



Políticas sociales ante horizontes de incertidumbre y desigualdad

Zaragoza, 4 y 5 de octubre de 2018

Arquitectura local de políticas de bienestar y desarrollo territorial

Fantova Azcoaga, Fernando

Consultor independiente, fernando@fantova.net

Trabajo presentado a la mesa de trabajo 2.2. 'Políticas de bienestar en el ámbito local: sistemas, políticas y actores'

Primer borrador

No reproducir de forma total o parcial sin el consentimiento del autor

Resumen

Procesos de cambio social como los relacionados con los cuidados o la digitalización representan un reto para los sistemas de bienestar, no sólo en cuanto a su envergadura económica sino, en lo que nos interesa aquí, en lo referente a su diseño, para que sean capaces de dar cuenta de la complejidad social. Por ello, utilizando la información obtenida mediante diversos trabajos de consultoría de políticas y sistematización de conocimiento, se enmarcan, nutren, construyen y plantean cinco propuestas en relación con algunos desafíos que se perciben en el ámbito de las políticas locales de bienestar, que serían:

1. La universalización y redefinición de los contenidos de las grandes ramas de la política social, en el proceso de transformación de la asistencia social residual en los nuevos servicios sociales sectoriales.
2. La integración vertical o intrasectorial en las políticas sociales y en otras políticas públicas en busca de la flexibilidad para trabajar a la escala territorial adecuada en el contexto de la crisis de la sostenibilidad relacional de la vida y de la globalización digital.
3. La construcción de una arquitectura jerarquizada y homogénea a diferentes escalas para la gobernanza integral del bienestar y el desarrollo territorial, superando la actual improvisación, profusión y confusión de iniciativas intersectoriales.
4. La integración intersectorial de la atención, en mayor medida en las interfaces *calientes* que son atravesadas por mayor número y mayor complejidad de itinerarios de las personas.
5. El impulso público del trabajo en red en los ecosistemas sectoriales e intersectoriales de práctica y conocimiento, favoreciendo la innovación tecnológica y social.

Palabras clave

políticas sociales, diseño, integración intersectorial, servicios sociales, territorio

1. Introducción

Se elabora este trabajo a partir de la práctica cotidiana de la consultoría en materia de políticas sociales, en contacto, por una parte, con los agentes y productos de diversas comunidades productoras de conocimiento científico y tecnológico y redes de investigación de diferentes disciplinas sociales y, por otra, con las prácticas y los agentes que toman decisiones y realizan

intervenciones en distintos ámbitos de las políticas sociales, y especialmente de los servicios sociales. Se realiza partiendo desde una percepción (sometida a contraste durante la preparación y presentación de este texto) de que, como participantes o interesadas en los procesos de elaboración, implementación y evaluación de políticas sociales, prestamos insuficiente atención a los diseños organizativos o institucionales de los entramados de políticas sociales y a la producción de sinergias entre las intervenciones de los diferentes agentes interesados e implicados, lo cual resulta más disfuncional y generador de ineficiencias a medida que aumenta la complejidad de los fenómenos sociales y de las actuaciones intencionales que intentan modificarlos. Porque, como señala Nuria Cunill-Grau, “observamos una recurrente invocación a la intersectorialidad como eje central de las nuevas políticas sociales. Incluso aparece como la nueva promesa en materia de gestión para acometer objetivos de transformación social. Sin embargo, usualmente existe tan escasa problematización sobre ella y se usa con sentidos tan generales, que suele diluirse la preocupación acerca de cómo se construye y cuál es el valor real que puede aportar a los resultados sociales” (Cunill-Grau, 2014: 6). A continuación, tras un marco de referencia sobre las políticas públicas y las políticas sociales, se ofrecerán algunos trazos relevantes de procesos de cambio social en curso y se identificará la complejidad social como reto al que intentan responder diversas iniciativas de respuesta conjunta desde diferentes políticas sociales y agentes implicados, para terminar presentando cinco propuestas para la *arquitectura* local de las políticas de bienestar y desarrollo territorial.

2. Un marco de referencia sobre las políticas públicas y las políticas sociales

El marco de comprensión que se propone aquí para la aproximación a las políticas sociales (Fantova, 2014) se apoya en una diferenciación de corte sistémico (que tomaría como referencia más mediata aportaciones, por ejemplo, de Talcott Parsons y, de forma más inmediata, por ejemplo, a autoras (Enjolras *et al.*, 2018) de la red EMES) según la cual serían cuatro las grandes esferas o tipos de agentes a considerar en la respuesta a las necesidades de las personas, de modo que lo que permite distinguir esas cuatro esferas (o tipos de agentes) es, básicamente, la lógica (con sus correspondientes *medios generalizados* para las correspondientes transacciones) que rige su funcionamiento. Lógica que, expresada en una sola palabra, sería, en cada caso, la siguiente:

- Comunidad: reciprocidad.
- Mercado: intercambio.

- Tercer sector: solidaridad.
- Estado: derecho.

Este esquema coincide, básicamente, con el del “diamante del cuidado” (*care diamond*) que se utiliza para representar “la arquitectura a través de la cual se provee cuidado, especialmente para aquellas con necesidades de cuidado intenso como las criaturas, las personas mayores frágiles, las enfermas crónicas y las personas con discapacidades físicas y mentales” (Razavi, 2007: 21). Por otro lado, cabe proponer la siguiente correspondencia entre esferas y tipos de bienes:

- Comunidad: bienes relacionales.
- Mercado: bienes privados.
- Tercer sector: bienes comunes.
- Estado: bienes públicos.

El desarrollo social incorpora, incluye o comporta procesos de creciente profesionalización de actividades humanas (que se trasladan desde la esfera de las relaciones primarias o comunitarias a otras), entendiendo que las actividades de carácter profesional son construcciones sociales e históricas, precipitados de conocimientos, prácticas, regulaciones e instrumentos, reconocidas por parte de la sociedad y, específicamente, al menos, de las personas que se benefician de ellas (sean portadoras o no de demanda solvente en los mercados de bienes y servicios) y de las autoridades políticas. Se diría que una actividad u ocupación humana es considerada como oficio cuando se incorpora al tráfico de los intercambios económicos y va siendo afectada por regulaciones públicas específicas; procesos mediante los cuales se van configurando los que cabe denominar *sectores de actividad* (o ámbitos sectoriales o sectores económicos), en los que determinadas profesiones pueden ser predominantes, con sus correspondientes ramas o pilares (y órganos o departamentos) de política pública responsables. Para que a un determinado oficio lo llamemos *profesión*, parece que le pedimos un plus de conocimiento disciplinar y compromiso ético (Bunge, 1999: 394).

Las actividades profesionales y sus más o menos correspondientes disciplinas (entendidas como áreas de conocimiento reconocido como científico o basadas en conocimiento reconocido como científico) se construyen, en todo caso, en dinámicas de redes en las que pueden coexistir y dialogar diversos tipos de conocimiento (como: ético, científico, tecnológico y práctico) y en las que podrían ejercer colaboración y tracción entre sí gran variedad de agentes: las universidades, otros centros formativos, centros de investigación, instituciones reguladoras, prestadoras de servicio, institutos de

evaluación, entidades acreditadoras o certificadoras, organizaciones profesionales y científicas, defensorías de derechos, agencias de difusión, consultoras, entidades asociativas ciudadanas, industrias auxiliares u otros agentes, en el marco, idealmente, de estrategias públicas, sectoriales e intersectoriales, de investigación, tecnología e innovación. Diferentes agentes legitiman distintos tipos de conocimiento (Schön, 1988: 73).

Si se está diciendo que los ámbitos sectoriales de actividad y las profesiones y disciplinas que actúan en su seno son instituciones históricas y contingentes, cabe decir que especialmente históricas y contingentes, así como discutidas y conflictivas, son las fronteras entre unas y otras actividades, sectores, profesiones y disciplinas. Por ello se ha dicho, por ejemplo, que “toda disciplina científica inventada para llenar un hueco interdisciplinario agrava el problema de la interdisciplinariedad en justo una disciplina más” (Wagensberg, 2002: 74). Seguramente, si comparamos los procesos actuales de emergencia de actividades, sectores, profesiones y disciplinas con los acontecidos en otros momentos de la historia, cabe decir que se trata de procesos más dinámicos, más rápidos, más interactivos. Daniel Innerarity, refiriéndose a los distintos sistemas sociales como “dinámicos, complejos y expertos” (Innerarity, 2015: 192), nos ubica en una “sociedad del conocimiento” (Innerarity, 2015: 339).

Centrándonos en el ámbito de los servicios a las personas, a la hora de delimitar las fronteras entre los sectores de actividad, podríamos tomar como referencia las necesidades individuales, entendidas como aquellas diferentes parcelas en las que cabe clasificar las relaciones que los seres humanos han de mantener con su entorno para vivir. Necesidades y los correspondientes bienes (Donati, 2017: 8-9) que van desde la respiración a la movilización, desde la alimentación hasta la seguridad frente al daño físico, desde la conservación o recuperación de la salud hasta la incorporación de conocimientos o valores compartidos. El desarrollo social parece ir de la mano del surgimiento de servicios profesionales que contribuyen de diferentes maneras a que las personas podamos dar respuesta a dichas necesidades y la especialización sería el proceso social y cognoscitivo mediante el cual identificamos actividades profesionalizadas adecuadas para cada una de las necesidades que sentimos. Si nos duele mucho una muela, iremos a una dentista; si hemos de llegar rápidamente a la otra punta de la ciudad, intentaremos parar un taxi; y así sucesivamente.

La otra cara de la moneda del proceso de especialización es el de integración, pues tan necesario es que las personas que nos atiendan sepan cada vez más sobre aspectos parciales de nuestras

necesidades y de cómo abordarlas como que los servicios profesionales se organicen teniendo en cuenta que la persona portadora de las necesidades es una, que las diferentes necesidades están integradas en ese ser humano único. Ciertamente, “toda actividad humana organizada (desde la formación de piezas de barro hasta el envío del hombre a la luna) plantea dos requisitos, a la vez fundamentales y opuestos: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas. La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1991: 269). Es esta necesidad de coordinación (en términos de Mintzberg) la que, a partir de los procesos operativos de servicio para dar satisfacción a necesidades individuales, va generando, por ejemplo, procesos de gestión y de gobierno y las correspondientes actividades administrativas o directivas, también de carácter profesional. Por eso, lo que hace un cocinero se parece muy poco a lo que hace una fisioterapeuta, pero la labor de la directora financiera de la cadena de restaurantes en la que trabaja el cocinero y la del director financiero de la empresa que emplea a la fisioterapeuta son muy similares. Y por eso la labor de la ministra de Industria se parece funcionalmente tanto a la labor del ministro de Salud.

En el desarrollo de la esfera del Estado, de las instituciones políticas, de las políticas públicas como acción intencional del Estado para influir en parcelas de la vida social, se advierte la tendencia a especializar y estructurar las políticas públicas también por sectores de actividad. Y dentro de las áreas de responsabilidad de los poderes públicos, tiende a haber en los países de nuestro entorno una convención en virtud de la cual algunas se consideran *sociales*. Posiblemente el concepto que recoge más consenso para referirse a la finalidad del conjunto de la política social es el de bienestar (social)-*welfare* (que da nombre al Estado de bienestar-*welfare state*). El carácter altamente discutible y modificable de esta forma de clasificar las políticas públicas es evidente: ¿por qué consideramos que la política sanitaria o la de vivienda son políticas sociales y por qué no lo son las relacionadas con la seguridad o la alimentación? En realidad, si nos fijamos, no consideramos como *sociales* aquellas políticas públicas sectoriales más tradicionales en las que el Estado protege y promueve el ejercicio de los llamados *derechos humanos de primera generación* (como el derecho a la libre circulación o a la participación política). Tampoco solemos considerar *sociales* las políticas concernientes a sectores de actividad en los que son especialmente fuertes las dinámicas y agentes de la economía de mercado (como la energía o el turismo). Por el contrario, tendemos a incluir entre las políticas sociales sectoriales aquellas otras en cuya cadena de valor para la prescripción,

producción y dispensación de bienes y servicios han ido ganando peso estratégico las estructuras profesionalizadas del sector público (Greve, 2019: 11). Obviamente, aunque la mayor parte de la actividad política pública se estructura sectorialmente, no todas las políticas públicas (ni todas las políticas sociales) son sectoriales. Pero sobre eso volveremos más adelante.

3. Algunas complejidades que desafían a las políticas sociales hoy y aquí

Se propone identificar la crisis de los cuidados (Pérez Orozco, 2014: 212-213) como uno de los grandes fenómenos sociales que está demandando (o, vista de otro modo, ofreciendo una importante oportunidad para) un replanteamiento global o sistémico del conjunto articulado de las políticas sociales. Crisis de cuidados provocada, entre otros factores, por un notable incremento de la diversidad generacional y funcional derivada del aumento de la esperanza de vida (también con discapacidades), que coincide con procesos de limitado y contradictorio cuestionamiento y superación de ciertas estructuras y valores familiares y comunitarios, basados, por ejemplo, en el supuesto patriarcal de que las mujeres renunciaran en buena medida a su participación en la esfera del mercado, la sociedad civil organizada o el Estado para dedicarse, fundamentalmente, a relaciones primarias, especialmente de cuidado.

Además, la crisis de cuidados, desde cierto ángulo, puede ser vista como el aspecto más emergente de una crisis sistémica de la sostenibilidad relacional, entendiendo por tal la capacidad (siempre relativa e insuficiente) que alcanzamos las personas y las comunidades de vivir y sobrevivir gracias a nuestras relaciones primarias, es decir, las gratuitas y recíprocas que mantenemos en nuestras redes y entornos familiares, amistosos, convivenciales, vecinales o digitales. Relaciones primarias entre personas necesariamente diversas que se complementan y construyen mutuamente, pues, del mismo modo que la sostenibilidad ambiental dependería de que las actividades humanas promuevan (en lugar de destruir) la biodiversidad (entendida como la variedad de seres vivos en sus interacciones naturales), la sostenibilidad relacional se basaría en que los seres humanos cuidemos (y no socavemos) la necesaria diversidad humana (sexual, generacional, funcional y cultural) y las relaciones primarias existentes entre las diversas personas. Se ha definido la comunidad como “grupos o redes de personas que comparten un común sentido de pertenencia basado en conexiones compartidas tales como una proximidad geográfica, intereses, características sociodemográficas, experiencias, vínculos emocionales u otros propósitos comunes. Las comunidades pueden estar

basadas en interacciones cara a cara o en conexiones virtuales o mentales que las entrelazan” (Baldwin y King, 2018, IXX).

Si la crisis de los cuidados y la crisis de la sostenibilidad relacional de la vida son identificadas como un eje principal de los procesos de cambio que estamos viviendo, cabe preguntarse (aunque aquí no haya espacio para responder) cómo interactúan con la digitalización de nuestra sociedad, que es, sin duda, otra dinámica relevante para comprender y vivir nuestro tiempo. Una digitalización que está transformando profundamente el mundo económico y laboral y las dinámicas habitacionales y territoriales, generando nuevas oportunidades de inclusión social, pero, sin duda también, grandes amenazas de precarización, segregación y, en definitiva, exclusión laboral, residencial y, finalmente, social. Por otra parte, las propias políticas sociales y otras intervenciones pro bienestar más o menos conectadas con ellas, a su vez, son parte de la solución, pero también son parte del problema, en la medida en que se institucionalizan y, en algunos casos, pierden eficiencia y versatilidad; porque, en ocasiones, desencadenan efectos no deseados; o, en todo caso, porque, dando respuesta a ciertas necesidades y retos, generan otras necesidades y retos: contribuyendo de forma determinante al bienestar e inclusión social de muchas personas, pueden generar nuevas fronteras divisorias entre colectivos poblacionales y conflictos de interés entre ellos. Al respecto, por ejemplo, resulta creciente y crecientemente preocupante el denominado “chovinismo del bienestar”.

Por otra parte, el denominado tercer sector, que había emergido en el último cuarto del siglo XX como una esfera o agente diferenciado del mundo del mercado y de la institucionalidad pública y, pretendidamente, más cercano y sinérgico a las relaciones y redes primarias de carácter familiar y comunitario parece orientarse en exceso a la “coproducción” (Rodríguez, 2012) de servicios profesionalizados e incumplir su promesa en la medida en que “los impulsos mercantiles y burocráticos parecen estar ganando terreno en Europa, y desplazando significativamente los voluntarios y cívicos que han caracterizado históricamente a este sector. Aunque hay significativas diferencias entre países y modelos de sociedad civil dependiendo de sus arreglos institucionales y políticas públicas, esta tendencia de desarrollo es evidente en cierta medida en todas partes y resulta importante desde el momento en que sitúa a las organizaciones del tercer sector en una perspectiva de supervivencia, privilegiando las estrategias de adaptación que prestan atención prioritaria a lo que se ha de hacer para sobrevivir. (Enjolras *et al.*, 2018: 216).

En estos diferentes procesos sociales a los que se ha hecho referencia, “la potencia productiva se acoge a la ley sistémica de que una mayor complejidad se logra por una mayor dependencia de menos factores más cruciales” (Vidal, 2018: 310) y “cualquiera de las intervenciones en el sistema afecta de modo más crucial e incierto, porque tenemos umbrales de garantía cada vez menores” (Vidal, 2018: 309). En definitiva, “son nuestros propios errores y los nuevos retos desencadenados por nuestra acción los que nos instan a tener que hacer más elevado el grado de complejidad” (Vidal, 2018: 308-309). Se ha de recordar, además que “la evolución tiene una componente vertical que afecta a la complejidad de los organismos, y otra horizontal que afecta a su diversidad” (Wagensberg, 2002: 44), de modo que “la evolución vertical ocurre cuando la incertidumbre arrecia y aumenta la complejidad de la vida” (Wagensberg, 2002: 44 y “la evolución horizontal ocurre cuando la incertidumbre amaina y aumenta la diversidad de la vida” (Wagensberg, 2001: 45).

Por tanto, nuevas complejidades sociales representan nuevos retos para las políticas sociales y para el conocimiento en materia de políticas sociales, sabiendo que “si una investigación social dedicada a la evaluación y revisión con propósito orientado a las políticas quiere aspirar a ser coherente intelectualmente, su método debe tener en cuenta las diferentes demandas que recibe en términos de complejidad de los fenómenos estudiados, el grado de apertura de los sistemas que se investigan y el tipo de causalidad social que funciona en los sistemas sociales” (Greener, 2019: 495).

4. Algunos tipos de respuesta a la complejidad social desde las políticas públicas

La complejidad de las necesidades y situaciones a las que han de dar respuesta las políticas públicas y los diversos agentes interesados o implicados en ellas parece llamar, lógicamente, a algún tipo de colaboración entre diferentes agentes, de integración entre distintos procesos, de actuación conjunta de estructuras o de coordinación entre partes, que resulta innecesaria o improcedente cuando las necesidades o situaciones son más sencillas. Partiendo del predominio de las políticas (sociales o no) y estructuras especializadas que hemos denominado sectoriales y situándonos en un hipotético territorio de ámbito local (sin ulterior especificación), se propone un esquema de clasificación de iniciativas o propuestas, en las que, se propone:

1. Utilizar el término *coordinación* cuando predomina la dinámica propia o autónoma de los agentes o las partes pertenecientes a diferentes sectores de actividad.
2. Utilizar el término *dirección* cuando es una autoridad jerárquica (política) la encargada de la conjunción o coherencia de la actividad de las partes o agentes sectoriales.

3. Utilizar el término *integración* en la medida en que determinados procesos (series de actividades, cadenas de valor) intersectoriales cobran fuerza y estabilidad.

Por otra parte, podría diferenciarse cuando el marco de referencia de esa acción más o menos conjunta es:

- a. Ninguno en particular.
- b. Una política sectorial (es decir, referida a un sector de actividad).
- c. Una política transversal (entendida como una política parcial que atraviesa a las políticas sectoriales con autoridad funcional sobre aspectos de ellas).
- d. Una política integral (entendida como una política general que incluye a las políticas sectoriales, con suficiente autoridad jerárquica sobre ellas).

Por último, habría que señalar que las diferentes dinámicas, procesos, funcionamientos o estructuras intersectoriales a las que nos hemos referido pueden combinarse:

- Con una mayor o menor integración vertical o intrasectorial de los agentes implicados.
- Con una mayor o menor dinámica colaborativa entre diferentes tipos y un número mayor o menor de agentes (de los tipos y de la variedad antes referidas).

Así, por ejemplo, en la documentación del proyecto de Intervención Comunitaria Intercultural impulsado por la Obra Social la Caixa se recoge que “la propuesta del Proyecto ICI ha consistido y consiste en una idea tan básica como innovadora y transformadora: trabajar juntos –responsables políticos e institucionales, profesionales y técnicos, organizaciones y ciudadanos– por la convivencia y el desarrollo social de las comunidades locales –barrios, pueblos y ciudades– y hacerlo como coprotagonistas de la comunidad y en corresponsabilidad. Así de sencillo y así de complicado. A todo el mundo nos parece algo de sentido común y, sin embargo, no suele darse en la práctica. Mientras en los territorios se encuentran gran variedad de recursos profesionales, ONG, servicios públicos y asociaciones trabajando por resolver los problemas que afectan a la población, la enorme complejidad de los mismos y la sectorialización de los recursos públicos y privados dificultan enormemente su articulación conjunta en proyectos comunes para la convivencia y el desarrollo social. La propuesta del Proyecto ICI consiste precisamente en eso, en facilitar y apoyar la articulación de proyectos comunes en los que quepan todos: las administraciones, los recursos

técnico-profesionales del territorio y la ciudadanía. Todos ellos, como protagonistas de su propio proceso de desarrollo social y de mejora de la convivencia local” (Giménez *et al.*, 2015:17). Según el esquema propuesto, cabría ubicar esta iniciativa, en principio, en el cuadrante 1a.

Sin embargo, el siguiente ejemplo lo colocaríamos en el cuadrante 1b. Así, “los Sistemas de Gobernanza Local en Salud constituyen un proceso de trabajo que abre un espacio común, un grupo intersectorial de agentes de la comunidad, tanto sanitarios como no sanitarios, dirigido al análisis, diseño, puesta en marcha y evaluación de procesos comunitarios que respondan a sus necesidades de salud” (López *et al.*, 2016: 30). Lo colocaríamos en el 1b porque el marco es la política sectorial de salud: los diferentes agentes de distintos sectores de actividad trabajan conjuntamente para la finalidad de uno de ellos.

Es frecuente que, para las iniciativas de tipo 1 se utilice el término de *trabajo en red*. Veamos, por ejemplo, una iniciativa que se podría situar en el cuadrante 1c, ya que el marco es una política transversal como es la política de infancia y adolescencia. En este caso se afirma que “si tuviéramos que resumir las enseñanzas que podemos extraer de esta experiencia de trabajo en red que sigue ahí desde hace siete años, diríamos que permite fundamentalmente: 1. Producir colectivamente un caso, puesto que como hemos visto los casos no existen, se construyen, 2. Dimensionar el problema definido inicialmente como disruptivo y también dimensionar las propias capacidades de la familia y de sus miembros para hacerse cargo de esas dificultades. 3. Operar como un medio de contención en situación de crisis ante la impotencia y/o angustia de los sujetos o de los propios profesionales. 4. Articular la visión global de la situación y de los diferentes elementos que la componen con un trato particularizado de los sujetos incluidos. 5. Aumentar el conocimiento mutuo y la cooperación entre los servicios 6. Renovar la motivación profesional y el interés de los responsables políticos En definitiva, se trata de una apuesta por un método que permita ante todo encontrar una orientación en la situación a intervenir. Que permita establecer una dirección del caso a partir de la convergencia de los diferentes vectores que intervienen. En un momento como el actual, donde los referentes de intervención clásicos (socialización, normativización, aprendizajes unificados) hacen quiebra y donde lo que vendría en su lugar se define en términos de contabilidad-productividad (sea de resultados o de medios/protocolos), parece imprescindible apostar por estrategias de este estilo para acompañar a esos sujetos y familias en su recorrido vital” (Ubieto, 2007: 38).

Por citar otro ejemplo de trabajo en red, en el Acuerdo Ciudadano por una Barcelona Inclusiva se señala que “hay redes que se crean con el objetivo de coordinar diversos recursos existentes de la ciudad, y otras que se crean para diseñar e impulsar proyectos de acción que impliquen la colaboración entre diversos actores vinculados a un tema. Sin embargo, todas comparten el objetivo común de trabajar en red para lograr: una multiplicación de recursos, la generación de confianza y conocimiento mutuo, una mayor cooperación y colaboración, una mayor eficacia y la creación de espacios de trabajo singulares que previamente no existían en la ciudad” (ACBI, 2018: 20).

En otras ocasiones cabe decir que el marco de referencia es una política integral (iniciativas 2d). Esto puede suceder en el caso de leyes de barrios, intervención en zonas especiales, planes comunitarios o planes de inclusión social (Jaraíz y Herrera, 2018: 308). Al respecto se ha señalado que “el *ideal inclusivo* de ha ido incorporando a otras agendas de política pública no estrictamente sociales, como la política urbanística” (Jaraíz y Herrera, 2018: 301). En la medida en que estas iniciativas intersectoriales son dirigidas desde un ámbito sectorial sin capacidad para una influencia efectiva (Jaraíz y Herrera, 2018: 301) en las partes sentadas a la *mesa* (término muy utilizado en este contexto, por cierto), no cabe hablar de iniciativas 2d sino que, de facto, se convierten en procesos del tipo 1c o 1b.

Por último, si se ha dicho que la dinámica de especialización permite repartir la actividad entre sectores de actividad, unidades organizativas o, finalmente, personas (más) capaces de hacerse cargo de cada parte, la dinámica de integración (unificación entre esas partes en procesos continuos) busca en última instancia que la persona usuaria o destinataria, en su itinerario de atención, no note cuándo pasa de un sector a otro, de una estructura a otra. En palabras de la Organización Mundial de la Salud, “la complejidad e índole intersectorial de la atención integrada (...) tiene la ventaja de distinguir entre la integración, es decir, el proceso mediante el cual los profesionales y las organizaciones se unen; y la atención integrada, entendida como el resultado experimentado por el usuario del servicio” (WHO, 2016: 4). La tecnología, entendida como la manera estandarizada y basada en el conocimiento (científico u otros) de realizar las actividades operativas propias de cada eslabón de las cadenas de valor es un factor determinante en los procesos de especialización o integración (Ortún-Rubio y López-Casasnovas, 2002: 7).

Según un estudio reciente, “si bien el enfoque de la integración intersectorial se centra a menudo en los servicios sociales y la atención de la salud, también existen otros acuerdos. La revisión muestra

que la integración puede ser adaptada a un grupo objetivo en particular o diseñada para las comunidades en general” (Van Duijn *et al.*, 2018: 1). La OECD adapta y adopta una definición de la integración (tanto la vertical, intrasectorial, como la horizontal, intersectorial), como “un conjunto coherente de métodos y modelos relativos a los niveles de la financiación, la administración, la organización, la prestación de servicios y clínicos diseñados para crear conectividad, alineamiento y colaboración dentro de (y entre) diferentes sectores” (OECD, 2015: 16). Estaríamos hablando, en general de iniciativas 3c ó 3d.

En los párrafos anteriores no se pretende hacer una valoración de las experiencias o propuestas mencionadas, sino tan sólo compartir algunas pruebas acerca de cómo podrían encajar en un esquema tentativo, cuya principal pretensión, en este documento y en este momento, es dar cuenta de la diversidad de fórmulas que, en nuestro entorno, se adoptan a partir de la constatación de las disfunciones que se producen cuando las políticas sectoriales fragmentan y dificultan la intervención con las personas y se tornan ineficientes e impertinentes. Como se verá en las propuestas que se hacen a continuación, todas las fórmulas repasadas pueden resultar interesantes en función de las circunstancias y las situaciones ante las que nos encontremos.

5. Algunas propuestas a partir de las prácticas

A continuación, para finalizar este trabajo, se presentan y desarrollan brevemente cinco propuestas de avance, a partir de los marcos, análisis y planteamientos recogidos hasta el momento. Se trataría de razonar y trabajar en las siguientes cinco líneas de pensamiento y actuación.

1. La universalización y redefinición de los contenidos de las grandes ramas de la política social, en el proceso de transformación de la asistencia social residual en los nuevos servicios sociales sectoriales.
2. La integración vertical o intrasectorial en las políticas sociales y en otras políticas públicas en busca de la flexibilidad para trabajar a la escala territorial adecuada en el contexto de la crisis de la sostenibilidad relacional de la vida y de la globalización digital.
3. La construcción de una arquitectura jerarquizada y homogénea a diferentes escalas para la gobernanza integral del bienestar y el desarrollo territorial, superando la actual improvisación, profusión y confusión de iniciativas intersectoriales.

4. La integración intersectorial de la atención, en mayor medida en las interfaces *calientes* que son atravesadas por mayor número y mayor complejidad de itinerarios de las personas.
5. El impulso público del trabajo en red en los ecosistemas sectoriales e intersectoriales de práctica y conocimiento, favoreciendo la innovación tecnológica y social.

La primera propuesta se apoya en la constatación de que la mayoría de las necesidades de la mayoría de las personas se resuelve de forma adecuada y sencilla en cada uno de los diferentes ámbitos sectoriales y que su existencia y diferenciación, como sectores y sistemas, es racional y necesaria. Basta con que esté claramente establecido y comunicado lo que se puede esperar en cada uno de los sectores de actividad y la mayoría de la población, sencillamente, se dirigirá al agente adecuado (sea educativo o sanitario, laboral o de garantía de subsistencia, o cualquier otro) en cada momento, en términos generales. Ahora bien, posiblemente, en el ámbito de las políticas sociales, la principal fuente de confusión en este momento es la situación de transición en la que se encuentran los sistemas públicos de servicios sociales y el sector de actividad de los servicios sociales en general, al proceder de la asistencia social, que no tenía el diseño de una política sectorial universal sino el de una última red residual. El consenso de la comunidad de conocimiento y de la legislación en nuestro entorno de considerar los servicios sociales como un ámbito sectorial más les obliga a una ciaboga o giro en el cual, por una parte, deben entregar a otros sectores algunas de las actividades que realizaban (lanzándoles el reto de hacerse cargo en mayor medida de casos y situaciones complejas) y, por otra parte, al definir un perímetro sectorial de carácter universal, deben rediseñar sus fronteras con otros sectores de actividad (reclamando, posiblemente, espacios ocupados por otros sectores, al menos para determinados segmentos poblacionales).

Ante el reto de proponer cuál podría ser vista como la parte o parcela de necesidades de las personas que constituiría la finalidad u objeto de los servicios sociales, el autor, desde un intento de recepción, sistematización y desarrollo de diversas aportaciones, viene proponiendo la “interacción” (Fantova, 2014: 120), de modo que el cometido de los servicios sociales sería prevenir, corregir o paliar desajustes en lo relativo a la interacción de las personas, con sus dos caras, facetas o dimensiones: autonomía funcional (con autodeterminación) para la vida diaria e integración relacional (familiar y comunitaria). Se entiende que otras funciones que realizan frecuentemente los servicios sociales (como aportar recursos para la subsistencia o alojar a las personas, por ejemplo) tendrían sus propios ámbitos sectoriales de referencia y que, manteniéndolas, los servicios sociales

no pueden abandonar su condición subsidiaria y residual. La claridad del perímetro y el posicionamiento sectorial en este proceso resulta crítica, precisamente porque, como última red residual, la asistencia social se hacía cargo de una serie de casos complejos que, en el nuevo diseño, se ha entendido que no pueden ser abordados por ninguna de las ramas sino de forma integrada: la criatura en situación de desprotección no es enviada a la “ciudad de los muchachos” (a recibir educación, alojamiento, alimentación, atención sanitaria, acompañamiento social y acceso al empleo) sino que se aspira a que obtenga respuesta a cada una de sus necesidades en los servicios y sectores correspondientes, como el resto de las criaturas.

Esta claridad de definición de cada una de las ramas sectoriales incluye una arquitectura intuitiva y amigable en lo tocante a los accesos a cada uno de los sectores o subsistemas y en lo referido a las interfaces o puntos en los que los itinerarios de las personas les llevan de un sector a otro. Lógicamente, en la transición que supone el desmontaje de la asistencia social residual o última red se ha de ir modulando, con elasticidad y flexibilidad, el proceso mediante el cual los servicios sociales se van ciñendo a su objeto y reconociendo (o proponiendo) a otras ramas (sanitaria, laboral, residencial u otras) el suyo, deseablemente en un marco institucional de gobernanza participativa, multinivel e intersectorial, como se verá más adelante. Este proceso no está exento de retrocesos, como puede comprobarse en la reciente aprobación, por unanimidad, de la Ley 4/2018, de 2 de julio, de ordenación y funcionamiento de la Red de protección e inclusión a personas y familias en situación de mayor vulnerabilidad social o económica en Castilla y León, en la que toda la responsabilidad es, prácticamente, para los servicios sociales (reforzados así como subsidiarios y residuales), y en la que se habla, entre otras cosas, de provisión y distribución de alimentos, de prestaciones y servicios para hacer frente a deudas hipotecarias e incluso de “servicios básicos de medicación.”

En segundo lugar, estamos llamando integración vertical o intrasectorial a la que se produce en el interior de un determinado sector de actividad o sistema público, entre estructuras que ocupan eslabones sucesivos en la cadena de valor, que abarcan ámbitos territoriales mayores o menores o que tienen jerarquía una sobre otras. Las estrategias de integración vertical o de aplanamiento de las organizaciones surgen, en buena medida, como respuesta a la burocratización de las organizaciones que las torna ineficientes y, específicamente, menos flexibles para trabajar con los problemas a la escala adecuada. Seguramente, en nuestro entorno, es el sistema sanitario el sistema público del

Estado de bienestar que en mayor medida está inmerso en los debates y las experiencias de integración vertical.

Los cambios sociales de los que se ha hablado y, específicamente, la crisis de la sostenibilidad relacional de la vida y la digitalización de muchos procesos sociales obligan a las organizaciones que intervienen en las políticas sociales, en ocasiones, a intervenir de forma muy microsocia, pero, en otros casos, a necesitar masa crítica poblacional y territorial para poder instalar determinadas intervenciones. Ello hace, por ejemplo, que una estructura rígida como la que tienen los servicios sociales en nuestro entorno, donde la atención primaria está encomendada a unas instituciones y la atención secundaria está encomendada a otras, rompa frecuentemente los itinerarios de las personas y dificulte la intervención con ellas. Además, se habla de un abordaje ecológico, un enfoque poblacional o una aproximación estructural, desde el momento que se ha entendido que es fundamental intervenir con los individuos pero que también lo es incidir en sus entornos familiares, comunitarios y sociales en general. El territorio (la proximidad) es una referencia clave porque los seres humanos somos cuerpos embebidos ecodependientemente en espacios físicos, aunque, como recuerda Enrique Pastor, procede un “cuestionamiento de la ‘comunidad’ en su dimensión exclusivamente espacial/territorial. La lógica del espacio es sustituida por el discurso de flujos de información, influencia y redes de relaciones” (Pastor, 2015: 33).

En el caso de los servicios sociales, la integración vertical habría de darse, por tanto, entre la actual atención primaria, en gran medida de gestión pública municipal (en un país con muchos municipios y de tamaño muy diferente, muchos muy pequeños), y la actual atención secundaria, de responsabilidad autonómica o foral, en buena medida gestionada por la iniciativa social sobre la base de una segmentación y segregación de la población usuaria en los tradicionales colectivos vulnerables. Por ello, cabría impulsar proactivamente experiencias piloto, a las que los agentes que trabajan con colectivos segregados pudieran volcar su caudal de conocimiento y su capacidad de gestión, en las que intervengan con las personas en la comunidad, pertenezcan o no al colectivo poblacional con el que la han trabajado tradicionalmente. Teniendo en cuenta, además, que casi todo el mundo que va al hospital regresa a la comunidad, cosa que no sucede cuando alguien accede a la atención secundaria de servicios sociales. Sea como fuere, tanto en los servicios sociales como en otras ramas de la política social, la digitalización de los procesos operativos, de gestión y de gobierno ha de ser la gran aliada de la integración vertical.

Se anotaría, en tercer lugar, la necesidad de consensuar y construir arquitecturas públicas locales ordenadas y homogéneas para la gobernanza participativa, multinivel e intersectorial del bienestar y el desarrollo. Por ejemplo, a la hora de mejorar resultados en nuestras comunidades y territorios, Anna Randle identifica componentes como los siguientes:

- Compromiso con la comunidad y construcción de relaciones.
- Identificar (y trabajar con) los activos comunitarios locales (desde liderazgos existentes hasta espacios compartidos).
- Identificar otras organizaciones relevantes.
- Movilizar a la ciudadanía y construir redes sociales (que aporten identidad y apoyo).
- Construir capacidad y resiliencia comunitaria.
- Influir sobre comportamientos y normas sociales.
- Rediseñar los servicios públicos de primera línea para que actúen como parte del ecosistema local (Randle, 2017: 65-66).

“Si en el ámbito global la función de las instituciones públicas será cada vez más la regulación, en el ámbito local las principales competencias serán la prestación de servicios públicos en red con la colaboración de organizaciones privadas con ánimo y sin ánimo de lucro” (Ramio, 2016: 120). En el actual momento desarrollo de las políticas sociales nuestro entorno, no parece aconsejable la profusión, improvisación, desorden, confusión e, incluso, saturación que existe en lo tocante a las iniciativas de carácter intersectorial. Se impone que una autoridad central (en el caso municipal, la alcaldía o la vicealcaldía) dirija unas estructuras de gobernanza intersectorial con partícipes claros y dinámicas establecidas. Una estructura que sea similar a la que pueda replicarse hacia arriba para (en territorios más extensos) y hacia abajo en territorios más pequeños dentro del ámbito local. No parece aconsejable que cada agente que, en un territorio, se plantea la necesidad de algún tipo de dinámica intersectorial, pueda arrancar desde cero, sino que debe entenderse como responsabilidad de los órganos centrales de los gobiernos un cierto diseño de estructuras y facilitación de procesos: unos *lugares* preparados y caminos *asfaltados* para la gobernanza de la intersectorialidad.

En esta gobernanza intersectorial del bienestar es fundamental trabajar la intersectorialidad entre diferentes ramas las políticas sociales, pero también, de igual modo, la que se produce entre éstas y otras ramas de política pública identificadas como laborales y económicas o urbanísticas y ecológicas. La envergadura de la inversión social y su impacto obligan a este planteamiento

intersectorial en el que van de la mano la sostenibilidad social, económica y ambiental. Ciertamente, en el caso de los servicios sociales, por ejemplo, “se debe reconsiderar, no sólo como un ‘coste’, sino como un sector económico importante con el potencial para brindar prosperidad inclusiva en toda la región. Alimentando una diversidad de proveedores de atención a escala comunitaria que harían que el sistema como un todo sea más resistente y centrado en la persona. También podría ser la plataforma central de una política económica que surja de las necesidades reales, las vidas cotidianas y los activos de las comunidades dentro de un área, en lugar de grandiosas estrategias basadas los centros urbanos que esperan 'gotear' hacia quienes están en la periferia demográfica y geográfica” (Powell *et al.*, 2016:45).

En cuarto lugar, no cabe duda de que determinadas interfaces entre determinados ámbitos sectoriales o subsistemas sectoriales del sistema de bienestar son zonas más *calientes* que otras, es decir, son (si se permite la expresión) *hubs* por los que discurren muchos más itinerarios e itinerarios más complejos que en otros. Para estas interfaces, los modelos de atención integrada intersectorial contarían con un abanico de herramientas como las siguientes:

- El cuidado en la continuidad de la intervención y los itinerarios intersectoriales, especialmente en momentos delicados de transición entre ámbitos, facilitados mediante la interoperabilidad entre sistemas de información sectoriales.
- La identificación proactiva de las situaciones y casos de menor o mayor complejidad social mediante sistemas preventivos de diagnóstico, valoración, evaluación y cribado en función de criterios de segmentación o estratificación.
- La protocolización de itinerarios tipo (o el establecimiento de estrategias compartidas) para determinados segmentos o perfiles poblacionales de cierta complejidad, flexibles para adaptarse personalmente a las características y preferencias individuales en los itinerarios intersectoriales.
- La instalación, cuando sean necesarios, de procesos intersectoriales de coordinación o gestión de caso, asumiendo el liderazgo del caso el sector cuya necesidad de referencia sea predominante en cada momento.
- La generación, en su caso, de servicios integrados (con prestaciones y profesionales propios de diferentes ámbitos sectoriales), de modo que, excepcionalmente, pueda darse, desde un sector, una atención integral.

- La necesidad, en cualquier modo, de trabajar la integración intersectorial en el nivel macro (con expresión presupuestaria), en el nivel meso (con gestión resolutive) y en el nivel micro (de modo que la persona no note las “costuras”).

Por último, en quinto lugar, se trata de potenciar el trabajo en red en los ecosistemas sectoriales e intersectoriales de práctica y conocimiento para favorecer la innovación tecnológica y social. Cabe suponer que, posiblemente, el aumento de la complejidad social impulsaría arreglos (*mix*) diversos entre sector público, tercer sector y otros agentes en los diferentes ámbitos sectoriales y un acercamiento menos ideológico y más pragmático a dichas articulaciones, atendiendo tanto a la inercia institucional (*path dependency*) como a las oportunidades de girar estratégicamente. La evidencia comparada parece clara en cuanto a la presencia habitual de los tres tipos de agentes (con distintos pesos y roles según sectores, países y, en definitiva, regímenes de bienestar) y en cuanto a la resiliencia de los arreglos entre ellos en los diferentes sectores de actividad en cada país (a pesar de la amenaza de las crisis económicas o las ideologías de los partidos que llegan a los gobiernos) (Del Pino y Rubio, 2016: 44). La ciudadanía podría estar abierta a un mayor o más estratégico papel del Estado (como Estado orientado a la inversión social), con lo que ello conlleva en términos de cotizaciones o impuestos, pero los poderes públicos y los otros agentes implicados habrían de presentarle una oferta creíble de valor para cada política sectorial en particular.

Sea como fuere, antes de entrar en el —legítimo— debate ideológico, político y técnico sobre el volumen (esfuerzo) de la inversión pública en el sector de los servicios sociales o en otros; sobre el peso de las diferentes esferas (pública, comunitaria, solidaria y privada); o sobre la medida en qué queremos pagar los servicios mediante impuestos, cotizaciones, copagos o precios o de otro modo; cabe, desde el diseño estratégico de políticas sociales, configurar, pilotar y aumentar de escala (Evers *et al.*, 2014: 24-25) “arreglos” innovadores que potencien mayores y mejores sinergias entre todos los agentes o esferas implicadas. Ello requiere, como señala Mariana Mazzucato, reconocer la importancia que, para los mercados, han tenido históricamente y siguen teniendo muchos conocimientos e innovaciones procedentes de fuera de ellos, el carácter “exploratorio, plural y de ensayo y error” de los procesos y la necesaria “capacidad creativa, adaptativa y exploratoria” (Mazzucato, 2016: 14) de los agentes y, específicamente de las agencias y estrategias públicas.

Esta profesora llama la atención sobre la manera en la que determinadas misiones (como mandar una persona a la luna en su momento) han dinamizado los diversos ecosistemas y redes sectoriales e

intersectoriales de práctica y conocimiento con la variedad de agentes de la que antes se ha hablado. Misiones que sólo se entienden desde un liderazgo público en la innovación tecnológica y, posiblemente, desde un nuevo papel de los poderes públicos, apostando por versiones de la innovación social más “caracterizadas por la complejidad de su contexto social y geográfico y por el fomento de un cambio disruptivo en las relaciones de poder” (Parés y otras, 2017: 19) y por intentar aplicar el enfoque de innovación social que Frank Moulaert y otras denominan “de desarrollo territorial” (Moulaert *et al.*, 2017: 28) que apuesta por un enfoque comunitario, participativo y político.

Bibliografía

- ACBI (Acord Ciutadà per una Barcelona Inclusiva) (2018): *L'activitat de l'Acord. Memòria 2017*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona.
- BALDWIN, Cathy y KING, Robert (2018): *Social sustainability, climate resilience and community-based urban development. What about the people?* New York, Routledge.
- BUNGE, Mario (1999): *Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*. Buenos Aires, Sudamericana.
- CUNILL-GRAU, Nuria (2014): “La intersectorialidad de las nuevas políticas sociales. Un acercamiento analítico conceptual” en *Gestión y Política Pública*, volumen XXIII, número 1, páginas 5-46.
- DEL PINO, Eloisa y RUBIO, María Josefa (2016): “El estudio comparado de las transformaciones del Estado de bienestar y las políticas sociales: definiciones, metodología y temas de investigación” en DEL PINO, Eloisa y RUBIO, María Josefa (edición): *Los Estados de Bienestar en la encrucijada. Políticas sociales en perspectiva comparada*. Madrid: Tecnos, páginas 27-68.
- DONATI, Pierpaolo (2017): “The good life as a sharing of relational goods” en *Relational Social Work*, volumen 1, número 2, octubre, páginas 5-25.
- ENJOLRAS, Bernard *et al.* (2018): *The third sector as a renewable resource for Europe*. Cham, Palgrave Mcmillan.
- EVERS, Adalbert *et al.* (2014): *Social innovation for social cohesion. Transnational patterns and approaches from 20 European cities*. Giesen, Wilco.

- FANTOVA, Fernando (2014): *Diseño de políticas sociales. Fundamentos, estructura y propuestas*. Madrid, CCS.
- GIMÉNEZ, Carlos *et al.* (2015): *Juntos por la convivencia. Claves del Proyecto de Intervención Comunitaria Intercultural. 1. Convivencia y cohesión social*. Barcelona, Obra Social “la Caixa”.
- GREENER, Ian (2019): “Evaluation, evidence and review” en GREVE, Bent (edición): *Routledge Handbook of the Welfare State*. London, Routledge páginas 488-496.
- GREVE, Bent (2019): “What is welfare and public welfare?” en GREVE, Bent (edición): *Routledge Handbook of the Welfare State*. London, Routledge, páginas 5-12.
- INNERARITY, Daniel (2015): *La política en tiempos de indignación*. Barcelona, Galaxia Gutenberg.
- JARAÍZ, Germán y HERRERA, María Rosa (2018): “Desigualdad urbana e intervención social. Interdependencias y fragilidades” en JARAÍZ, Germán (edición): *Bienestar social y políticas públicas. Retos para pactar el futuro*. Madrid, Los libros de la Catarata, páginas 298-318.
- LÓPEZ, Sonia *et al.* (2016): *Guía para trabajar la salud comunitaria en Asturias*. Observatorio de Salud en Asturias.
- MAZZUCATO, Mariana (2016): *Building the entrepreneurial state. A new framework for envisioning and evaluating mission-oriented public investments*. Sussex, University of Sussex.
- MINTZBERG, Henry (1991): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.
- MOULAERT, Frank *et al.* (2017): *Social innovation as a trigger for transformations. The role of research*. Brussels, European Commission.
- OECD (2015): *Integrating social services for vulnerable groups: bridging sectors for better service delivery*. Paris.
- PARÉS, Marc *et al.* (2017): *Social innovation and democratic leadership. Communities and social change from below*. Cheltenham, Edward Elgar.
- PASTOR, Enrique (2015): *Trabajo social con comunidades*. Madrid, Universitas.

- PÉREZ OROZCO, Amaia (2014): *Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Madrid, Traficantes de Sueños.
- POWELL, David (2017): *Social care as a local economic solution for the West Midlands*. London, New Economics Foundation.
- RAMIÓ, Carles (2016): “Una Administración pública de futuro sostenible económicamente e innovadora en el contexto de la globalización” en *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 3-2, páginas 103-122.
- RANDLE, Anna (2017): “Location, location, location. Building place-based system change for better social outcomes” en CHWALISZ, Claudia *et al.* (edición): *New routes to social justice. Empowering individuals and innovative forms of collective action*. London, Rowman & Littlefield.
- RAZAVI, Shahra (2007): *The political and social economy of care in a development context. Conceptual issues, research questions and policy options*. Geneva, UNRISD.
- RODRÍGUEZ, María Jesús (2012): “Asociaciones y coproducción de servicios en municipios españoles” en *Cuadernos de Trabajo Social*, volumen 25(2), páginas 357-369.
- SCHÖN, Donald (1998): *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, Paidós.
- UBIETO, José Ramón (2007): “Modelos de trabajo en red” en *Educación Social*, número 36, páginas 26-39.
- VAN DUIJN, Sarah *et al.* (2018): “Service integration across sectors in Europe: literature and practice” en *International Journal of Integrated Care*, 18(2), 6, páginas 1-13.
- VIDAL, Fernando (2018): *La Última Modernidad*. Maliaño, Sal Terrae.
- WAGENSBERG, Jorge (2002). *Si la naturaleza es la respuesta, ¿cuál era la pregunta? y otros quinientos pensamientos sobre la incertidumbre*. Barcelona, Tusquets.
- WHO (2016): *Integrated care models: an overview*. Copenhagen.