

Trabajo en red: fricciones y propuestas

II JORNADA DE JUSTICIA SOCIAL
TRABAJO EN RED COMUNITARIO
COSLADA FEBRERO 2023

LIBERTAD GONZÁLEZ ABAD
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
EMAIL: LPGABAD@UCM.ES





“llega un momento en que es necesario abandonar las ropas usadas que ya tienen la forma de nuestro cuerpo y olvidar los caminos que nos llevan siempre a los mismos lugares. Es el momento de la travesía. Y, si no osamos emprenderla, nos habremos quedado para siempre al margen de nosotros mismos”.

Fernando Pessoa

ACLARACIÓN CONCEPTUAL

- ▶ Red
 - ▶ Tejidos separados pero conectados capaces de contener → lugar en el que encontrar sostén afectivo, intelectual, espiritual etc
- ▶ Capital social
 - ▶ Flujo de información + Reciprocidad a través de confianza mutua → “conjunto de recursos reales y potenciales vinculados a la posesión de una red durable de relaciones que procura beneficios de reconocimiento mutuo” (Bourdieu)
- ▶ Coordinación
 - ▶ Formal, macro, armonía
- ▶ Colaboración
 - ▶ “trabajar conjuntamente” → TRABAJO EN RED COLABORATIVO: Transformar los servicios humanos fragmentados en una sistema que aborde necesidades que no pueden ser ofrecidas por otra organización

DIFERENCIAS ENTRE COORDINACIÓN Y TRABAJO EN RED

DECISIÓN UNILATERAL

UNI/ MULTI DISCIPLINAR

INCIDENCIA SECTORIAL

PACIENTE IDENTIFICADO

PROCEDIMIENTO ORAL

SIN REFERENTE/ VARIOS

EVALUACIÓN OPCIONAL

DECISION CONSENSUADA

INTER DISCIPLINARIEDAD

INCIDENCIA GLOBAL

GRUPO AFECTADO

PROCEDIMIENTO ORAL /ESCRITO

UN REFERENTE CLARO

EVALUACIÓN CONSENSUADA

MODELOS DE TRABAJO EN RED

❖ RE-INGENIERÍA

- ❖ La RED como derivación: sujetos a la deriva
- ❖ Finalidad: optimización de recursos
- ❖ Procedimientos: protocolización / derivación

❖ CENTRALIDAD DEL CASO

- ❖ La RED como acompañamiento: sujeto en el centro
- ❖ Finalidad: atención global del caso
- ❖ Procedimientos: conversación interdisciplinar

EL CONTEXTO

- ▶ Sociedad Compleja
 - ▶ Redes de apoyo más débiles
 - ▶ Descenso de capital social
- ▶ Tecno-burocratización
 - ▶ Protocolos en lugar de teoría-técnica
- ▶ Fragmentación
 - ▶ Hiper-especialización y desconexión
 - ▶ Servicios ofrecidos por: administración pública, privado, 3er sector, voluntarios → ¿aumento de competitividad?

EL CONTEXTO

▶ Nueva Gestión Pública

- ▶ Voracidad de la gestión: nunca es suficiente
- ▶ Trabajo en Red basado en la Derivación
- ▶ Sustitución de una concepción ideológica por otra que se presenta como ateórica, neutral y aséptica: la gestión y tramitación de recursos
- ▶ El cliente (paciente, usuario, alumno) siempre tiene la razón: *ciudadano NIF*
- ▶ Máxima eficacia, mínimo coste: “Utilizar menos para hacer más”
- ▶ Aburrimiento de “Lo Mismo” (protocolos)
- ▶ Declive trabajo en equipo y prácticas colaborativas (grupos, red y comunidad)

¿PROTOCOLO?

- ❖ TEORÍA DE LA COMPLEJIDAD: “lo caótico como organización multidimensional”
 - ❖ NO sirve la causalidad lineal. Entre ambos media el sujeto: resistencias, elecciones, fantasías, visiones singulares, etc.
 - ❖ CASO + QUE el conjunto de datos, expediente, informes, NO es suficiente para aptar la cronología ni la lógica del caso.
 - ❖ Tipologías de casos VS la vivencia de cada persona no se subsume por completo
 - ❖ NO ÚTIL APLICAR PROTOCOLO, SÍ CONVERSAR E HIPOTETIZAR
 - ❖ CONDICIONES DE LA CONVERSACIÓN:

Cara a Cara - Constante y regular - Alrededor de un (?) - Global y singular -- Escribir

FRICCIONES EN EL TeR: ASPECTOS MACROSOCIALES

- ▶ Dominación paradigma positivista: del “caso dado” al “caso creado”.
- ▶ Choque de culturas organizacionales
 - ▶ Distintas formas de toma de decisiones; estilos de trabajo; rutinas, etc.
 - ▶ Mensajes inconsistentes: organización-profesional-red
 - ▶ Historia relacional previa entre los servicios/organizaciones: (importancia de la historia que une a los servicios¿están en a red porque quieren o por imposición? Desde cuándo? Son aliados? Enemigos? Que espero de ellos? Que esperan de nosotros?
- ▶ Intereses secundarios: participación “como si”
 - ▶ Impacto de la financiación y escasez de recursos → influye en los encuentros
- ▶ Profesionales descuidados en el ámbito laboral
 - ▶ Contribuye al encierro en “lo que ya se”: ¿es una forma defensiva ante un contexto laboral negligente?

FRICCIONES EN EL TER: ASPECTOS INTERACCIONALES

- ▶ Confusión entre contenido y relación
 - ▶ Relaciones de poder → el conflicto salta cuando el desacuerdo es entorno a la relación (Watzlawick), cuando lo que se discute es si eres o no un interlocutor válido.
- ▶ Colisión entre marcos teóricos de referencia
 - ▶ Cuando el punto de partida es la omnipotencia y se considera que el marco teórico del otro es inferior.
- ▶ Patrones isomórficos Red Profesional-Usuarios

FRICCIONES EN EL TER: ASPECTOS MICROSOCIALES

- ◇ **Identidad y pérdida de independencia: la tensión entre querer ser parte de 1 TODO y perder la particularidad**
 - ◇ Pasar de perder el control a sentir que la se comparte la responsabilidad y se reduce a hiper-auto-exigencia
- ◇ **Angustia y mecanismos defensivos → la impotencia de no resolver suele paralizar, invita a descalificación, triangular, pasamos al ACTING OUT.**
 - ◇ Necesario normalizar el conflicto → produce pertenencia y distancia al mismo tiempo (Ricoeur)

¿PARA QUÉ TRABAJAR COLABORATIVAMENTE?

▶ DEFINIR EL ENCUADRE

No contribuir a la confusión

Distintos mandatos institucionales pero mensaje común

Aclarar posiciones

(profesionales y familias)

▶ EVITAR TRIANGULACIÓN

Familia campo de batalla

Ciclo de vinculación y separación

Frustraciones propias y ajenas

PROPUESTAS: EL EJE ACTITUDINAL

- ▶ Los usuarios como parte de la Red
 - ▶ Sistemas fronterizos: el experto aporta organización, flexibilidad y versatilidad mientras que al familia toda la materia prima, su cultura y las creencias.
 - ▶ Terapia de redes (no solo profesionales también familiares) → incluir a la familia en los diálogo y en las tomas de decisiones: cambia la forma de construir el caso/obliga a actuar el respeto
- ▶ Aceptación de la incertidumbre
 - ▶ “el mundo es ancho y ajeno” → asumir y aceptar que no todo es calculable, lo impredecible juega un papel, imposibilidad de escapar al factor sorpresa. No sirven ideas preconcebidas exclusivamente.

PROPUESTAS: EL EJE ACTITUDINAL

- ▶ Intervenir desde la “curiosidad”
 - ▶ Hacer explícita la epistemología /diferencia enriquece/ puntos de vista no intercambiables
- ▶ El “otro” como sujeto competente
 - ▶ De la omnipotencia a la interdependencia. Aceptar el sentido de “incomplitud” que nos acompaña. Con el déficit no se hace vínculo. Duelo narcisista (solo no puedo)
- ▶ Verse a sí mismo en posición de “necesidad”
 - ▶ “yo necesito ayuda, la red me provee”/yo te necesito/ simetría y reciprocidad

PROPUESTAS: EL EJE ACTITUDINAL

- ▶ Del monólogo al diálogo: el valor de la escucha
 - ▶ Cara a cara/constante y regular/continuidad de cuidados/hablar sobre lo que no sabemos/permitir que la red nos sostenga
 - ▶ Polifonía: escuchar voces verticales (roles que atraviesan a cada persona) y horizontales (las personas presentes en el espacio)

¿CÓMO COMENZAR EL TRABAJO EN RED?

▶ CLAVES

- ▶ La organización como clave ante la espontaneidad y el voluntarismo
- ▶ La interdisciplinariedad como patrón de relación inter-profesional
- ▶ EL TeR como sostenimiento: el beneficio secundario

LA RED

NO ES UNA CONVERSACIÓN DE INTERCAMBIO TOTAL

NO VOLVERSE UN TODO

NO OJO ABSOLUTO / NO UNIFICADO / NO HOMOGENEIZAR

TAMPOCO UN "OTRO" DISPERSO / FRAGMENTADO

¿CÓMO COMENZAR EL TRABAJO EN RED?

▶ PREGUNTAS CENTRALES

- ▶ ¿Por qué no sale adelante esta familia?
- ▶ ¿Por qué no llegan las ayudas económicas a su destino?
- ▶ ¿Por qué organiza la familia su relación siempre entorno al secreto?
- ▶ ¿por qué este chico siempre se hace pegar?
- ▶ ESO ES EL CENTRO DE LA CONVERSACIÓN: PERMANENTE Y SUEJTA A HIPÓTESIS Y SU VERIFICACIÓN

◇ OJO!!!

- ◇ NO existe la solución del caso: todas caducan estructuralmente
- ◇ Red de redes: no se confunde con las redes o servicios existentes, no los supe ni los jerarquiza: los integra.
- ◇ SABER COELCTIVO
- ◇ PARTICIPACIÓN
- ◇ CO-RESPONSABILIDAD
- ◇ DISCIPLINA DE CASO
- ◇ RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL

GUIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CASO

❖ CRITERIOS DE INCLUSIÓN

- ❖ Problemática compleja
- ❖ Situación de crisis con riesgo de segregación
- ❖ Mínimo 3 servicios
- ❖ Conflictos entre servicios

❖ ¿CÓMO?

- ❖ Red de redes
- ❖ Un servicio hace propuesta de derivación a otros profesionales
- ❖ Si acuerdo se deriva a Red de redes
- ❖ Verificación e inclusión

❖ REFERENTE DE CASO

- ❖ Consensuado por el equipo
- ❖ Modera el debate
- ❖ Provoca la conversación
- ❖ Vela por los acuerdos del equipo
- ❖ Escribe el proceso (actas)
- ❖ Enlace con el proyecto

GUIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CASO

FASE PROCESO	PREGUNTAS CLAVE
Análisis de la demanda inicial	¿En qué términos (literales) la formula? ¿Cuál ha sido el desencadenante actual (pérdida o conflicto)? ¿Por qué nos consulta a nosotros y no a otros servicios o a la familia extensa y/o amigos?
Hipótesis del sujeto/familia	¿Dónde está para ella el problema? ¿Cuáles son las causas principales? ¿Qué gravedad tiene? ¿Ha habido antes situaciones similares? ¿Por qué ahora sería más grave?
Expectativas de la familia	¿Cómo espera abordar la situación y cómo lo ha hecho anteriormente? ¿Cómo ha sido ayudada por otros profesionales anteriormente? ¿Qué quiere que hagamos y qué espera de nosotros? ¿Qué somos nosotros para ella? ¿A quién sustituimos?

GUIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CASO

Re-definir el problema	<p>¿Qué datos objetivos tenemos (situación personal, laboral, económica, familiar)?</p> <p>¿Qué soluciones han sido probadas?</p> <p>¿Qué expectativas de abordaje y qué vínculo tiene la familia con el servicio?</p> <p>¿Qué factores no han incluido, especialmente sobre su responsabilidad en la situación?</p> <p>¿Qué elementos clave (situación, expectativas, recursos, posición subjetiva de cada miembro) hay en el caso?</p>
Análisis de las estrategias de actuación	<p>¿Qué «soluciones» anteriores se han utilizado conectando la problemática actual con otras coyunturas anteriores?</p> <p>¿Qué funcionó en ellas y cuándo dejó de hacerlo?</p> <p>¿Qué efectos negativos introdujeron (falta de efectividad y/o resistencias)?</p>

GUIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CASO

FASE PROCESO	PREGUNTAS CLAVE
Análisis de la demanda inicial	<p>¿En qué términos (literales) la formula?</p> <p>¿Cuál ha sido el desencadenante actual (pérdida o conflicto)?</p> <p>¿Por qué nos consulta a nosotros y no a otros servicios o a la familia extensa y/o amigos?</p>
Hipótesis del sujeto/familia	<p>¿Dónde está para ella el problema?</p> <p>¿Cuáles son las causas principales?</p> <p>¿Qué gravedad tiene?</p> <p>¿Ha habido antes situaciones similares?</p> <p>¿Por qué ahora sería más grave?</p>
Expectativas de la familia	<p>¿Cómo espera abordar la situación y cómo lo ha hecho anteriormente?</p> <p>¿Cómo ha sido ayudada por otros profesionales anteriormente?</p> <p>¿Qué quiere que hagamos y qué espera de nosotros?</p> <p>¿Qué somos nosotros para ella? ¿A quién sustituimos?</p>
Re-definir el problema	<p>¿Qué datos objetivos tenemos (situación personal, laboral, económica, familiar)?</p> <p>¿Qué soluciones han sido probadas?</p> <p>¿Qué expectativas de abordaje y qué vínculo tiene la familia con el servicio?</p> <p>¿Qué factores no han incluido, especialmente sobre su responsabilidad en la situación?</p> <p>¿Qué elementos clave (situación, expectativas, recursos, posición subjetiva de cada miembro) hay en el caso?</p>
Análisis de las estrategias de actuación	<p>¿Qué «soluciones» anteriores se han utilizado conectando la problemática actual con otras coyunturas anteriores?</p> <p>¿Qué funcionó en ellas y cuándo dejó de hacerlo?</p> <p>¿Qué efectos negativos introdujeron (falta de efectividad y/o resistencias)?</p>
Proponer nuevas estrategias de intervención	<p>¿Qué cambios está dispuesta a asumir?</p> <p>¿Qué recursos personales y/o familiares puede poner en juego?</p> <p>¿Qué recursos institucionales o sociales pueden implementarse con su acuerdo?</p> <p>¿Qué estrategias logradas pueden repetirse y en qué condiciones?</p>
Establecimiento del plan de trabajo	<p>¿Qué objetivos (viabes y consensuados) vamos a proponer?</p> <p>¿Qué estrategias de actuación?</p> <p>¿Cuál será el compromiso de la familia?</p> <p>¿Qué papel corresponde a cada servicio/profesional?</p> <p>¿Qué tipo de coordinación establecerán los profesionales (modo y frecuencia)?</p> <p>¿Cuál será la temporalización del plan de trabajo?</p>

GUIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CASO

▶ SEGUIMIENTO DE CASO

- ▶ 1 vez al trimestre: revisar el plan de trabajo
 - ▶ Revisar acuerdos anteriores (60', 50% del tiempo)
 - ▶ Identificar puntos cruciales del caso: patrones de intercambio de info; interrogantes; espíritu crítico; hipótesis que puedan ser verificables; 45', 40%)
 - ▶ Establecer acuerdos: 10%
 - ▶ 2 NIVELES DE COORDINACIÓN
- A) EQUIPO DE CASO: ocasionales (encuentro plenaria y anual)
- B) GRUPO DE SEGUIMIENTO: primera línea. 3-6 personas. Cada 3 meses.

◆ FINALIZACIÓN DE CASO

- ◆ De un 1 a 2 años. Extensible si necesario y acuerdo.
- ◆ Cumplir objetivos propuestos y ay no hace falta participación de servicios
- ◆ La red se autonomiza
- ◆ Conflictos entre Servicios que están interrumpiendo
- ◆ Rechazo de la F si hay no hay alto riesgo
- ◆ Razones administrativas (mayoría de edad)

CONCLUSIONES



DE LA CULPA A LA COMPLEJIDAD

EL CAMBIO EMPIEZA POR UNO MISMO

“CIUDAD DE APRENDIZAJE PERMANENTE”: LA RED COMO SOSTÉN Y ESPACIO
DE APRENDIZAJE COLECTIVO

ABANDONAR LA AUTODEFENSA/OMNIPOTENCIA

ESPERANZA PARA LOS CASOS MÁS DIFÍCILES

AMENAZA LO EXISTENTE/LO DADO

BIBLIOGRAFÍA ESENCIAL

