La clave del trabajo en red: centrarse alrededor de un caso

Conversación con Joana Alegret, Ramon Almirall, Fina Borràs, José Leal, Lidia Ramírez i José R. Ubieto[i]

Barcelona, junio 2017

Los orígenes del trabajo en red

FINA BORRÀS. Gracias a todos por venir y aceptar la invitación del Programa Interxarxes a mantener una conversación sobre la actualidad del trabajo en red. Creo que todos tenemos una larga experiencia en los servicios públicos de salud mental, educación y atención social. Podríamos empezar, si os parece, por los orígenes de esta modalidad de práctica colaborativa.

JOANA ALEGRET. Recuerdo que ya en 1993 la Diputación de Barcelona hizo un seminario sobre trabajo en red.

JOSÉ LEAL. Sí y unos años antes, también la Diputación, había organizado otro sobre Salud Mental y Servicios Sociales en el espacio comunitario en el que participaron profesionales nacionales y europeos como Franco Rotelli o Castilla del Pino. Allí se planteó que Salud Mental y Servicios Sociales debían coordinarse. Para mí era el momento de pensar la diferencia entre vulnerable y vulnerado que luego desarrolle más tarde en relación a la ética. Entonces se hablaba ya de jóvenes vulnerables

> *"Nosotros no inventamos nada, por mi parte se lo debo a mi maestra, la Dra. Roser Pérez-Simó, ya fallecida. Ella fue, en el CHM (Centro de Higiene Mental) de Les Corts quién nos enseño una psiquiatría infantil nueva y distinta que incluía acercarse a las escuelas".*
>
> **Joana Alegret**

JOANA ALEGRET. Se trataba de empezar esta articulación desde la intuición. Nosotros no inventamos nada, por mi parte se lo debo a mi maestra, la Dra. Roser Pérez-Simó, ya fallecida. Ella fue, en el CHM (Centro de Higiene Mental) de Les Corts quién nos enseño una psiquiatría infantil nueva y distinta que incluía acercarse a las escuelas. En aquel momento no le llamábamos trabajo en red pero era ya una práctica colaborativa con las escuelas. Ella lo había aprendido en el distrito XIII de Paris, en el servicio de Rene Diatkine[1] y Serge Lebovici[2] donde consiguieron que la psiquiatría saliese a los barrios creando así la psiquiatría de sector.

RAMON ALMIRALL. ¿Pero era un verdadero trabajo en red o un trabajo comunitario? Lo digo en el sentido de saber si los profesionales de los diferentes servicios tenían consciencia de estar trabajando cooperativamente o era salud mental que se desplazaba a los otros dispositivos y consideraba la comunidad como sujeto de trabajo. Es un poco distinto a lo que va a suceder después.

JOANA ALEGRET. Nosotros no le podíamos llamar psiquiatría comunitaria, que era un nombre que se puso en boga y que ya designaba otra práctica. Nosotros nos articulábamos en torno a un caso, no tanto con fines preventivos o divulgativos sobre la salud mental. Los maestros a veces también venían a nuestro centro. La gran novedad de Interxarxes es que consigue un gran beneplácito y unas reuniones organizadas que incluyen también una evaluación posterior sobre la idoneidad o no de la intervención.

JOSÉ R. UBIETO. El trabajo en red ha estado ligado siempre al psicoanálisis, ya desde sus inicios, como tú señalabas en relación a la psiquiatría francesa y las aportaciones más tarde de Di Ciaccia y lo que se llamó la práctica entre varios[3]. Luego han participado también otros enfoques (teoría sistémica, psicología humanista, etc.), pero no todos. No hay ejemplos de vínculo del trabajo en red con la psiquiatría biologicista y quizás eso no es casualidad.

---

[1] Sobre la figura de René Diatkine: http://www.sepypna.com/articulos/rene-diatkine-1918-1997/ http://www.apmadrid.org/ren%C3%A9-diatkine

[2] Sobre la figura de Serge Lebovici (1915 - 2000): http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0211-57352000000400016

[3] Sobre los Trabajos de Di Ciaccia: https://practicaentrevarios.wordpress.com/tag/antonio-di-ciaccia/

"Creo que para trabajar con otros hay que sentir que no podemos, y dejar de lado la arrogancia del saber. El psicoanálisis, pero también la psicología dinámica y la teoría sistémica se avienen mejor porque son conscientes de que el saber es siempre limitado y por tanto necesitan del otro".

José Leal

JOSÉ LEAL. Yo, en el tiempo del que habla Joana, participe en la organización del primer servicio de Psiquiatría y psicología para niños y adolescentes. Era en 1974, anterior incluso al CHM de Les Corts y dependía institucionalmente de la Cruz Roja de l'Hospitalet de Llobregat. En esa época nadie sabía que era un psiquiatra ni un psicólogo ni que venían a hacer allí los niños. Enseguida nos dimos cuenta que ese trabajo no podíamos hacerlo solos y por eso íbamos nosotros o venía la escuela y los servicios sociales. Era un trabajo centrado en el caso y la práctica totalidad del equipo, muy jóvenes, era de orientación psicoanalítica. Por eso creo que para trabajar con otros hay que sentir que no podemos, y dejar de lado la arrogancia del saber. El psicoanálisis, pero también la psicología dinámica y la teoría sistémica se avienen mejor porque son conscientes de que el saber es siempre limitado y por tanto necesitan del otro.

Solos no podemos

JOSÉ R. UBIETO. Si os parece vamos ahora, después de este necesario recorrido por los orígenes del trabajo en red, a preguntarnos por su actualidad. Han pasado casi 40 años y la pregunta que os hago es si hemos avanzado mucho, si tenéis la impresión que el trabajo en red es hoy una forma extendida o sigue siendo una práctica de corto alcance, tanto en España como en Catalunya.

JOSÉ LEAL. Se ha avanzado mucho, con excepciones, en la formalización de la práctica, pero no tanto en la calidad de los encuentros. No en el sentido del respeto al saber del otro, de la aceptación de sus límites, del abandono de las sospechas y de las exigencias, en las ganas de descubrir en las otras cosas nuevas.

FINA BORRÀS. Interxarxes surgió de la necesidad de los mismos profesionales, que se encontraban muy solos, de trabajar los casos con otros y buscar otra mirada. Hoy en los planes de salud mental estas

propuestas colaborativas vienen desde arriba más que desde los profesionales de base.

> *"Interxarxes surgió de la necesidad de los mismos profesionales, que se encontraban muy solos, de trabajar los casos con otros y buscar otra mirada".*
>
> **Fina Borràs**

RAMON ALMIRALL. Creo que en los momentos históricos que estáis citando hay un movimiento muy potente pero también muy focalizado en grupos minoritarios muy avanzados, muy audaces y que aportan mucho a la práctica y a la reflexión. Lo que está ocurriendo ahora, y en el ámbito educativo me parece clarísimo, es que hay una voluntad colaborativa que no existió antes. Hay algo de la calidad exquisita de otros momentos que ahora no encontramos, pero, sin embargo, hay experiencias muy interesantes. Esto no tiene que ver tan directamente con el trabajo de casos, pero suscribe la idea base de que solos no podemos y que escuchar al otro tiene interés y hacer cosas conjuntas también.

LIDIA RAMÍREZ. Yo empecé en el 1990 en Interxarxes a partir de un caso. Lo que se ha consolidado es en relación a la confianza entre los profesionales, cosa que quizás no ocurre en otras redes que conozco[4]. Ese trabajo de investigación colectiva alrededor del caso ha permitido desplazar rivalidades, muy imaginarias, ligadas al desconocimiento entre profesionales y servicios, a inseguridades.

> *"Ese trabajo de investigación colectiva alrededor del caso ha permitido desplazar rivalidades, muy imaginarias, ligadas al desconocimiento entre profesionales y servicios, a inseguridades".*
>
> **Lidia Ramírez**

JOSÉ LEAL. Quizás debemos diferenciar si hablamos de Interxarxes o de otras redes. Claro que hay otras experiencias muy interesantes y que globalmente se ha avanzado. A pesar de ello creo que hoy la red está muy llena de tensiones, lo que no excluye que haya habido un aumento

[4] Programa Interxarxes (2011). *Informe d'avaluació dels costos i beneficis del model Interxarxes*. Consultable online: http://www.interxarxes.com/index.php/2017/02/13/informe-davaluacio-dels-costos-i-beneficis-del-model-interxarxes/

muy significativo en la percepción de que solos no podemos. Pero no estoy seguro que ese mismo avance se esté dando en la idea de que el saber del otro tampoco es suficiente. Las expectativas de unos sobre otros a veces son desmesuradas y llevan a muchas violentaciones.

RAMON ALMIRALL. Esto tiene que ver con aspectos organizativos y metodológicos de las redes que hemos podido desarrollar. Otras redes se orientan más por una coordinación de servicios en que se traspasan datos y aunque eso es importante no es suficiente para un verdadero trabajo en red.

> ***"Lo que está ocurriendo ahora, y en el ámbito educativo me parece clarísimo, es que hay una voluntad colaborativa que no existió antes. Hay algo de la calidad exquisita de otros momentos que ahora no encontramos, pero, sin embargo, hay experiencias muy interesantes".***
>
> **Ramon Almirall**

La formalización de la práctica

JOANA ALEGRET. En mi experiencia, quizás un 50% de los casos presentados en supervisión tienen que ver con las dificultades del trabajo en red. Pero en mi otra mirada, como disparadora del trabajo en red, me planteo cómo puedo suscitar en el otro las ganas de colaborar e iniciar una cadena de potenciación y eso a mi juicio tiene razones técnicas que nos ayudan a alcanzarlos. Técnicas que no nos han enseñado y que las aprendemos a base de errores y fracasos. La manera en que te diriges al otro, cómo te presentas y le pides colaboración, es clave. En lo que no hemos avanzado es en el tiempo, que ahora es mucho menor que el que yo tenía cuando empecé a trabajar en los dispositivos de salud mental infanto-juvenil. Entonces podía desplazarme a las escuelas y ahora no, allí hemos retrocedido.

JOSÉ R. UBIETO. También hemos avanzado en la formalización de la práctica, ahora ya no basta con hablar de trabajo en red sino que la gente quiere saber cómo se hace, tener herramientas para poner en marcha proyectos en su territorio. En cambio, donde no hemos avanzado es en el hecho de que el trabajo en red exige un plus en términos de coordinación y liderazgo. No es suficiente con que la gente se reúna, 4 ó 5, de forma espontanea y voluntarista. Hace falta un plan

que incluya un método y también una organización mínima que incluye la tarea especifica de la coordinación. Eso es lo que la administración todavía no ha entendido.

También hay que tomar en cuenta las resistencias de los profesionales. El trabajo en red es exigente, pide compromiso y que la gente se exponga delante de los demás, que hable de su práctica, que plantee sus dudas y esto no siempre es fácil para todos. Y la clave, como habéis señalado, está en centrar el trabajo colaborativo alrededor de un caso.

"Ahora ya no basta con hablar de trabajo en red, sino que la gente quiere saber cómo se hace, tener herramientas para poner en marcha proyectos en su territorio".

José R. Ubieto

La coordinación es un plus necesario en el trabajo en red

FINA BORRÀS. La función de la coordinación es clave ya que permite que varias personas puedan trabajar juntas sin detenerse demasiado en cuestiones como la convocatoria, el acta, discusiones estériles. Participar en los casos de Interxarxes te da un sentimiento de pertenencia, eso en salud mental lo valoramos mucho. Nosotros ya no pensamos si un caso es de servicios sociales o de quien, el caso está allí y punto.

"Participar en los casos de Interxarxes te da un sentimiento de pertenencia y eso en salud mental lo valoramos mucho. Nosotros ya no pensamos si un caso es de servicios sociales o de quien, el caso está allí y punto".

Fina Borràs

JOSÉ LEAL. Hoy deberíamos cuestionarnos la tan alta proliferación de servicios. Repito que el éxito de Interxarxes tiene que ver con la asociación de experiencias con personas, de liderazgos consolidados. Pero la realidad más frecuente es que hay demasiados servicios, a veces redundantes, y poco compromiso en hacerse cargo del caso. La red debería ser también un espacio para el cuestionamiento de la proliferación de servicios que son más suplementarios que complementarios. Debería ser una red cuestionadora, reflexiva,

revolucionaria en el sentido de plantearse que no todo es de todos. Allí hay que ir quitando de la red esa fantasía de que todos lo compartimos todo porque hay también criterios éticos a considerar.

"Hay que ir quitando de la red esa fantasía de que todos lo compartimos todo porque hay también criterios éticos a considerar".

José Leal

JOSÉ R. UBIETO. Yo creo que lo que tú planteas es la diferencia entre la multi y la interdisciplinariedad. Lo multi es un sumatorio de saberes y disciplinas que puede producir un efecto de fragmentación (tú haces esto, yo lo otro, etc.) o incluso en un efecto de control en el que se tata de obtener un dominio absoluto, mediante la red, de todo lo que pasa en esa familia. Cualquiera de esas dos opciones es un desastre. Otra cosa es pensar cómo la red puede introducir una regulación porque la función de la red no es solo hacer una foto de los que están, sino regular a partir de una dirección.

RAMON ALMIRALL. Yo he descubierto a través de los casos, y para mi fue un verdadero descubrimiento, que realmente esta manera de funcionar merece la pena y que, por supuesto, hay que reducir la reiteración de servicios, Pero solo a través de los casos, que te lo revelan, lo descubres. Siempre hay otro que te provoca la reflexión sobre algo en que no habías pensado. Es realmente una elaboración provocada en el cara a cara de la construcción del caso. Tú puedes tener una predisposición teórica o incluso emocional sobre esta forma de trabajar, pero si no se confirma en el día a día de los casos, eso se muere.

"Es realmente una elaboración provocada en el cara a cara de la construcción del caso. Tú puedes tener una predisposición teórica o incluso emocional sobre esta forma de trabajar pero si no se confirma en el día a día de los casos, eso se muere".

Ramon Almirall

LIDIA RAMÍREZ. Respecto de esta coordinación que planteabais ¿Cuál creéis que seria la mejor fórmula?

RAMON ALMIRALL. Desde mi punto de vista lo que es imprescindible es que alguien pueda asumir esta función de coordinación en el sentido

de regular la ruta que toma el equipo. Tiene que poder sintetizar acuerdos y dinamizar la conversación para que todo el mundo hable.

JOSÉ R. UBIETO. Lo que es seguro es que tiene que haber algo de *extimidad* en esa función. Articular al tiempo lo interno pero desde una posición exterior también. No puede ser alguien de afuera que no entiende nada del territorio pero tampoco alguien que está completamente pegado a su función. La tarea de los invitados externos, como supervisores, puede ser también una formula que se complemente con una coordinación interna más logística y organizativa.

> ***"Lo que es imprescindible, sea un profesional externo o interno, es que alguien pueda asumir esta función de coordinación en el sentido de regular la ruta que toma el equipo".***
>
> **Ramon Almirall**

¿Quién reflexiona y escribe sobre la práctica?

JOSÉ R. UBIETO. En cuarenta años no hay apenas producciones académicas sobre este asunto, hay algún artículo, pero si revisamos el conjunto vemos que el trabajo en red es prácticamente inexistente en las investigaciones académicas[5]. Para mi este silencio tiene un valor sintomático.

RAMON ALMIRALL. Lo único que yo conozco es el grupo de investigación en el que participa Jordi Díaz Gibson (URL – Blanquerna) que creo han aportado cosas muy interesantes sobre el liderazgo y el capital social[6].

JOANA ALEGRET. Yo creo que, en el trabajo en red, pero también en terapia familiar, hay pocos materiales sobre la práctica. Estoy a medias de escribir un libro sobre casos que he atendido, divididos en casos de fracaso, de medio resultado y de éxito para aportar alguna reflexión y

---

[5] Ver el articulo de Jordi Collet i Sabé y Joan Subirats. "El Treball en Xarxa. Un repte estratègic". En *Àmbits de psicopedagogia: revista catalana de psicopedagogia i educació*, ISSN 1885-6365, Nº. 24, 2008, págs. 5-6

[6] Jordi Díaz Gibson es professor de los estudios de Grado de la FPCEEB (URL). Miembro investigador del Grupo de Investigación consolidado PSITIC de la URL, en Pedagogia, Sociedad e Innovación con los apoyos de las TIC.

analizar porque se ha dado ese resultado. Mi experiencia tiene que ver con el profesional en soledad. Salvo algunos textos americanos, muy obsoletos, hay poca producción.

JOSÉ LEAL. Lo que me llama la atención es la dificultad en nuestro campo de generar cultura que persista. Eso ha ocurrido con el trabajo comunitario que en otro tiempo fue un avance en salud mental y del cual ahora apenas se habla. Ha sido sustituido por trabajo colectivo que no es lo mismo. Me temo que si no hay un mantenimiento permanente caemos en una construcción voluntarista que impedirá que haya una formalización institucional del trabajo en red. Lo importante es entender la red como un espacio basado en una posición ética, que no va ser forzada por nadie y por tanto no se va a establecer como una modalidad.

"Lo que me llama la atención es la dificultad en nuestro campo de generar cultura que persista".

José Leal

JOANA ALEGRET. Mirado desde una mirada más por encima que desde dentro, me remite a una teorización de lo que debería ser, como si pudiésemos influir en los planificadores. Yo hace tiempo que renuncie a tener esa influencia, pero me considero metida dentro del caso y con necesidad del otro

JOSÉ LEAL. Claro, yo creo que no habrá alguien que nos diga que eso debe ser así, somos nosotros que lo construimos.

La fórmula básica y mínima: construir un equipo virtual

JOANA ALEGRET. Me gustaría que la experiencia de Interxarxes se generalice porque es selecta, pero querría transmitir que aún que tú no tengas esa potencia puedes, desde tu rincón, enlazar a otro y construir lo que yo llamé el equipo virtual. Lo llamé así porque no es un equipo institucionalizado. Tu puedes llamar al maestro y hablar de un niño que está con dificultades, deprimido, y pedirle por favor que esté más atento y que acepte probar tres meses un cambio en la intervención. También puedo llamar al terapeuta de los padres y pedirle que amplíe su intervención.

"Me gustaría que la experiencia de Interxarxes se generalice porque es selecta, pero querría transmitir que aún que tú no tengas esa potencia puedes, desde tu rincón, enlazar a otro y construir lo que yo llamé el equipo virtual".

Joana Alegret

JOSÉ LEAL. Sí, eso siempre será salvable porque estamos en el terreno personal, pero son dos niveles distintos. A eso le llamo imperativo ético porque 'me sale' y no encuentro otra manera de hacer.

JOSÉ R. UBIETO. Cuando tú llegas al hueso del asunto y despejas lo secundario te das cuenta que la clave es cómo organizas una conversación interdisciplinar (no multi). Es decir, cómo generas el deseo de que tres o cuatro personas se junten, con unos supuestos éticos, metodológicos y con rigor claro, para trabajar y construir juntos un caso. Es sólo eso, no es el organigrama del programa, que en nuestro caso está muy desarrollado porque llevamos 17 años construyéndolo. Lo básico es esa elaboración colectiva que, como decía Lacan al inventar el cartel, es el producto de 4-5 personas que se reúnen alrededor de un interrogante y se dan una disciplina para esa construcción del caso[7]. Creo que tenemos que avanzar en dos sentidos, la gente primero debe autorizarse, es decir darse permiso y autoridad para hacer su trabajo y al mismo tiempo la administración tiene que proveer de recursos para no caer en el voluntarismo. La clave es que cada uno de los participantes extraiga su propio beneficio en forma de satisfacción en el trabajo, nuevo saber sobre el caso, interrogantes sobre su práctica…

"Creo que tenemos que avanzar en dos sentidos, la gente primero debe autorizarse, es decir darse permiso y autoridad para hacer su trabajo y al mismo tiempo la administración tiene que proveer de recursos para no caer en el voluntarismo".

José R. Ubieto

LIDIA RAMÍREZ. Creo que lo podemos dejar aquí con esta última idea. De nuevo gracias por participar.

[7] Sobre la idea del cartel: http://www.wapol.org/es/las_escuelas/Template.asp?Archivo=el_cartel.html

Participantes en la conversación

Joana Alegret, terapeuta familiar y psiquiatra. Inició su práctica profesional en el ámbito infantil el 1975 en el Centre de Higiene Mental de Les Corts (Barcelona) bajo la dirección de la Dra. Roser Pérez-Simó. Después ha hecho un largo recorrido por dispositivos de salud mental y ha colaborado en numerosas iniciativas tanto formativas como de supervisión y publicaciones (http://www.grao.com/autors/joana-alegret). Sus aportaciones a la reflexión y dinamización del trabajo en red ha sido continuas destacando la formalización de lo que ha llamado "La intervención conjuntiva" (https://vimeo.com/25075062). En la actualidad es supervisora de equipos de servicios sociales.

Ramon Almirall, psicólogo y terapeuta familiar. Inició su tarea profesional en el ámbito de la atención al alumnado sordo y posteriormente pasó a ejercer como psicopedagogo en diversos EAP's. Es profesor asociado del Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación de la UB impartiendo docencia en la Facultad de Psicología y en los estudios de psicopedagogía. Miembro del Consejo de Redacción de la Revista Àmbits de Psicopedagogia, en la actualidad es director adjunto de la revista digital ÀÁF_ Àmbits de Psicopedagogia i orientació. Ha publicado en diversas revistas y ha colaborado en varios libros (http://www.educacio-inclusiva.net/oferta-formativa/equip-docent/ramon-almirall-ferran/). Co-autor de "Bullying. Una falsa salida para los adolescentes" (Ned eds, 2016). Ha sido coordinador del Programa Interxarxes del Distrito Horta-Guinardó de Barcelona de 2011 a 2016.

Fina Borràs, psicóloga clínica. Inicia su tarea profesional como enfermera y posteriormente pasa a ejercer como psicóloga clínica en el Hospital de Sant Rafael donde actualmente coordina el CSMIJ (Centro de Salud Mental Infanto Juvenil). Autora de diversas publicaciones en relación al trabajo en red (http://www.interxarxes.com/), en la actualidad es coordinadora del Programa Interxarxes del Distrito Horta-Guinardó.

José Leal Rubio es psicólogo clínico, psicoanalista, supervisor clínico e institucional en servicios de Salud Mental, Servicios Sociales, Justicia Juvenil, etc. Ha sido presidente de la Comisión Deontológica del COPC, vicepresidente de la Comisión de Ética en Salud Mental de la FCCSM, Presidente actual de la Comisión de Ética y Legislación de la AEN (Asociación Española de Neuropsiquiatría), de cuya Junta Directiva ha sido vicepresidente. Coautor de diversos libros, algunos especialmente dedicados a las prácticas colaborativas: "Violencia y Salud Mental", "Continuidad de curas y trabajo en red en Salud Mental", "Equipos e instituciones de Salud Mental, salud mental de Equipos e Instituciones", "Salud Mental y Servicios Sociales: el espacio comunitario" y

autor de numerosas publicaciones alrededor de la ética (https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=499868).

Lidia Ramírez es psicóloga clínica y psicoanalista, miembro de la Asociación Mundial de Psicoanálisis. Trabaja en consulta y privada y como psicóloga en el Servicio de Orientación y Atención a Familias de la Fundació Cassià Just. Supervisora clínica en diversos equipos de Servicios Sociales, es colaboradora del master de Actuación clínica en Psicoanálisis y Psicopatología (UB). Autora de diversas publicaciones en el ámbito clínico (http://www.freudiana.com/) y sobre trabajo den red y trabajo con familias (http://www.interxarxes.com/). Co-autora de "Bullying. Una falsa salida para los adolescentes" (Ned eds, 2016). Desde 2009 es adjunta a la coordinación del Programa Interxarxes del Distrito Horta-Guinardó.

José R. Ubieto es psicólogo clínico y psicoanalista, miembro de la Asociación Mundial de Psicoanálisis. Trabaja en consulta y privada y como psicólogo del Instituto Municipal de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Barcelona. Profesor de la UOC y del master de Actuación clínica en Psicoanálisis y Psicopatología (UB). Consultor del Instituto de Altos Estudios Universitarios, ha publicado en numerosas revistas nacionales e internacionales (http://joseramonubieto.blogspot.com.es/). Autor de El trabajo en red (Gedisa, 2009); La construcción del caso en el trabajo en red (EdiUoc, 2012); TDAH: Hablar con el cuerpo (EdiUoc, 2014) y coautor de Violencia en las escuelas. (Grama editores, 2011); Familias y educación social. Un encuentro necesario (EdiUoc, 2012); Bullying. Una falsa salida para los adolescentes (Ned ed, 2016) y Qué tanto se de mi hijo (Random House, 2016). Colaborador habitual del diario La Vanguardia.