

INTERXARXES. El trabajo en red mediante la conversación y la construcción del caso¹

Ramon Almirall Ferran

LA ACTUALIDAD DE LAS REDES

Interxarxes significa Inter-redes. Vengo pues a presentarles un programa que en realidad es la puesta en marcha de una red de redes. Más que explicar en detalle cómo funciona Interxarxes, hoy me detendré en comentar algunos aprendizajes obtenidos a través de nuestra experiencia al tiempo que reflexionaré sobre su singularidad. Porque, como vimos en la intervención del Dr. Alan Daly, redes hay en todas partes: redes de telefonía, de empresas, de administraciones, redes sociales, etc. Pero lo que puede diferenciar nuestra red, lo que la hace útil para lo que a nosotros nos interesa, es la forma de articular la intervención, las formas de hacer confluir las diferentes redes de servicios, y el abordaje del caso como una tarea común, que se quiere compartida.

¿QUÉ ÉS INTERXARXES?

Interxarxes nació buscando mejorar la coordinación, pero la realidad nos ha conducido a sobrepasarla para plantearnos la confluencia de miradas, la conversación y la construcción de una realidad compartida.

Interxarxes es un programa de trabajo en red que inventamos y vimos necesario a partir de las exigencias de la práctica: los distintos servicios que trabajábamos en atención a la infancia y la adolescencia, los distintos servicios públicos, el Equipo de Asesoramiento Psicopedagógico (EAP), de salud mental (CSMIJ), los Servicios Sociales y de protección a la infancia, etc., nos dimos cuenta que cuando nos planteábamos intervenir en relación a niños y niñas con especiales dificultades en situaciones especialmente vulnerables, que precisaban la intervención de diversos servicios para conseguir mejoras, a menudo solapábamos intervenciones o confrontábamos posiciones de manera poco productiva y poco eficiente.

El año 2000 nació Interxarxes en el distrito de Horta-Guinardó con la voluntad de dar respuesta a estas problemáticas complejas.

¹ Presentación realizada por el autor en el *1er. Congreso internacional Infancia, pobreza y éxito educativo: Acción socioeducativa en red*. Realizado en Caixa-Fórum Madrid el 19-20 de diciembre de 2016

El distrito de Horta-Guinardó es uno de los 10 distritos de Barcelona; tiene una población de unos 175.000 habitantes; es el tercer distrito más extenso de Barcelona; y tiene una singularidad que creo que es importante destacar y es que agrupa 11 barrios distintos de características muy diferentes, desde situaciones socioeconómicas de mayor vulnerabilidad situadas en barrios como Carmel o Teixonera, hasta situaciones muy distintas. Es decir, que nuestra intervención se dirige a población diversa y no solamente a núcleos de un determinado tipo de población.

Es un territorio que tiene unas 40 escuelas (entre públicas y concertadas) y 8 institutos. Por lo tanto, hay una complejidad de red importante que es la que generaba esta situación. Pero a diferencia de algo que han comentado ponentes anteriores, nuestra dificultad no era exclusivamente el hecho de actuar desde servicios públicos y privados, sino que nuestra dificultad principal era que intervenían muchos servicios, con lo que las dificultades no se presentaban porque los agentes eran públicos o privados sino porque los servicios se desconocían.

En realidad el recorrido del programa en estos 16 años nos ha llevado al conocimiento mútuo entre servicios y a aprender a trabajar de una forma distinta a la mera suma de servicios, a través de una simple yuxtaposición de acciones y posiciones.

LOS EJES DEL PROGRAMA INTERXARXES

Los ejes de actuación del programa son los siguientes:

- Atención de casos
- Actividades de formación
- Actividades de investigación
- Actividades de dinamización comunitaria

A continuación explicaré con más detalle el primer eje, la atención de casos, porque es el núcleo central que motiva y justifica propiamente el programa.

ATENCIÓN DE CASOS

El principal objetivo del programa es la mejora de la calidad asistencial, especialmente en relación a aquellos niños y familias con una multiproblemática que condiciona su desarrollo integral.

La selección de los “casos de Interxarxes” se hace en función de que:

- estén interviniendo en el caso tres o más servicios del distrito de Horta-Guinardó
- la familia presente una problemática compleja, pero muestre una mínima disposición para la intervención.

En algunos casos, no son tres los servicios que están interviniendo, sino que pueden ser hasta 6, 7 u 8, porque estamos hablando no solamente de un niño sino a lo mejor de varios hijos de una familia. Por ejemplo puede haber una intervención del equipo psicopedagógico en el Instituto, otro en primaria, una intervención del servicio de salud mental de adultos que atienden a los padres en el caso de que hubiera patología mental, etc. Es decir, existe una pluralidad de servicios que confluyen fruto de su intervención en relación a los distintos miembros de la familia.

La inclusión de un caso en el programa se decide en el Comité Técnico del programa, a propuesta de cualquier profesional de Horta Guinardó que lo considera adecuado porque detecta esta dificultad. Los profesionales no detectan solos la multiproblemática, sino que es a partir de trabajar con otros compañeros de los distintos servicios cuando se dan cuenta de la complejidad del caso. Una vez presentada la propuesta al Comité Técnico de Interxarxes, éste recoge la demanda y genera el dispositivo para poner en marcha la intervención.

El protocolo de actuación es el siguiente:

- La evaluación de la situación por parte de los servicios y el diseño de un Plan de trabajo acordado.
- La designación de un coordinador/a (ad hoc) del caso
- Un seguimiento regular de distintos profesionales que se reúnen de manera bimensual o trimestral para tratar este caso concreto y acordar y revisar los objetivos y estrategias de actuación.
- Una documentación compartida del caso que incluye las actas de cada reunión, con mención específica de los acuerdos tomados y del debate mantenido.

En estos equipos de trabajo ad hoc no hay jerarquía; sino que hay una coordinación que tiene funciones de dinamización, de recogida de acuerdos y de convocatoria de reuniones. A lo largo de los años hemos ido descubriendo que esta organización es absolutamente necesaria para el desarrollo del trabajo.

Necesidad de un método: la centralidad del caso

Como he mencionado al inicio, todo son redes pero lo que nos proponemos es algo más que yuxtaponer actuaciones porque observamos que cualquier red no genera los mismos beneficios, con lo que necesitamos un método de trabajo en red.

También descubrimos que en realidad el término mismo de “caso” es un término confuso, que se asocia generalmente a la idea de un conjunto de datos, un expediente. Pero nosotros lo entendemos como algo que va mucho más allá de esto, porque entendemos que con la mera suma de datos y el intercambio de informaciones entre nosotros no conseguimos explicarnos la complejidad de un caso. Para ello necesitamos lo que hemos llamado “Construir un caso”.

Los casos no existen: se construyen

Para construir el caso necesitamos indagar sobre la realidad para extraer la lógica del caso (el hilo conductor). No nos basta con conocer las características del chico/a, necesitamos indagar algunos *¿Porqués?* algunos *¿Cómo?*. Y necesitamos también hacer alguna hipótesis interpretativa de los fenómenos observados, que deberemos compartir, en cierta medida, considerando, sin embargo, las posiciones subjetivas de los diversos miembros de la familia y de los propios profesionales.

No se trata de que un servicio le diga al otro lo que debe hacer, sino que se comparta lo que está diciendo uno (por ejemplo la escuela o el servicio psicopedagógico, que está viendo al alumno desde el punto de vista de su absentismo y ha podido observar cómo ha cambiado en función de determinadas cuestiones), con lo está viendo otro en la misma reunión (por ejemplo el psiquiatra o psicólogo que hasta entonces ha visto al chico solamente desde su propio ángulo terapéutico).

A partir de esta mirada que empieza a compartirse, se empieza a entender lo que está ocurriendo.

Les explicaré una anécdota interesante para ejemplificar esta cuestión. En una reunión plenaria (que es una de las actividades formativas que hacemos en la que se presenta un caso para debatir sobre un tema) se presentó un caso muy complejo en el que un niño de una familia había muerto después de una larga enfermedad. La pediatra conocía a los distintos hijos de la familia porque eran pacientes suyos y hacía el seguimiento; pero cuando ella había estado trabajando en relación a la criatura que estaba a punto de morir, había pensado en cómo la criatura se preparaba para la muerte y había pensado también en los padres, pero no se había planteado qué hacer con los otros niños miembros de la familia, aunque también

eran pacientes suyos. Fue a través de participar en el equipo Interxarxes cuando la pediatra empezó a tomar conciencia de que tan complejo era abordar una cosa como otra, y que para ella era necesario también intervenir sabiendo lo que estaba significando para los otros niños, que no estaban enfermos, pero que estaban sufriendo una situación especialmente dolorosa.

Esta anécdota sirve para mostrar que lo que nos planteamos cuando conformamos un equipo Interxarxes es algo más que intercambiar información; nos planteamos construir el caso. Y esto quiere decir elaborar las hipótesis partiendo de la singularidad del caso, teniendo en cuenta los distintos aspectos sintomáticos que ocurran (escolares, clínicos, sociales, etc.) en el contexto de una situación singular subjetiva y explicada de una forma determinada por los propios niños o sus familias. Para ello será necesaria una actitud proactiva, una voluntad por parte de los profesionales de generar un nuevo saber. Por ejemplo, en lugar de decirle al otro: “este chico es un hiperactivo”, esto sería una posición; optaríamos por decir: “a este chico le ocurre esto, y yo lo veo así”, fijándonos y compartiendo sus conductas y reacciones en la realidad cotidiana.

Interdisciplinar – multidisciplinar: ¿Dónde están las diferencias?

Otro de los aspectos que a destacar es el concepto de interdisciplinariedad que nos permite superar la idea de derivación y multidisciplinariedad. Así, las diferencias entre la coordinación y el trabajo en red se pueden ver en el recorrido que nos lleva desde la multiprofesionalidad y derivación de las que partíamos, a la conversación, la interacción y la construcción del caso a las que llegamos.

Como ha explicado Jordi Riera hace un momento, y como nos mostraban también en casos ejemplares las compañeras de Mallorca, lo que nos planteamos no es que el chico/a vaya a distintos servicios; sino que, independientemente del servicio desde el que se reciba la demanda o en el que se desvele la complejidad de su situación, deberemos conseguir que sea atendido desde donde concluyamos que resulta necesario.

La conversación como principio rector

Para conseguir esta cooperación, la metodología que empleamos es una metodología basada en la idea de “conversación presencial”, con la que se pone remedio a los encuentros multidisciplinarios regidos por: “¿a quién le toca esto? o ¿quién se ocupará a partir de ahora de esto...?”.

El equipo Interxarxes no será necesario que se reúna muchísimas veces, pero deberá hacer, imprescindiblemente, algunas reuniones presenciales en las que el cara-cara permita que se puedan decir cosas que de otro modo no se dirían igual.

Otras singularidades que resultan indispensables para conseguir el trabajo en red son: programar reuniones con periodicidad establecida y previendo continuidad; compartir interrogantes; establecer algo que observamos entre todos pero que es visto en su singularidad; y, finalmente, escribir el proceso y tomar acuerdos por escrito.

De este modo, la conversación favorece:

- La organización como clave ante la espontaneidad y el voluntarismo
- La interdisciplinariedad como patrón de relación interprofesional
- La orientación como finalidad primordial del trabajo compartido
- El sostenimiento como beneficio secundario de esta cooperación

A menudo no resulta fácil, ya que se parte de la discordancia de los lenguajes en juego. Pero no se trata de encontrar una lengua común, sino de que cada profesional busque el modo de hacerse comprensible para el resto. Vencer estas dificultades fortalece la colaboración.

Diferencias entre coordinación y trabajo en red

En la siguiente tabla se presentan los elementos que marcan la diferencia entre coordinación y trabajo en red (adaptado de Ubieto 2012)

COORDINACIÓN	TRABAJO EN RED
Encuentro online o presencial-bilateral	Encuentro presencial (cara a cara) multilateral
Frecuencia aperiódica	Frecuencia periódica
Intercambio de informaciones	Construcción del caso (informaciones + debate)
Uni/multidisciplinar	Interdisciplinar
Incidencia sectorial o focal: paciente identificado	Incidencia global: sistemas afectados
Procedimientos orales	Procedimientos orales y escritos
Evaluación opcional	Evaluación consensuada
Casos riesgo bajo/medio	Casos de alto riesgo

¿QUÉ EFECTOS OBSERVAMOS?

Los efectos que hemos observado a grandes rasgos en usuarios, profesionales y servicios son los siguientes:

- Este tipo de actuación permite actuaciones con una orientación común distinta a la idea de actuaciones fragmentadas.
- El consenso conseguido potencia la fuerza de la intervención porque la hace común.
- Contrarresta la tendencia al actuacionismo o al estancamiento.
- Favorece la sostenibilidad del caso frente a tendencias confrontadoras o a posiciones abandonadas de las familias respecto a los servicios.
- Emerge la serendipia en el sentido de que descubrimos efectos no buscados y que son absolutamente importantes.
- Favorece el conocimiento mutuo y la desaparición de prejuicios entre servicios, fruto del trabajo compartido.

ESTUDIO DE COSTES Y BENEFICIOS DEL TRABAJO EN RED

Nos sentimos especialmente satisfechos del “Estudio de costes y beneficios del trabajo en red” (Almirall et al. 2012) que hemos desarrollado y que está disponible en nuestra página web: www.interxarxes.com

Se trata de una investigación muy completa en la que desarrollamos tres estudios partiendo de las siguientes hipótesis:

- El modelo Interxarxes es más eficiente y moviliza un gasto económico inferior al del modelo de atención multidisciplinar.
- El modelo Interxarxes desarrolla un capital social en el seno de los Servicios del distrito
- Una mayor vinculación al programa Interxarxes incide positivamente en la satisfacción de los profesionales en su trabajo.

A continuación presentaré de forma muy sintética algunos datos y conclusiones de los 3 estudios que forman parte de esta investigación.

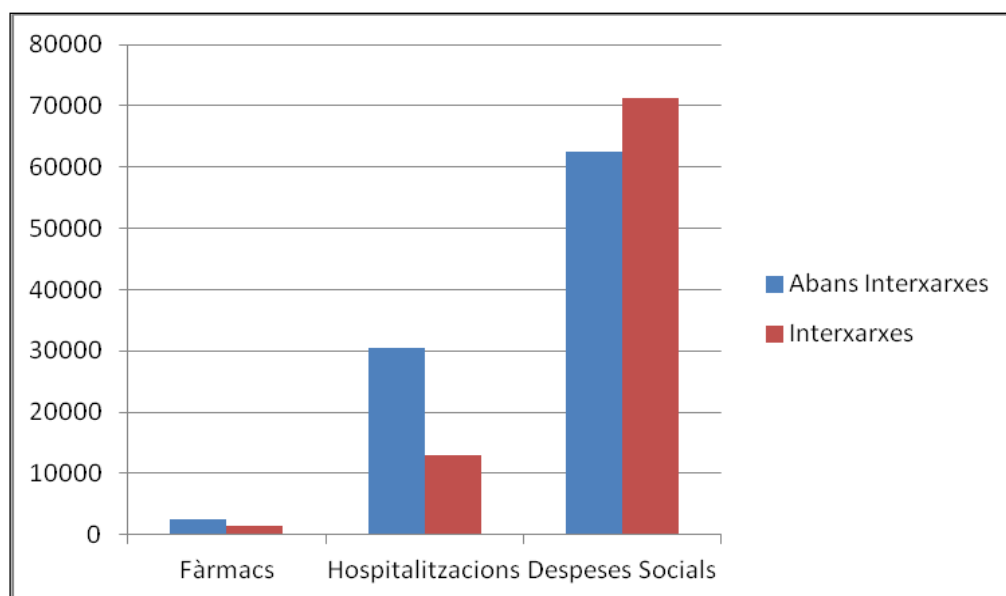
Estudio 1: Análisis del coste-beneficio económico del modelo Interxarxes

En este estudio presentamos en términos concretos y numéricos como el modelo Interxarxes era menos caro, desmintiendo la falsa creencia de que pudiera tener un coste superior.

Resumiendo los gastos globales de 30 casos analizados antes y después de 1 año de incorporarse los casos a Interxarxes, se observó que antes de Interxarxes el gasto era de

95.621,99 euros, mientras que con el programa Interxarxes este gasto se reducía a 85.795,72 euros, es decir una diferencia de 9.826,30 euros.

En el siguiente gráfico se puede observar que la reducción más notable afecta a los costes sanitarios y a los internamientos.



Se observa también como, en relación al impacto en la optimización de los recursos del distrito, puede verse una relación coste-beneficio claramente positiva en todos los ámbitos. Destaca, asimismo, el hecho de que, mientras crecen los costes atribuibles a servicios propios (recursos sociales de los distintos servicios) indicando una mayor rentabilización de los recursos ordinarios, disminuyen de forma significativa costes atribuibles a recursos extraordinarios, como internamientos de diverso tipo, de alto coste económico y desgaste social.

Estudio 2: Capital social e innovación socioeducativa

En este estudio investigamos por qué crecía y cómo crecía el capital social y la innovación socioeducativa. Este fue uno de los grandes descubrimientos de la investigación, que les invito a leer con detalle en el informe escrito. Observamos que, más allá del crecimiento del capital humano, lo que en realidad se conseguía desarrollar era el capital social (Díaz-Gibson y Civís Zaragoza, 2011), es decir el efecto que producía la interacción y la relación entre las personas que intervenían.

En la siguiente tabla se puede observar la percepción obtenida por parte de los profesionales respecto a las mejoras generadas por la propuesta colaborativa:

OUTCOME O MEJORA	PERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES
Confianza	88.6%
Participación, compromiso	84.2%
Conexiones comunitarias	73.7%
Generación de conocimiento	80,4%
Innovación colaborativa	92,0%

Las conclusiones de este estudio fueron que la colaboración generada favorece:

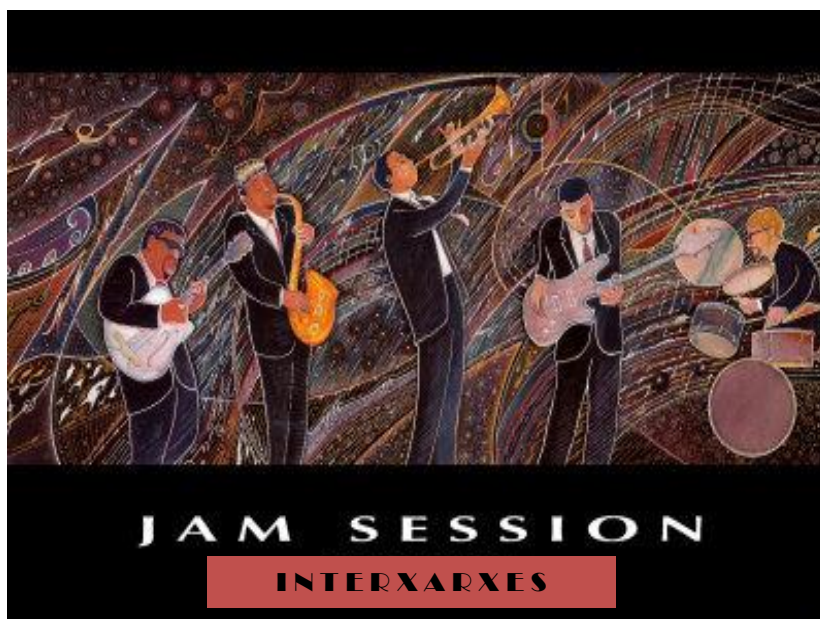
- El conocimiento y la confianza mutua, el consenso y el estímulo a los profesionales.
- La cultura colaborativa orientada a la innovación.
- El aumento del conocimiento de la realidad objeto de trabajo.
- La posible transferencia a otras experiencias en otros lugares.
- La utilidad y eficacia del trabajo realizado favorece una mayor participación y corresponsabilidad.

Estudio 3: Nivel de satisfacción de los profesionales

En este último estudio se presentó el impacto de Interxarxes en la atención y en la calidad asistencial en el Distrito de Horta Guinardó de Barcelona, concluyendo que:

- Interxarxes permite generar Planes de Trabajo consensuados entre los diferentes servicios.
- El consenso potencia la fuerza de la intervención y favorece la sostenibilidad del caso.
- La contención de los malestares inherentes a la relación asistencial, frena la tendencia al *híper-activismo* o al estancamiento de las actuaciones.
- El trabajo colaborativo de Interxarxes favorece el conocimiento mutuo de los servicios
- El flujo de casos diversos contribuye a renovar y actualizar las formas de intervenir de los diferentes profesionales y servicios implicados.
- El método de construcción del caso que promueve Interxarxes es clave para esta innovación.

CONCLUSIÓN



Acabo con esta imagen que me gusta utilizar porque refleja como un buen resultado musical no se obtiene solamente cuando contamos con una orquesta bien dirigida, sino que se puede conseguir también a partir del talento y la dedicación de cada uno de los miembros, cuando entre ellos buscan la armónica confluencia de sus intervenciones. Como ocurre en el jazz, dónde cada uno de los músicos atiende lo que hace el otro y sabe cuándo debe intervenir, en el trabajo en red a menudo será necesaria una confluencia fruto del encuentro de miradas y de la labor conjunta que resulte.

Referencias bibliográficas

Almirall, R., Diaz, J., Dot, M., Moya, J.,Ramírez, L. y Ubieto, J.R. (2012) *Informe d'avaluació dels costos i beneficis del model Interxarxes. Estudi valoratiu de l'experiència del programa Interxarxes (2000-2010)*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. Dte. Horta-Guinardó. (Versión en castellano en:

http://www.interxarxes.com/wp-content/uploads/2017/09/investigacion-coste-beneficio-interxarxes-2000-10_castellano.pdf)

Díaz-Gibson, J. y Civís Zaragoza, M. (2011). Redes Socioeducativas promotoras de Capital Social en la comunidad: Un marco teórico de referencia. *Cultura y Educación. Fundación Infancia y Aprendizaje*, 23(3).

Ubieto, J.R. (2012) *La construcción del caso en el trabajo en red. Teoría y práctica*. Barcelona. EdiUOC