramente el contexto institucional (imperativos legales, gratuidad, ideologías profesionales...) ayuda a ese hecho. Pero la realidad es que habitualmente intervenimos sólo en un ciclo de esa historia familiar.

De aquí que un concepto operativo para el trabajo en red es el de ciclos. Partimos de la idea de que un caso no es sino la serie de las soluciones inventivas del sujeto, es decir, la manera en que ha respondido a las exigencias, sean del Otro social (familia, trabajo, estudios, pareja) o del propio sujeto (momentos vitales: pubertad, separaciones, migraciones...). En definitiva, sus *logros y fracasos* en relación con lo que le acontece.

Un concepto operativo para el trabajo en red es el de ciclos

Por eso cuando hacemos el análisis de un caso no tomamos toda la historia familiar, sino tan sólo un ciclo de esa historia, un periodo en el que hemos intervenido y tratamos de situar tres momentos: el *impasse* inicial, la solución fallida que, sin embargo, ha podido funcionar hasta entonces y el momento de crisis que ha provocado nuestra intervención. Buscamos cual ha sido el cambio de estrategia, de la familia y la nuestra propia, cómo hemos acompañado ese proceso y en que punto hemos encontrado un *impasse*.

Esta secuenciación del caso nos permite introducir límites en nuestra propia intervención y también en la familia, previniéndonos así tanto de la omnipotencia profesional como del apego excesivo por parte del usuario.

## La legitimidad institucional

Cualquier intervención en red debe estar plenamente legitimada por las instituciones que la impulsan

Cualquier intervención en red debe estar plenamente legitimada por las instituciones que la impulsan, aún cuando suponga cierta subversión al modelo oficial existente. De lo contrario esa intervención, marginalizada, reproduce la propia marginalidad de las problemáticas que aborda.

Esa legitimidad puede alcanzarse por diversas vías. Quizás la óptima es que sea consecuencia de una legitimidad preliminar de los propios profesionales, que deben “autorizarse a sí mismos” en ese compromiso colectivo. Es después, paralelamente, que hay que conseguir la otra legitimidad. Ambas son necesarias.

Respecto a esta última no es suficiente con disponer del consentimiento institucional por parte de los responsables de la red (políticos, técnicos directivos), es necesario también que eso se acompañe de recursos que aseguren la continuidad del proyecto.

Uno de ellos se refiere a la función de coordinación que, si bien debe ser colectiva, tiene también que personalizarse en lo que atañe a las tareas ejecutivas. De no hacerlo así se pone en peligro la necesaria cohesión del grupo amplio y el *affecto societatis* (confianza intergrupal) necesarios para manejarse con una alta complejidad (numérica y cualitativa).

Al mismo tiempo, esa legitimidad debe darse en el ámbito de un marco territorial amplio ya que toda intervención de un servicio es relativa, por la misma esencia de la red, y no tendría sentido que solo un sector de la red optase por ese modelo.

## La experiencia de *Interxarxes*

Brevemente, haré una descripción de esta experiencia en curso desde el año 2000 en el distrito de Horta-Guinardó que cuenta con unos 200.000 habitantes. Se trata de un proyecto de trabajo en red con familias, niños y adolescentes en el que participan las tres administraciones competentes: local (*Ajuntament de Barcelona*), mancomunal (*Diputació de Barcelona*) y autonómica (*Generalitat de Catalunya*). En total están representados 9 departamentos que incluyen la totalidad de los servicios públicos de atención a la Infancia (0 - 18 años) y los más importantes de la iniciativa privada de las redes de educación, atención social y salud.

## Objetivos

Los objetivos del proyecto son básicamente seis:

- **Mejora de la calidad asistencial**

El proyecto incluye la atención, con una metodología de red previamente establecida, de un número de menores y sus familias (alrededor de 50 anuales) que persigue minimizar los efectos nocivos de la descoordinación (duplicación, interferencias, conflictos...) y tratar de introducir mejoras significativas en la atención del caso (análisis diagnóstico global y conjunto, estrategias de actuación revisadas permanentemente).

La selección de los casos se hace en función de unos criterios y un procedimiento de inclusión consensuado entre los servicios. A partir de aquí se establece, por parte de la red de profesionales de cada caso, un protocolo de actuación que incluye la Evaluación diagnóstica, el diseño de un Plan de Trabajo y la asignación de un Referente del caso. Posteriormente se realiza un Seguimiento periódico del caso (no inferior a un encuentro trimestral).

- **Aumento del conocimiento de la realidad de la Infancia y Familia al territorio**

Una primera constatación de la prueba piloto del proyecto (2000) fue que una buena parte de los conflictos entre los servicios se debía a un desajuste entre las expectativas que cada servicio tenía sobre las capacidades de los otros y la realidad asistencial de esos mismos servicios.

Para reducir estos conflictos y aumentar la cooperación y el clima de confianza necesarios realizamos un Seminario de actualización de servicios (SAS) con el objetivo de incrementar el conocimiento mutuo y ajustar las expectativas de los profesionales sobre los servicios existentes (límites y posibilidades) que ha incluido la presentación regular de los servicios públicos y privados participantes al proyecto.

Por otra parte, y para tener un conocimiento más preciso y actualizado de la realidad de nuestro objeto de trabajo, hemos realizado dos investigaciones aplicadas. La primera consiste en un informe sobre “Infancia y familia en el distrito de Horta-Guinardó”, realizado conjuntamente con el *Institut d’Infancia i Mon Urbà de Barcelona*. La segunda, realizada por el GRAV (*Grup de Recerca sobre Adolescència i Vincl*e) –grupo interdisciplinario formado por profesionales del proyecto- está centrada en las dificultades del vínculo entre los adolescentes y los profesionales: “Adolescencias y Vínculo(s)”<sup>9</sup>.



- **Aprendizaje de los profesionales sobre el trabajo en red**

Una de las conclusiones que hemos extraído de esta experiencia de trabajo en red es la necesidad de crear espacios de análisis de casos, con la participación de un profesional externo para mantener nuestra capacidad de innovación, de preguntarnos por todo aquello que insiste de manera sintomática, por las dificultades de coordinación entre los servicios, por las dificultades de análisis conjunto de los casos...

Partiendo de nuestra propia experiencia en la prueba piloto hemos considerado oportuno poner en marcha un **Seminario de análisis y discusión de casos (SAC)** con periodicidad trimestral y abierto a todos los profesionales y servicios interesados para continuar la tarea de aprendizaje de los profesionales sobre la metodología de trabajo en red.

Como complemento se realizan seminarios específicos (drogas, trastornos de conducta, técnicas grupales...) de manera regular.

- **Formulación de propuestas relativas a la creación y/o mejora de los recursos existentes**

Una voluntad clara del proyecto es la de hacer llegar a los responsables políticos y miembros del Consejo Asesor del proyecto todas aquellas disfunciones, déficit y propuestas de creación y/o cambio que vamos detectando en los diferentes servicios y en los procesos de coordinación.

Dentro de esta línea de actuación hemos desarrollado algunas modalidades de intervención grupal, convencidos de su oportunidad y eficacia en el trabajo con adolescentes y padres- y, en general, con familias. El Taller de padres de adolescentes es una de estas experiencias grupales interservicios. El proyecto ha implementado la realización de varios grupos de discusión de padres de adolescentes con un gran éxito de participación e interés. Este trabajo ha sido complementado con un Seminario de Actualización en Técnicas Grupales dirigido a los profesionales y que permitió revisar conceptualmente estas prácticas y compartir metodologías y diferentes experiencias de trabajo ya en curso.

Otra tarea permanente es la mejora de los circuitos de coordinación ínter servicios: modificación de acceso a servicios (de salud mental, de educación, de atención social), revisión de los circuitos y procesos de intercambio.

La memoria anual que se realiza del proyecto permite también dejar constancia de diferentes disfunciones detectadas (por ejemplo: absentismo escolar, ausencia de servicios para determinadas franjas de edad) y proponer la creación de nuevos servicios/equipamientos (recursos de ocio para adolescentes).

- **Interxarxes dedica también una parte de sus esfuerzos a la difusión del proyecto tanto a escala interna (territorio) como entre la comunidad científica para de esta manera construir una red de apoyo profesional que resulta indispensable para la propia supervivencia del proyecto.**

Entre las actividades que favorecen esta difusión se encuentra las Jornadas anuales que convocan a un número importante de profesionales (160), la edición de un boletín digital (Infox@arxes) que permite compartir toda la información del proyecto, así como los materiales escritos que se van elaborando y la presencia de los miembros del Comité Técnico (órgano ejecutivo del proyecto) en los diferentes foros científicos e institucionales.

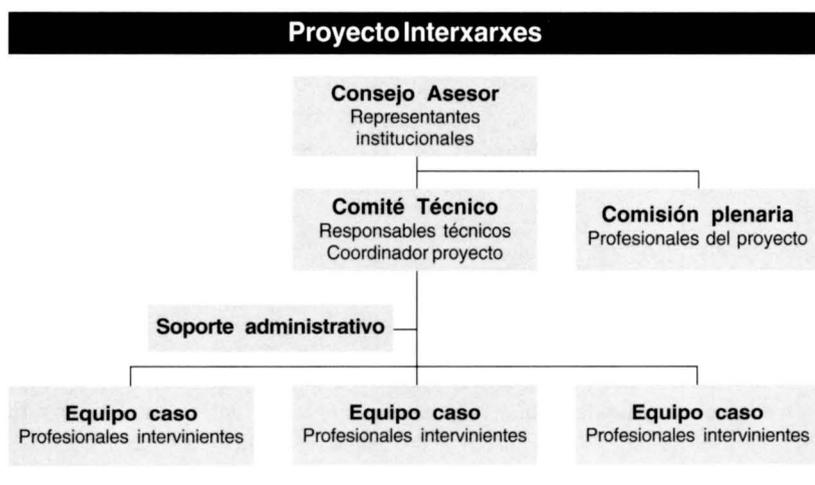


- **Finalmente, pero no por ello menos importante, el proyecto trata de consolidar el soporte institucional que ya recibe mediante la presencia de los responsables de los diferentes departamentos implicados. Compromiso que se renueva anualmente y que persigue una cierta estabilidad y formalización, lo que incluye la existencia de un coordinador del proyecto y un acuerdo de financiación estable.**

Para nosotros, que iniciamos el proyecto desde los propios profesionales, ha resultado crucial conseguir el soporte y legitimidad por parte de los responsables institucionales. Hasta la fecha, los signos de reconocimiento (Premio Barcelona Innov@ción, inclusión en el Banco de Buenas Prácticas del IGOP-UAB ) reconocimiento por parte de la CTIC (*Comissió Tècnica Interdepartamental de Coordinació- Generalitat de Catalunya*) y del programa Salud y Escuela nos confirman la necesidad de situar el nivel institucional en primer plano.

## Organización

El proyecto consta, pues, de *tres ámbitos o niveles de intervención*: **Institucional, Técnico, Administrativo**



## Recursos

Este proyecto cuenta con los recursos propios de cada servicio que son establecidos anualmente por los departamentos participantes. La división de Servicios Personales del distrito Horta-Guinardó facilita todos aquellos recursos de infraestructura (locales y salas de reunión), así como la difusión de las actividades regulares (*mailings*, fotocopias).

Las administraciones participantes: *Districte d'Horta-Guinardó* y *Sector d'Atenció a les Persones de l'Ajuntament de BCN*, *Consorci Sanitari de Barcelona* y *Consorci d'Educació* de Barcelona, *Departament d'Educació*, *Departament d'Acció Social i Ciutadania* y *Servei Català de la Salut de la Generalitat de Catalunya* se comprometen a facilitar la participación de sus profesionales en este proyecto y a recoger y tener presentes las propuestas que se deriven.

## Conclusiones y perspectivas

Si tuviéramos que resumir las enseñanzas que podemos extraer de esta experiencia de trabajo en red que sigue ahí desde hace siete años, diríamos que permite fundamentalmente:

1. Producir colectivamente un caso, puesto que como hemos visto los casos no existen, se construyen,
2. Dimensionar el problema definido inicialmente como disruptivo y también dimensionar las propias capacidades de la familia y de sus miembros para hacerse cargo de esas dificultades.
3. Operar como un medio de contención en situación de crisis ante la impotencia y/o angustia de los sujetos o de los propios profesionales.
4. Articular la visión global de la situación y de los diferentes elementos que la componen con un trato particularizado de los sujetos incluidos.
5. Aumentar el conocimiento mutuo y la cooperación entre los servicios
6. Renovar la motivación profesional y el interés de los responsables políticos

En definitiva, se trata de una apuesta por un método que permita **ante todo encontrar una orientación en la situación a intervenir**. Que permita establecer una dirección del caso a partir de la convergencia de los diferentes vectores que intervienen. En un momento como el actual, donde los referentes de intervención clásicos (socialización, normativización, aprendizajes unificados) hacen quiebra y donde lo que vendría en su lugar se define en términos de contabilidad-productividad (sea de resultados o de medios/protocolos), parece imprescindible apostar por estrategias de este estilo para acompañar a esos sujetos y familias en su recorrido vital.

De lo contrario nos queda la otra orientación -la más extendida actualmente-, la que define el trabajo en red como un sistema pensado fundamentalmente para optimizar los recursos, reduciendo los costes en un esquema gerencialista (*management*) sin tener demasiado en cuenta al sujeto en cuestión.

Por supuesto que este trabajo no es sin dificultades, algunas derivadas del manejo de la información y sus implicaciones (legales, éticas y técnicas). Otras, ya señaladas, relacionadas con la gestión del tiempo y la diversidad de profesionales. Por último, las más importantes hacen referencia a las *resistencias* internas que creamos nosotros mismos, como profesionales.

*La red sólo es posible si hay reconocimiento de la interdependencia entre profesionales y servicios y ello implica también consentir a ese saber nuevo, abandonando una cierta satisfacción en la posición de impotencia (queja) que nos acomoda en el impasse, para resguardarnos de verificar la falta. Cuando uno no quiere arriesgar esa posición cómoda, que no deja de ser una pasión por la ignorancia, mantiene la ilusión de que habría una solución de completitud al problema (aunque él no la tenga) y si no se alcanza es por culpa del otro (profesional, servicio, sistema, usuario).*



La red sólo es posible si hay reconocimiento de la interdependencia entre profesionales y servicios

Trabajar en red es hacer una apuesta ética<sup>10</sup> que incluye el lazo al otro en el abordaje y tratamiento de los malestares en juego, puesto que sabemos que no hay práctica (clínica, educativa, social) sin ética.

José Ramón Ubieta

Psicólogo clínico y Psicoanalista. Coordinador del proyecto *Interxarxes*

- 1 Di CIACCIA, A. et alt. (1998), "La pratique a plusieurs" en *Preliminaire 9 & 10*. Antenne 110. Bruselas
- 2 Modelo que orienta el proyecto Interxarxes, implementado, desde el año 2000, en el distrito de Horta-Guinardó de la ciudad de Barcelona: [www.interxarxes.net](http://www.interxarxes.net)
- 3 LAURENT, E. (2001), "Lo imposible de enseñar" en AAVV. *Del Edipo a la sexuación*. ICBA-Paidós. Buenos Aires.
- 4 MILLER, J.-A. (2001), "El ruseñor de Lacan" en AAVV. *Del Edipo a la sexuación*. ICBA-Paidós. Buenos Aires:
- 5 UBIETO J. R., "Semblante, clase y síntoma" en *El Psicoanálisis* num. 9, Noviembre 2005. ELP. Madrid.
- 6 La escuela es un nodo esencial de la red y como tal debe implicarse en todo el proceso, pero para ello el trabajo en red debe vivenciarse como algo positivo, que añade un plus de saber, de deseo, de producción a lo ya existente. Sin ese beneficio, la implicación de los profesionales queda limitada a un "debe hacerse" estéril.
- 7 AAVV (2000), "El saber com a producció col.lectiva". *Materials del COPC* num 11. Barcelona: COPC [consultable online en <http://www.copc.org> ].
- 8 J.Alegret; E.Castanys; S.Ochoa, "El trabajo en red profesional en salud mental infantojuvenil" en *Revista de la AEN*, vol. XXV nº 95, Julio/Septiembre 2005, páginas 49-68
- 9 Un resumen de ambas investigaciones ha sido editado en libro y es consultable online en [www.interxarxes.net](http://www.interxarxes.net)
- 10 UBIETO, J.R., "De la Re-ingeniería a la Conversación: la posición de los profesionales" en *RTS* num. 175, Septiembre de 2004. CDTSAASSC. Barcelona.