

Gestión de casos y trabajo en red

notas tras una sesión de trabajo con el IRSE, realizada en Vitoria-Gasteiz el 23 de junio de 2006

Se intenta plasmar a continuación la presentación de Fernando Fantova (en ocasiones tomando fragmentos de textos ya publicados) entreverada con aportaciones que surgieron en el diálogo posterior.

Objetivos de la sesión

Los objetivos planteados para la sesión eran los siguientes:

- Compartir y contrastar planteamientos de referencia acerca de gestión de casos y trabajo en red en la intervención social.
- Leer críticamente nuestra práctica cotidiana.
- Mejorar capacidades e incrementar la motivación para la gestión de casos y el trabajo en red.
- Avanzar en la sistematización de conocimiento útil (con posible documento posterior).

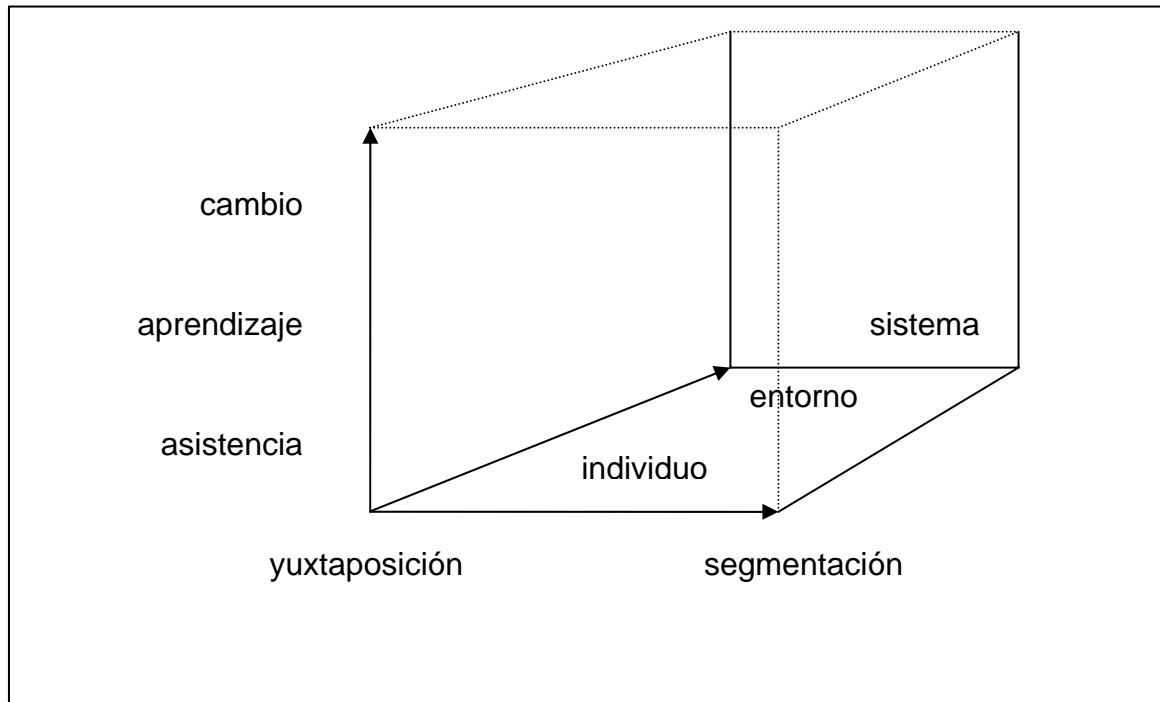
Modelos de intervención social¹

En la siguiente figura se intenta representar una forma de comprender diferentes formas que puede adoptar la intervención social. Así, en el eje horizontal proponemos diferenciar entre:

- Intervenciones en las que personas con diferentes necesidades o problemas son objeto, yuxtapuestas, de una intervención más o menos indiscriminada.

¹ Tomado, básicamente, de FANTOVA, F. (2005): *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. Madrid, CCS, pp. 24-26.

- Intervenciones que van segmentando a la población destinataria de la intervención social en colectivos diferenciados.
- Intervenciones que entienden que cada persona (y todas las personas) tiene un perfil diferenciado como destinataria de la intervención social.



Según un segundo eje distinguiríamos:

- Intervenciones, que suelen recibir el nombre de asistenciales, en las que se brinda una respuesta directa a las necesidades más básicas de las personas.
- Intervenciones de carácter educativo, formativo, habilitador, rehabilitador, promocional o terapéutico que buscan aprendizajes en las personas.
- Intervenciones que pretenden desencadenar cambios en situaciones.

Atendiendo a un tercer eje proponemos esta clasificación:

- Intervenciones directas con las personas.
- Intervenciones con los entornos familiares, comunitarios, laborales o de otro tipo.

- Intervenciones en sistemas.

En el cuadro podemos ver tres ejemplos concretos de intervenciones sociales caracterizadas según algunos de los elementos que aparecen en las clasificaciones que acabamos de presentar:

Así, por ejemplo, podemos imaginar un centro de acogimiento de urgencia o albergue de emergencia social en el que pueden mezclarse personas con diferentes perfiles, brindándose a todas cobijo y alimentación.

También podemos imaginar un programa de intervención sociolaboral dirigido específicamente al segmento de personas con discapacidad intelectual en el que se pretende que desarrollen una serie de competencias y en el que además de actuar con las personas se realiza algún tipo de actuación en relación con el entorno familiar de las personas en cuestión.

Imaginemos, por último, un proyecto mediante el que se interviene en el sistema escolar con actividades de sensibilización, formación, acompañamiento y mediación con la intención de prevenir procesos o situaciones de estigmatización, discriminación o exclusión de personas en función de su etnia, capacidad, cultura o sexo.

Hemos empezado por aquí para intentar compartir una idea acerca de la diversidad y complejidad de eso que llamamos intervención social, a lo que nos dedicamos.

Efectos de la intervención social

Proponemos entender que los efectos que busca la intervención social y los que le dan sentido son cambios en el estado, competencia o situación de las destinatarias o destinatarios en relación con su desenvolvimiento autónomo y vinculación relacional. Ello no es óbice para que la intervención social tenga también efectos en otras personas, grupos y entornos interesados o implicados, incluidas las personas u organizaciones agentes de intervención.

Nos parece necesario delimitar los objetivos de la intervención social, razonablemente alcanzables con sus medios (fundamentalmente relacionales), diferenciándolos de los del conjunto de ramas o subsistemas de bienestar social o de los del conjunto de la sociedad. Muchas veces, cuando se habla de

servicios sociales o de intervención social se plantean unos objetivos que sólo podrían ser planteables, en el mejor de los casos, para el conjunto del sistema o de las ramas de bienestar o protección social (incluyendo educación, sanidad, empleo, vivienda, garantía de rentas...)

Quizá para analizar y entender mejor esto nos sirva la diferenciación entre “los tres tipos de efectos que, desde nuestro punto de vista, puede tener la intervención social:

- Producto: el entregable material, en el caso de existir.
- Resultado: efectos razonablemente imputables de forma directa a la intervención.
- Impacto: efectos indirectos o mediados de la intervención.

Pensemos, por ejemplo, en un proyecto de formación dirigido a profesionales de la educación en el contexto de una intervención más amplia a favor de la integración de menores de familias inmigrantes. Indicadores que hicieran referencia a la cantidad de materiales formativos distribuidos o a la satisfacción de las destinatarias y destinatarios respecto a esos materiales serían indicadores de producto. Otros que se refirieran a conocimientos adquiridos o competencias mejoradas por parte de las educadoras y educadores participantes serían indicadores de resultado. Por último, indicadores que nos hablaran de cambios en las dinámicas de discriminación en las aulas en las que trabajan las personas que participaron en la acción formativa o grado de satisfacción en las familias inmigrantes sobre la integración de sus hijas e hijos serían indicadores de impacto.

En la intervención social resulta capital, a nuestro juicio, distinguir entre estos diferentes niveles. En ocasiones, encontramos evaluaciones donde la realización de actividades se toma como indicador de resultado u otras en las que no se diferencia el resultado (aquello que, razonablemente, es exigible a las personas responsables de una intervención) del impacto (que, siendo

deseable, está condicionado por muchos más factores o por otras intervenciones concurrentes)”²

Desde una intervención social que realizamos en el marco de los servicios sociales podemos tener algún impacto, por ejemplo, en la inserción laboral de una persona, pero hemos de entender que dicha inserción se ve afectada normalmente por otras actuaciones y circunstancias, razón por la cual, no podemos considerarla resultado de nuestra acción. Este tipo de planteamiento se hace, fundamentalmente para intentar delimitar y reforzar nuestro compromiso profesional con los resultados, puesto que, muchas veces, pensar en términos de efectos muy ambiciosos de la intervención social es la coartada perfecta para relativizar nuestro compromiso con dichos efectos.

El conocimiento útil para la intervención social

“Existen diferentes tipos de conocimiento (aunque aparezcan entremezclados) a considerar. Así, por ejemplo,

- Existe un conocimiento conceptual y teórico de carácter científico, producido siguiendo las normas y los códigos vigentes en las diversas comunidades científicas.
- Existe también un saber hacer o un saber cómo (*know how*) hijo en buena medida de la experiencia práctica.
- También cabe hablar de conocimientos de tipo filosófico, principios referenciales fruto de la reflexión compartida que, sin embargo, no son susceptibles (o no han sido objeto) de demostración científica.
- Podemos hablar, asimismo, de conocimiento técnico en tanto en cuanto exista un cierto grado de formalización establecida acerca de la manera de operar en algún ámbito, en alguna medida como aplicación de conocimiento científico y en alguna medida como sistematización de un saber hacer a partir de la experiencia”³.

² FANTOVA, F., *obra citada*, pp. 142-143.

³ FANTOVA, F., *obra citada*, p. 311.

A la hora de hablar de conocimiento técnico en los servicios sociales y la intervención social, a la hora de hablar del conocimiento que nos va ayudar a desencadenar los efectos que deseamos desencadenar, consideramos prudente reconocer las aportaciones de diversas ciencias, disciplinas o tradiciones. La principal sería la del trabajo social. También habría que considerar la de la educación social, pudiéndose considerar, por ejemplo, la animación sociocultural, la educación de personas adultas y la educación popular como formas de la educación social. Cabría hablar de otras propuestas muy diversas como las de la organización de la comunidad, el desarrollo comunitario, la supervisión, la mediación, la sistematización, la investigación-acción, el desarrollo organizacional, la psicoterapia, la dinámica de grupos o el marketing social, por poner algunos ejemplos.

En todo caso, en general, entendemos que a la hora de presentar las propuestas metodológicas (como la de la gerencia o gestión de caso o aquellas que integremos en la gestión o gerencia de caso) sería prudente no atribuir ninguna, en exclusiva, a una de esas disciplinas o tradiciones pues esto es lo justo y ajustado si miramos a la realidad de la intervención social, hoy y aquí y al alto grado de pluralismo metodológico que se observa, pluralismo que podría asumirse como deseablemente transdisciplinar, a partir de la siguiente, clasificación, que hemos tomado, con libertad de Sánchez Vidal:

- “Multidisciplinar o pluridisciplinar, cuando coexisten (en una suerte de yuxtaposición) las diferentes disciplinas (...) para el servicio de las mismas destinatarias y destinatarios pero no hay trabajo profesional conjunto, propiamente dicho.
- Interdisciplinar, cuando existe una coordinación o colaboración entre profesionales en un proyecto común de intervención.
- Transdisciplinar, cuando el proceso de compartir competencias y tecnologías lleva a una integración entre las disciplinas y las funciones de las personas (cada vez más polivalentes) tienden a basarse más en el proyecto que en su profesión original”⁴.

⁴ FANTOVA, F., *obra citada*, pp. 108-109.

En la dinámica de construcción del conocimiento queremos subrayar ahora la importancia del aprendizaje desde la práctica. “El aprendizaje (reflexivo) en y desde la acción es uno de los procesos fundamentales que pueden permitir la construcción del conocimiento. Obviamente, la mera praxis desencadena siempre algún tipo de aprendizaje tanto individual como colectivo. Sin embargo, en ausencia de una gestión proactiva, el aprovechamiento de la acción en términos de aprendizaje organizacional es, ciertamente, anecdótico. Así pues, para que la práctica se convierta en una herramienta y un espacio para la construcción compartida de conocimiento son necesarias actitudes y comportamientos como, por ejemplo, los siguientes:

- Reconocer, explicitar y reiterar que es posible y necesario aprender desde la acción.
- Reconocer, explicitar y reiterar que todas las personas que participan en una situación tienen la capacidad de participar en la construcción de conocimiento.
- Pararse a pensar, tanto en la ejecución de las actividades como, sobre todo, en momentos de planificación y evaluación u otros⁵.
- Dedicar tiempo a la construcción y negociación de un lenguaje común⁶.
- Reconocer y reforzar aprendizajes.
- Sistematizar las experiencias y compartir lo aprendido.
- Comparar y contrastar el conocimiento adquirido desde la práctica con otros tipos de conocimiento.
- Reconocer, explicitar y reiterar que todo conocimiento construido puede y debe ser cuestionado y revisado”⁷.

La reflexión desde la práctica (al igual que otras formas de gestión del conocimiento) es, además, una herramienta valiosa para la construcción de nuestra identidad profesional e institucional. La gestión del conocimiento nos ha

⁵ En algunos contextos se practican las denominadas *sesiones clínicas*, en las que diferentes profesionales trabajan sobre casos o situaciones de interés.

⁶ Hugo Assmann habla de “mundos donde quepan otros mundos, campos semánticos que tengan interfases con otros campos de sentido” (Assmann, 2002: 106).

⁷ FANTOVA, F. *obra citada*, pp. 317-318.

de ayudar a construir un lenguaje común, necesario, como veremos después, para el trabajo en red. Hemos de tener en cuenta que el sistema de servicios sociales, en nuestro entorno, es un sistema joven y que, en general, estamos hablando de disciplinas y tecnologías jóvenes que, por otra parte, no se enfrentan a la materia física regida por leyes sino a relaciones sociales de personas libres. En este contexto puede ser interesante recordar algunas palabras de Schön:

“el profesional reconoce que su pericia técnica está incrustada en un contexto de significados. Atribuye a sus clientes, tanto como a sí mismo, la capacidad de pensar (...). Reconoce que sus acciones pueden tener para su cliente significados diferentes a los que él pretende que tengan y asume la tarea de descubrir en qué consisten éstos. Reconoce la obligación de hacer accesibles a su cliente sus propias comprensiones, lo que quiere decir que necesita a menudo reflexionar de nuevo sobre lo que sabe (...). Se da el reconocimiento de que la pericia de uno es un modo de considerar algo que se construyó una vez y puede ser vuelto a construir; y se da la facilidad y la competencia para explorar su significado en la experiencia del cliente. El profesional reflexivo trata de descubrir los límites de sus conocimientos técnicos a través de su conversación con el cliente (...) Aunque el profesional reflexivo estaría acreditado y sería competente técnicamente, su pretensión de autoridad está basada sustancialmente en su habilidad para hacer manifiesto su conocimiento especial en sus interacciones con sus clientes. Él no pide al cliente que tenga una fe ciega en una “caja negra”, sino que permanezca abierto a la evidencia de la competencia del profesional cuando surja⁸

Estos juegos de control y evasión adquieren una importancia adicional cuando la situación del cliente es incierta, única o inestable; ya que la reflexión desde la acción, que es esencial para adecuar la acción a situaciones tales como éstas, puede cargar con el sambenito de “debilidad”. Admitir la incertidumbre, hacer manifiesto que uno necesita dirigir experimentos, puede parecer y sentirse como una pérdida de control cuando el tema básico de la interacción profesional-cliente es un juego de control y evasión.⁹

Cuando las teorías y las técnicas basadas en la investigación son inaplicables, el profesional no puede reivindicar legítimamente ser un experto, sino solamente el estar especialmente bien preparado para la reflexión desde la acción.¹⁰

Estamos construyendo los servicios sociales y la intervención social en un determinado contexto y momento histórico: en la denominada *sociedad red*, en la denominada *sociedad del conocimiento*, en la denominada *sociedad del riesgo*. En ese contexto ya no podemos (quizá nunca debimos) pensar que nos bastará con el conocimiento *enlatado* hace años sino que hemos de asumir nuestro protagonismo a la hora de construir dicho conocimiento útil. La

⁸ SCHÖN, D. (1998): *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, Paidós, p. 260.

⁹ SCHÖN, D. *obra citada*, p. 266.

¹⁰ SCHÖN, D. *obra citada*, p. 301.

complejidad a la que nos enfrentamos nos lanza a la vez el reto de la especialización y la polivalencia.

Trabajo en red en los servicios sociales

Nos situamos como entidad sin ánimo de lucro que trabaja en red en el sistema de servicios sociales, sistema que, a su vez, forma parte de una red más amplia que sería el sistema de bienestar o protección social. El sistema de servicios sociales tiene una estructura organizativa donde los servicios sociales de base son la puerta de entrada y, en principio, el lugar privilegiado, el lugar natural para la gestión de los casos, dado que es el punto del sistema próximo a las personas, familias y comunidades, el lugar del sistema que se ubica, en principio, en el entorno de referencia de las destinatarias y destinatarios de la intervención social.

Entendemos los servicios sociales como redes formales que se conectan con redes informales para desencadenar efectos en esas redes y en las personas destinatarias. En esas redes, las diferentes profesionales y agentes tienen diferentes papeles, que vienen, en cierto modo, marcados por esa estructura de la que hablábamos. Sin embargo hemos de ser conscientes de que nos encontramos en un proceso de cambio del tejido institucional de nuestras sociedades, de las administraciones públicas y del sistema público de servicios sociales, de modo que se multiplica el número de agentes presentes y van variando las funciones de cada uno de ellos.

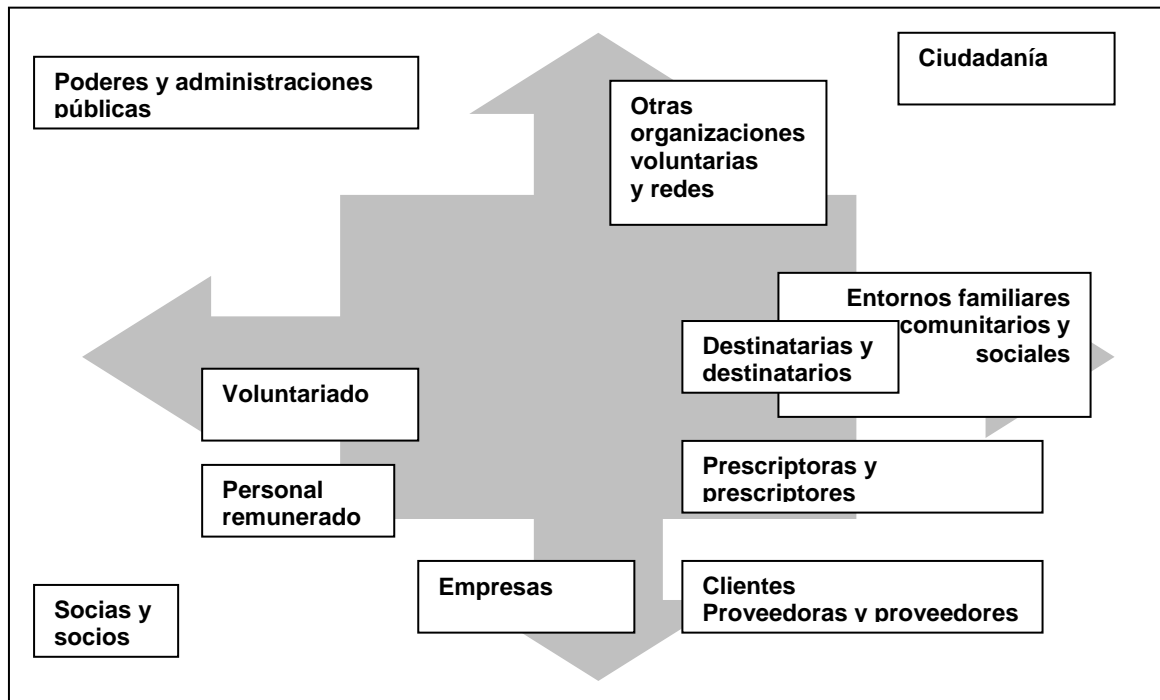
En ese contexto de cambio y, muchas veces de confusión, descubrimos, a veces, interpretaciones de las funciones y de los estatus de los diferentes agentes que no nos gustan. Muchas veces sentimos que se nos atribuyen responsabilidades sin que se nos proporcione la correspondiente información y se nos reconozca la suficiente capacidad de acción. Todo este escenario se puede mirar desde muchos puntos de vista. Cada agente tiene el suyo propio. Mirado desde una entidad asociativa, podemos ver que nos encontramos con

una más o menos característica red o entrecruzamiento de relaciones, *contratos* o compromisos entre agentes o instancias como las siguientes¹¹:

- Las personas, familias, grupos, comunidades, organizaciones o sistemas a los que potencial o realmente va destinada la intervención social (incluyendo segmentos más y menos demandantes y más y menos solventes).
- Los entornos familiares, comunitarios o sociales de las destinatarias y destinatarios de la intervención social o de las propias unidades de intervención (que pueden actuar como prescriptores o ser afectados por la intervención).
- Las y los clientes (así como las proveedoras y proveedoras), entendiendo por tales quienes establecen con la organización algún tipo de relación de intercambio en términos de mercado (es decir, que pagan o cobran por algo a la organización).
- Las socias y socios que forman parte de la entidad y el tejido social del que surgen, incluyendo quienes asumen responsabilidades de gobierno.
- Las personas que trabajan de forma profesional y remunerada en la organización y también las agrupaciones de estas personas (incluyendo, normalmente, a quienes asumen responsabilidades de gestión).
- Las personas que trabajan de forma voluntaria en la organización y también las agrupaciones de estas personas.
- Prescriptores y prescriptoras, entendidas como agentes capaces de influir en las demandas que recibe la organización.
- Los poderes públicos y las administraciones públicas que establecen diversos tipos de relaciones con la organización (incluidas, en su caso, las de regulación y supervisión).
- Otras organizaciones y redes del tercer sector y las personas que intervienen socialmente en y desde ellas.
- Las empresas con ánimo de lucro relacionadas de una u otra manera con la intervención social que hace la organización voluntaria.

¹¹ Tomamos, modificándolos, párrafos y figuras de FANTOVA, F. (2005): *Tercer sector e intervención social. Trayectorias y perspectivas de las organizaciones no gubernamentales de acción social*. Madrid, PPC, pp. 76-77.

- Otros ciudadanos y ciudadanas y, en general, el conjunto de la sociedad.



Diríamos que las organizaciones asociativas que hacen intervención social, hoy y aquí, se están configurando de una manera más o menos reconocible en la medida en que emergen en ese haz o entrecruzamiento de relaciones en el que participan al menos las mencionadas personas o grupos implicados o interesados (*stakeholders*). Nos encontramos ante un sistema de relaciones (económicas, de servicio, de legitimación y así sucesivamente) característico y diferente del de otros tipos de organización. En ese entrecruzamiento de flujos, las organizaciones van obteniendo y procesando la información y, en general, los recursos que permiten ir conformando su capital económico, su capital relacional, su capital estructural y su capital intelectual. Lógicamente, dentro de ese marco, cada organización se irá escorando de forma más o menos consciente hacia un determinado posicionamiento estratégico (o, si se quiere, *antiestratégico*) y hacia la correspondiente (o no tan correspondiente) configuración.

De hecho, podríamos decir que la capacidad de maniobra que pueda negociar nuestra organización no lucrativa va a afectar, después, a la capacidad de maniobra que cada profesional tenga en el día a día. En ocasiones tenemos

limitaciones que vienen dadas por los contratos de gestión o, por una insuficiente claridad, en dichos contratos, acerca de las prerrogativas de cada profesional en el proceso de intervención. Esto nos alerta sobre la necesidad de intercomunicación entre las personas que están en la operativa y las que están más vinculadas a las decisiones estratégicas y, particularmente, en la gestión estratégica de las relaciones entre la organización y sus diferentes interlocutoras e interlocutores.

Pensamos que las personas que se ocupan más bien de la gestión estratégica han de estar familiarizadas con los problemas y oportunidades que se dan en el día a día de la intervención para estructurar las relaciones institucionales de modo que se facilite la interlocución cotidiana en el marco de los procesos de intervención. Del mismo modo, las personas que están más bien en los procesos operativos de intervención deben ser conscientes del complejo entramado de relaciones en el que se realiza la intervención social, para comprender las restricciones y los alcances de aquello que hacen¹².

A veces nos quejamos, con razón, de que algo que otro agente no ha hecho bien nos está afectando, está condicionando nuestra posibilidad de ser eficaces. Sin embargo, no debemos caer en el error de fijarnos más en lo que otros agentes han hecho mal que en el margen de maniobra y de responsabilidad que tenemos en nuestro actuar. Sin olvidar que también, como parte del sistema o red, tenemos una responsabilidad con en conjunto del sistema o red, debemos intentar actuar proactivamente para su mejora global, sin escudarnos en el hecho de que somos tan sólo un pequeño engranaje que nada puede hacer.

Gestión de casos

Cuando hablamos de gestión o gerencia de caso, nos referimos a la coordinación integral de la atención a una destinataria o destinatario, en nuestro caso, dentro del sistema de servicios sociales y, deseablemente,

¹² Para reflexionar más sobre gestión estratégica en las organizaciones no lucrativas dedicadas a la intervención social ver FANTOVA, F. (2005): *Manual para la gestión...*, pp. 248-261 y FANTOVA, F. (2005): *Tercer sector...*, pp. 109-114.

también con otros sistemas. Hablar de gestión de caso supone hablar de un profesional de referencia y, normalmente, de un contrato (o una red de contratos) de relación e intervención entre profesional (o profesionales) y destinatarias o destinatarios. En la gestión de caso incorporamos “el diagnóstico o evaluación de necesidades y recursos; planificación o programación de la atención; puesta en marcha de la intervención, con participación en la coordinación entre agentes; seguimiento y evaluación”¹³ Hoy y aquí podríamos decir que habría que desarrollar condiciones como las siguientes para que pudiera darse, cabalmente, una verdadera gerencia o gestión de casos:

- “Reforzamiento y enriquecimiento de las unidades de atención primaria (o servicios sociales de base), de modo que en ellas se contara con un mayor número de recursos (humanos, económicos y materiales) y servicios.
- Mayor aproximación al espacio local por parte de los servicios especializados y, en todo caso, una mayor agilidad en la disposición de sus recursos por parte de las y los profesionales de referencia para iniciar la intervención o introducir cambios en ella, mediante una mayor proximidad y mejor conexión entre los servicios sociales de base y los llamados especializados.
- Mayor posibilidad de dedicación de las trabajadoras y trabajadores sociales a la gerencia de caso mediante la simplificación o exoneración de algunas de las labores de carácter administrativo que realizan en este momento (y, en general, clarificación de funciones).
- Superación de la concepción según la cual las usuarias y usuarios de los servicios sociales especializados dejan de ser objeto de seguimiento por parte de la o el profesional de referencia.
- Mayor formación y entrenamiento del conjunto de las y los profesionales de la atención primaria de cara a la labor de diagnóstico, programación y

¹³ CASADO, D. y otras (2005): *Situación y perspectivas del sistema público de servicios sociales en la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Vitoria-Gasteiz, Gobierno Vasco, p. 17.

evaluación, acompañamiento personal, gestión de proyectos y trabajo en red”¹⁴.

En cualquier caso, hemos de decir que, aunque inicialmente partimos de que la o el profesional de referencia será la trabajadora o trabajador social del servicio social de base (en nuestro entorno concreto), a lo largo de la intervención social puede variar la o el profesional de referencia y que éste puede estar colocado en muchos puntos del escenario de la intervención social.

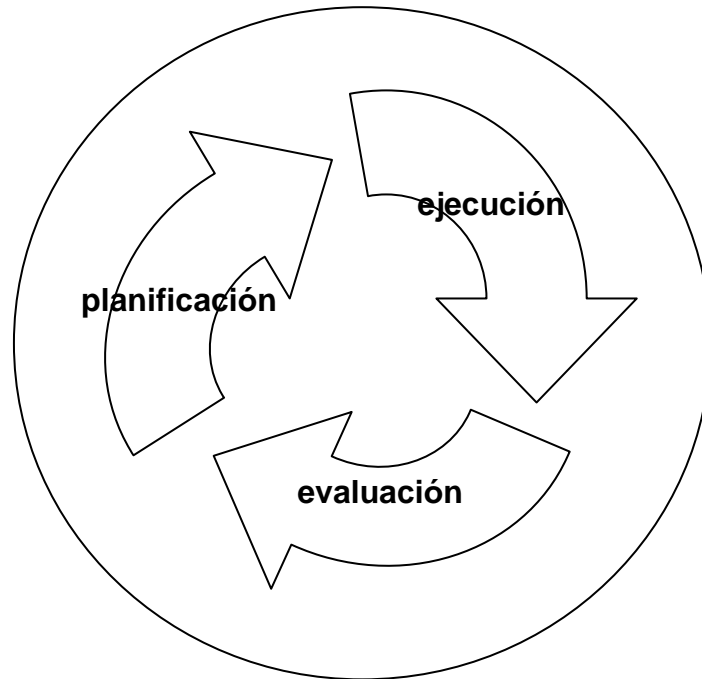
El ciclo de la intervención social¹⁵

Asumimos que todos los procesos se rigen por una estructura cíclica con tres momentos que son planificación, ejecución y evaluación. Esta es una cuestión controvertida, pues tanto en el ámbito de la intervención social como en muchos otros ámbitos de la actividad humana se proponen muy diversos esquemas acerca de cuántas y cuáles son esas diferentes fases o momentos generales en los que se despliegan los distintos procesos. Preferimos quedarnos, en principio, en las tres mencionadas. Para ello, por ejemplo, habrán de considerarse las decisiones y ajustes como parte del proceso de planificación y las diversas formas de diagnóstico (o, por ejemplo, la elaboración del informe social, la ficha social y la historia social) como parte del proceso de evaluación.

Proponemos, entender la planificación y la evaluación como *técnicas genéricas de la acción racional*. Existe un conocimiento sobre planificación y evaluación que no es privativo de ninguna de las tradiciones o disciplinas ni de los servicios sociales o de la intervención social como tales, sino compartido en ámbitos mucho más amplios. En relación con los procesos de planificación y evaluación, a diferentes escalas que van desde la intervención individual (gestión de casos) hasta el gobierno de sistemas, subrayaríamos elementos como los siguientes:

¹⁴ CASADO, D. y otras, *obra citada*, p. 20.

¹⁵ Adaptamos algunos párrafos, aquí y en algún otro lugar de FANTOVA, F. (2005): “Mejora de métodos en servicios sociales” (www.fantova.net).



- El planteamiento participativo, con especial atención a la incorporación al proceso de las personas destinatarias y su punto de vista (con la tensión creativa entre calidad técnica y calidad percibida).
- El planteamiento de objetivos en relación con destinatarias y destinatarios y otras personas y grupos interesados o implicados así como en relación con recursos, con estructuras y con aprendizajes de la propia organización o sistema agente de la intervención.
- La necesidad de aplicar la evaluación (entendida como forma de investigación social) a los diferentes elementos del proceso de intervención: necesidades y recursos, diseño, actividades, estructura, productos, resultados e impacto.

Sea como fuere, cuando hablamos de planificación y evaluación en la intervención social (y en otros campos) no hemos de pensar en procesos rígidos puesto que la realidad es cambiante y el sistema de planificación y evaluación debe darnos, precisamente, la capacidad de anticiparnos y reaccionar adecuadamente en relación con esos cambios.

La planificación centrada en la persona

Los planteamientos de la *planificación centrada en la persona* surgen en el ámbito de la intervención con personas con discapacidad en ambientes favorables al principio de normalización (posteriormente reconceptualizado por Wolf Wolfensberger como valorización del rol social). El principio de normalización propugna que se brinde a las personas destinatarias de programas sociales las condiciones, medios, recursos o denominaciones tan culturalmente normativas o valoradas como sea posible.

A partir de esos planteamientos se ha ido evolucionando hacia enfoques que poniendo en el centro el concepto de calidad de vida (con autores como Schalock), subrayan la importancia de la satisfacción actual de las necesidades y aspiraciones de las personas y de los apoyos, entendidos como toda aquella persona, relación, objeto, entorno, actividad o servicio que responde a alguna necesidad de la persona y le ayuda a conseguir sus objetivos y su plena participación social.

La planificación centrada en la persona supone que en el proceso de planificación se identifiquen siempre los *logros personales*, es decir, aquello que la persona desea conseguir o alcanzar y que, ante cada objetivo o actividad que nos planteemos, nos preguntemos siempre cómo va a ayudar a la persona a alcanzar sus logros personales. El proceso de planificación centrada en la persona es, necesariamente, participativo y en él han de tomar parte, además de la persona destinataria de la intervención, todos aquellos agentes o instancias relevantes para que la persona pueda alcanzar sus logros¹⁶.

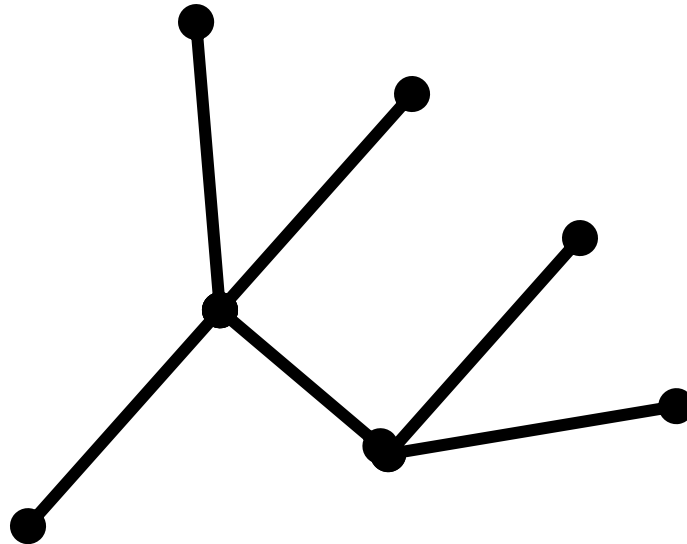
El trabajo en red¹⁷

Entendemos que se trata, finalmente, de conseguir, en los procesos operativos, en los procesos de gestión y en los procesos de gobierno, el trabajo en red que se necesita en una intervención social que quiera estar a la altura de los retos

¹⁶ FANTOVA, F. (2005): *Manual para la gestión...*, p. 87.

¹⁷ Tomado, con modificaciones, de FANTOVA, F., *obra citada*, pp. 262-263.

que tiene ante sí en esta que ha sido denominada sociedad red (como dice Castells). Cuando hablamos de estructuras en red (...) y de gestionar las redes hemos de entender lo que supone la red como estructura:



- en la que fácilmente entran en crisis las centralidades y las jerarquías;
- dónde la cantidad y calidad de los vínculos y los flujos son las que confieren o quitan influencia a los *nodos*, a quienes participan (o no participan);
- que incrementa las oportunidades de inclusión y las amenazas de exclusión;
- que multiplica las posibilidades de acceso, pero también los riesgos de saturación;
- que, en su complejidad, puede permitir aumentar simultáneamente especialización y generalización, especificación y holgura;
- que posibilita la ruptura de los diversos tipos de fronteras y límites multiplicando las transversalidades recíprocas;
- que incrementa la reflexividad y con ella la posibilidad de autoorganización;
- que amenaza y potencia la diversidad;
- que necesita de códigos comunes y de variedad en las aportaciones;
- que facilita el desarrollo sostenible, en la medida en que la redundancia y la existencia de rutas alternativas permiten la reconstrucción cuando se

produce un deterioro (verificándose el principio holográfico de que el todo está en las partes);

- que obliga a cada agente a revisar permanentemente cuál es su aportación real de valor añadido en los procesos en los que toma parte (no vaya a ser que descubra demasiado tarde que, en realidad, poco o nada fluye a través de su nodo);
- que permite superar en cierta medida el condicionamiento que supone la distancia espacial mediante el encuentro virtual;
- que acaba por transformar el propio concepto que tenemos del tiempo como algo que avanza de forma regular, pautada, irreversible, medible y predecible.

Desde la experiencia, sentimos, sin embargo que muchas veces, desde posiciones de poder dentro de la estructura jerárquica se ve como amenazante el trabajo en red y se intenta bloquear, proponiéndose, por ejemplo, procedimientos ineficientes y tediosos de transmisión de información siempre más verticales y menos horizontales. Ello nos anima a intentar ser hábiles a la hora de hacer sentir las oportunidades y minimizar las amenazas del trabajo en red, respetando el derecho a la intimidad de las personas (y la legislación sobre protección de datos) y las responsabilidades y prerrogativas de cada persona en la estructura pero, a la vez, proponiendo sistemas ágiles e innovadores.

También hemos de recordar que siempre que hay transmisión de información hay *ruido*, información irrelevante, cotilleos, información que no va orientada a los fines de la intervención social sino a otros fines, información que se nos transmite desde intereses espurios. En ocasiones el trabajo en red se nos presenta como una pérdida de tiempo. Identificamos, en las redes, a personas con conductas parasitarias, que se aprovechan de la red sin aportar mucho.

Por otro lado también hemos de reconocer que el trabajo en red puede aparecernos como amenazante para nuestro estatus, para nuestra identidad profesional, para nuestros derechos adquiridos, para nuestra concepción del espacio y del horario. A través de la red llegan muchas propuestas, se nos

imponen formatos y moldes, se pone a prueba nuestra proactividad, nuestra capacidad de construir y posicionar discurso...

Pistas de avance

Terminamos recogiendo telegráficamente algunas pistas de avance:

- La dignidad y los derechos de las usuarias y usuarios y su empoderamiento como criterio fundamental de nuestro trabajo.
- Somos gestoras y gestores de redes de relaciones: construyendo posicionamiento sostenible y desencadenando efectos sostenibles.
- Equilibrar jerarquía y red, formal e informal...
- Usar las tecnologías avanzadas de la información y la comunicación y prevenir la burocratización de la intervención social.
- Gestión del conocimiento como herramienta para construir lenguaje común. Lenguaje común como herramienta para la gestión del conocimiento.
- Cuadro de mando: utilizar indicadores y sistemas de evaluación útiles para la intervención, la gestión y el gobierno.
- Procesos participativos e inclusivos y estructuras participativas e inclusivas para efectos participativos e inclusivos. Que en los medios llevemos la semilla de los fines que buscamos, no vaya a ser que en nuestro funcionar reproduzcamos las estructuras y dinámicas alienantes y excluyentes que queremos combatir.
- Ejercer la autocrítica, no pensar que lo hacemos todo bien y son otros agentes siempre quienes lo hacen mal.
- Analizar críticamente las propuestas que nos llegan, por ejemplo de gestión de calidad, y asumirlas en la medida en que nos ayudan a hacer mejor nuestro trabajo.