

## **Metodología para el trabajo socioeducativo en red**

Lluís BALLESTER, Crmen ORTE, Josep Lluís OLIVER y Martí X. MARCH

Departamento de Ciencias de la Educación

Universidad de las Islas Baleares

### **RESUMEN**

El aumento de la necesidad y la demanda de intervenciones profesionales, tanto sociales como educativas o sanitarias, es un hecho patente que obliga a políticos, planificadores y profesionales a replantearse los tipos de gestión y distribución de recursos y, en consecuencia, a buscar soluciones a uno de los problemas que sistemáticamente plantea la intervención socioeducativa: la definición y afrontamiento de estos “espacios de intersección” (socioeducativos, socioculturales, etc.), que en muchas ocasiones y por razones sobradamente analizadas, están insuficientemente clarificados. Conceptos como: coordinación, integración de actuaciones, colaboración y, quizás el más preciso, complementariedad, aparecen inmediatamente en este escenario aplicados a múltiples niveles de intervención: entre profesionales, instituciones sociales y educativas, iniciativa social, pública y privada, diferentes categorías de recursos, etc.

A lo largo de tres cursos (2000-2003), se desarrolló en las Islas Baleares una experiencia novedosa de prevención y abordaje del conflicto juvenil. Una de los resultados de dicha experiencia, ampliada posteriormente con diversos trabajos, ha sido la sistematización de la metodología del trabajo socioeducativo en red.

En la comunicación se presenta una concepción concreta del trabajo socioeducativo en red, las bases de la metodología y dos de las propuestas metodológicas desarrolladas: el análisis DAFO y los CÍRCULOS DE COMPARACIÓN.

Este planteamiento implica inmediatamente una reflexión y ordenación de lo que significa el dicho “trabajo socioeducativo en red”. La comunicación se inicia con la presentación conceptual, antes de entrar en el estudio de la metodología concreta.

## 1. ¿Qué es el trabajo “en red”?

Se ha hablado de trabajo “en red” y a todos los dedicados al trabajo social o socioeducativo nos suenan estos términos, hemos dicho que es una manera de trabajar con un enfoque comunitario, pero cómo podríamos explicar a qué se refiere el “trabajo en red” con más detalle?

Adelantando uno poco más se puede decir que lo trabajo en red es el trabajo sistemático de colaboración y complementación entre los recursos locales de un ámbito territorial. Es más que la coordinación (intercambio de información), es una articulación comunitaria: colaborar de forma estable y sistemática, por evitar duplicidades, competencia entre recursos, descoordinación y potenciar el trabajo en conjunto.

En el ámbito socioeducativo medio abierto, como en muchos otros sectores de intervención social, el trabajo en red se ha convertido en una algo imprescindible. El sistema reticular de las redes es apto para una grande variedad de actividades puesto que presentan una estructura democrática horizontal y suficientemente flexible para adaptarse a un entorno comunitario caracterizado por el aumento de los actores y de las posibilidades de interacción.

Las redes nacen generalmente de pequeños grupos de individuos y grupos con una filosofía común o bien desde organizaciones y entidades con objetivos compartidos, y evolucionan hacia estructuras más complejas y maduras con estabilidad, acuerdos explícitos de colaboración, organización, sistemas de coordinación y "productos" como publicaciones, encuentros, conferencias y proyectos compartidos. En cualquiera caso, hay un proceso de maduración, un ciclo vital que se debe entender.

En términos prácticos la metodología del trabajo en red es una manera efectiva de compartir información, de aprender de la experiencia del otro, de trabajar juntos, y permite a sus miembros evitar el excesivo gasto en recursos que significa la duplicación del trabajo o la de iniciar cada vez contactos por intercambiar experiencias, facilitando a las acciones e iniciativas de los miembros un efecto multiplicador.

En todas la comunidad autónomas del estado, con un entorno político cada vez más complejo, el deseo de colaborar ha producido una serie de redes sociales o comunitarias que han funcionado con mucho éxito. Existen desde entidades vecinales, de profesionales, de escuelas, de entidades de personas mayores, etc.

En los últimos años, estas redes, más o menos formales, han surgido como vías de innovación, generando actividades y proyectos compartidos. El nivel de madurez que han logrado los permite ser reconocidos y escuchados para obtener recursos.

Ahora bien, de redes estrictamente comunitarias, es decir, redes locales orientadas con un enfoque comunitario, a las islas ha bien pocas que sean estables. Y esto no es adeudado exclusivamente al aislamiento tradicional respecto a otros lugares o a la ausencia significativa de intercambios y actividades que las hace innecesarias, es debido, también, a que porqué sean estables tienen que motivar a sus miembros, tienen que ser efectivas, tienen que saber superar el suyos conflictos, etc. Por lo tanto cualquiera intento de trabajar en red se enfrenta al reto de crear un sistema propio, adaptado a cada realidad, de

interacción y colaboración.

Así, las redes tienen razón de ser a través de:

- a.- el aprendizaje de como trabajar juntos (aceptación de la diferencia, trabajo en equipo, articulación, colaboración, etc.);
- b.- la adaptación a las realidades locales (conocimiento de las necesidades y demandas, comprensión de las dinámicas locales, etc.); y
- c.- el trabajo efectivo (metodología, mantenimiento de la motivación y capacidad de plantearse proyectos realistas y viables).

Las redes están destinadas a la participación constructiva en los procesos comunitarios locales. Son la herramienta principal de colaboración local.

La metáfora de la red permite comprender mejor los diversos tipos de relaciones que se dan al trabajo socioeducativo en un territorio, así como las relaciones que se querrían desarrollar desde un enfoque comunitario, lo que podríamos denominar “red socioeducativa”.

Las redes que siempre se dan son

- las redes relacionales personales, es decir, el conjunto de relaciones entre las personas que formen las diversas organizaciones (amistad, prácticas de consumo u ocupación del tiempo similar, etc.);
- las redes de dependencia, es decir, el conjunto de relaciones en que se observa la jerarquía administrativa, las competencias, los flujos de financiación, etc.

La red socioeducativa, es la formada por todos los profesionales y organizaciones que trabajando conjuntamente, desarrollan una concepción común que se les permite definir escenarios de futuro, estrategias de actuación y procesos de colaboración. Por esto establecen acuerdos de funcionamiento colaborativo, como por ejemplo las comisiones de prevención.

Esta red socioeducativa implica un proceso de construcción permanente. Se caracteriza como un sistema abierto, basado en la valoración igualitaria de sus miembros y en la reciprocidad.

Las redes pueden ser muy diversas, pero en cualquiera caso están formadas por recursos (servicios, entidades, etc.) que entran en relación. Más adelante analizaremos cada uno de los tipos de redes (red interna y externa, por ejemplo). Ahora caracterizaremos los diversos aspectos de las redes de trabajo socioeducativo:

1. Red ARTICULADA – Cada servicio y cada profesional conoce las funciones y las competencias de los otros servicios y profesionales. Definen sus actuaciones a partir de este reconocimiento y del trabajo colaborativo acordado entre los que componen la red. Dos requisitos para esta articulación son

- la valoración igualitaria: no hay un único centro, un eje central; puede haber rotación de roles (la misma actuación la pueden realizar varios miembros, los roles pueden cambiar) y jerarquía funcional (cada uno puede dominar más un tema o un aspecto concreto);

- la reciprocidad: los diversos miembros se influyen y se complementen. Esto significa que no hay competencia destructiva, que se tienen que buscar los aspectos en que hay “interdependencia de finalidades”, las finalidades de los unos y de los otros están positivamente relacionadas. Lo que le va bien a uno le va bien a los otros. Si hay objetivos que no cumplen esta condición se han de estudiar su excepcionalidad, pero si no hay una justificación especial se han de eliminar del trabajo en red.

2. Red DINÁMICA-FLEXIBLE – Se adapta las necesidades y demandas socioeducativas, al proceso evolutivo de cada comunidad y a sus características socioculturales.

3. Red COHERENTE – Basada en la interrelación pactada entre las diferentes actuaciones que hace falta llevar a término. La articulación permite este trabajo coherente, fundamentado en principios, planteamientos metodológicos y orientaciones estratégicas similares o comunes. Los niveles de trabajo coherente se pueden simplificar en varias líneas de actuación en red:

- Trabajo por procesos, basados en distribución de funciones y en profesionales de referencia para cada tipo de actuación (con protocolos), garantizando la continuidad y evitando rupturas.
- Aplicación de proyectos consensuados, claramente definidos.
- Complementariedad de las actuaciones sobre casos.
- Evaluación continuada y compartida.

4. Red NO EXCLUYENTE – Hay capacitado para integrar a cualquiera iniciativa significativa, sin hacer distinciones entre los tipos de servicios o entidades. Se tiene que considerar que una red no excluyente tiene que cumplir las condiciones de un sistema abierto: sus miembros pueden entrar y salir de las comisiones de articulación, sin que el trabajo colaborativo desaparezca. No son los individuos singulares los imprescindibles, sino las organizaciones y los procesos que desarrollan conjuntamente.

5. Red FORMATIVA – Hay un cierto enfoque formativo en común, basado en la idea de que todos aprenden de todos. El trabajo en grupo, necesario para la articulación, permite este intercambio formativo.

Ahora ya se podría redefinir la red socioeducativa como una relación colaborativa, estructurada y orientada por la interdependencia de finalidades sociales y educativas.

## **2. Introducción a la metodología del trabajo en red**

El trabajo en red requiere un largo proceso de construcción de una epistemología común a partir del trabajo en equipo, así como de prueba de la metodología. Es evidente que no todo el contenido de la actuación de cada servicio, recurso o profesional, tiene que pasar por el trabajo en red, pero sí puede ser un buen referente para una parte apreciable del trabajo.

La metodología del trabajo en red se puede diferenciar en tres grandes niveles:

1. CONSTRUIR LAS BASES DEL TRABAJO EN RED: Establecimiento de los

acuerdos básicos iniciales, reconocimiento mutuo, análisis de las necesidades, incorporación de nuevos recursos y definición de las grandes líneas de actuación.

Es el nivel inicial y más básico de desarrollo del trabajo en red desde la perspectiva de la participación comunitaria. El ámbito organizativo en que se desarrolla preferentemente esta actuación, en nuestro programa, tiene que ser el de las comisiones, aun cuando evidentemente se pueden aceptar otras formas organizativas en función de cada zona. Este nivel de actividad se puede considerar como preparatorio o complementario del trabajo de las comisiones.

En este nivel, las metodologías para el análisis conjunto de la realidad son fundamentales, por eso hemos trabajado con el análisis DAFO y con el análisis de recursos y sus relaciones, mediante los ECOMAPAS.

2. HACER OPERATIVA LA RED CREADA: En este nivel lo que se debe intentar es desarrollar protocolos de trabajo colaborativo y, a partir de las prioridades y opciones de actuación más viables, preparar proyectos articulados o conjuntos. Es el nivel intermedio de articulación de recursos (servicios, entidades, programas, líderes, etc.). No necesariamente tiene que pasar por comisiones de coordinación formales, aunque es un muy buen ámbito organizativo en el que estructurar la articulación entre los recursos, profesionales y otras personas que se impliquen en la construcción del trabajo socioeducativo en red.

En este nivel la metodología tiene que permitir que se inicie la fase productiva del trabajo en red. Las metodologías fundamentales son las de los PROTOCOLOS de trabajo articulado (gráficos ANSI) y la metodología por PROYECTOS.

3. HACER EFICAZ LA RED: El nivel más concreto de dinamización de los espacios de articulación, de ejecución y consecución de proyectos o actuaciones pactadas en los protocolos (sea sobre casos concretos o sobre otros niveles de trabajo) desde una perspectiva de complementación.

Las metodologías a desarrollar, en este momento, son las de los CÍRCULOS DE COMPARACIÓN (Benchmarking) y el TRABAJO EN EQUIPO.

Antes de continuar, hay que hacer algunas precisiones:

- Las seis metodologías mencionadas pueden utilizarse conjuntamente, la definición de los momentos en que pueden ser más útiles no significa que no se puedan usar en otros momentos.
- Se pueden definir otras metodologías también muy aprovechables, como las metodologías de mediación, la comunicación pública, etc.

En esta comunicación iniciamos la presentación sólo se presentan dos metodologías, la del análisis DAFO y la de los CÍRCULOS DE COMPARACIÓN.

### **3. El análisis DAFO**

En los últimos 30 años el análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia en la planificación estratégica y en los análisis de necesidades. El análisis DAFO (Debilidades,

Amenazas, Fuerzas y Oportunidades ) o SWOT en inglés (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) permite establecer dos tipos de análisis:

- a. la síntesis del análisis de necesidades (de un área territorial o una organización), denominado análisis estratégico porque permite establecer las prioridades a partir de la comprensión de la situación y de su evolución previsible;
- b. el análisis de casos estrictamente, resumiendo la situación de un caso concreto (situación de una familia, un grupo, una institución, etc.).

El objetivo del DAFO consiste en concretar, en una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de una organización o unidad de análisis, junto con las amenazas y oportunidades. La fuente informativa para la construcción del DAFO son las aportaciones de todos los informantes clave. La comprensión de los elementos considerados es sencilla:

- a. Principales puntos *débiles*: situaciones actuales y procesos actuales. Son todos aquellos aspectos que se considera que deberían cambiar
- b. Principales *amenazas*: todo lo que debe prevenirse. Se trata de procesos que se pueden dar en un futuro y que generan obstáculos, limitaciones, riesgos etc.
- c. Principales puntos *fuertes*: todo lo que se debe conservar. Se trata de los aspectos que identifican mejor los aspectos positivos de la unidad de análisis.
- d. Principales *oportunidades*: todo aquello que debería aprovecharse para generar procesos que permitan superar las debilidades, crear fortalezas o prevenir riesgos.

El análisis DAFO es siempre un análisis aplicado ya que se basa en que la lógica de la actuación, de las estrategias de actuación en el campo que sea. Lo importante es pensar lo que es necesario conocer para identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de una organización o unidad de análisis, cuestiones clave que son reunidas en una tabla resumen. Las fortalezas y debilidades internas resultan importantes puesto que pueden ayudarnos a entender la posición de la unidad de análisis (individuo, familia, grupo, comunidad u organización) en un entorno concreto.

Cada investigador ha de decidir cuáles son sus informantes clave y cuáles son las variables más relevantes sobre las que hay que reflexionar (factores críticos), según los contextos y temas en los que desarrolla el análisis. Por ejemplo, si se está realizando un análisis DAFO sobre las necesidades de tiempo libre de los jóvenes de un barrio, pueden ser variables sobre las que reflexionar las siguientes: oferta cultural actual, oferta deportiva, espacios aprovechables en el barrio, experiencias desarrolladas en el último año, grupos organizados, etc. pero seguramente no se considerará como un tema relevante la estructura de los servicios sociales de la zona. La definición de las variables o temas relevantes facilita una reflexión más ordenada, pero también puede limitar la espontaneidad, cada investigador decidirá si es oportuno delimitar el ámbito de reflexión o no.

Una vez seleccionados los informantes clave y definidos los temas relevantes se debe realizar un proceso de recogida de las diversas aportaciones de dichos informantes (sesiones de grupo, entrevistas individuales, etc.). Este proceso debe incluir un trabajo de síntesis por parte del investigador, así como debates para perfilar las interpretaciones.

Por último se establece el cuadro completo de interpretaciones DAFO, así como un resumen que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este resumen se lleva a cabo a partir

de la elaboración de una matriz con cuatro apartados relacionados, o también un cuadro 2 (DA) x 2 (FO) que permitirá orientar la formulación de las estrategias más convenientes, según la combinación de factores que sea dominante. Es evidente que siempre dominará alguna de las estrategias, pero casi siempre se podrá disponer de argumentos acerca de cada una de ellas, es decir, hasta en la peor situación se podrán encontrar oportunidades y fortalezas. La combinación de criterios se realiza siguiendo el modelo de la página siguiente.

|                      |   | Situación actual:   |  |
|----------------------|---|---|--|
| Situación potencial: | 1. DEBILIDADES  | 2. FORTALEZAS   |  |
| a. AMENAZAS          | <i>Estrategias de atención preferente.</i> <sup>1</sup> Se trata de una unidad de análisis en una situación complicada y con mal pronóstico.                    | <i>Estrategias preventivas.</i> Se trata de unidades de análisis en buena situación pero con nuevas necesidades o riesgos previsibles.  |  |
| b. OPORTUNIDADES     | <i>Estrategias de reorientación.</i> Se trata de unidades de análisis en situaciones difíciles, pero con buen pronóstico si saben aprovechar sus oportunidades. | <i>Estrategias de desarrollo organizacional o comunitario.</i> Se trata de unidades de análisis que pueden plantearse nuevos proyectos, iniciativas de calidad de vida o de mejora. |  |

Así se establecen cuatro grandes tipos de estrategias que reflejan las posibles prioridades a adoptar por quienes tengan capacidad de actuar: equipos de dirección de una organización, asociaciones, profesionales, políticos, etc.

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante. Es decir, si se elige el primero (1-1.- Debilidades-Amenazas ) se tendrán que identificar cada uno de los puntos débiles que la unidad de análisis en cuestión tiene y cada una de las amenazas, de forma que cada intersección deberá ser analizada para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse. Con esta información se podrá ir orientando la futura formulación de la estrategia.

Ya se ha dicho que este análisis puede realizarse con individuos, familias, grupos, organizaciones o comunidades, de tal manera que adaptando el planteamiento (selección de informantes y temas relevantes) se puede llegar a disponer de una herramienta muy flexible para el estudio de casos. Debe tenerse muy presente que, sea cual sea el nivel de análisis, lo que se pretende con el análisis DAFO, es construir una interpretación con las siguientes características:

---

<sup>1</sup> La unidad de análisis se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar o hacerles frente, por eso se han de conseguir apoyos externos (recursos, aprendizajes, etc.)

- a. análisis del presente (DF) y del futuro (AO);
- b. análisis en términos de carencia (DA) y de potencialidades (FO);
- c. análisis participativos (basados en consultas con informantes cualificados);
- d. análisis operativos (concluyendo siempre con la definición y reflexión sobre las estrategias más oportunas);
- e. análisis complementarios de los que deben realizarse con otras fuentes de información (datos cuantitativos, descripciones detalladas, etc.)

El análisis DAFO puede aplicarse a partir de los criterios antes expuestos, prestando atención especial a delimitar bien la unidad de análisis, las fuentes de información y los consultores (informantes clave), pero también puede hacerse de forma mucho más sofisticada.<sup>2</sup>

#### **4. Los círculos de comparación (Benchmarking)**

Otra metodología a desarrollar en el contexto de las comisiones de trabajo es la de los círculos de comparación. Este procedimiento de trabajo, conocido como benchmarking, empezó a desarrollarse en el mundo empresarial y se basa en la cooperación voluntaria entre organizaciones que permite el intercambio de información por tal de conseguir una mejora de sus procesos organizativos y de actuación. DE esta manera, se puede lograr un aprendizaje rápido y práctico, basado en la experiencia de los otros.

El mismo objetivo se puede conseguir comparando las diversas experiencias de los diversos equipos y comisiones de prevención y abordaje del conflicto de diferentes municipios de las Islas Baleares. El primero objetivo a conseguir es establecer, de común acuerdo, un mínimo de indicadores que permitan comparar las diferentes experiencias. Así se podrán detectar los puntos fuertes y débiles de cada municipio y elaborar acciones de mejora en aquellos aspectos que haga falta. Las principales dimensiones evaluadas por los indicadores serán: el tipo de iniciativas planteadas, el grado de cumplimiento de los objetivos, el nivel de satisfacción, tanto de los profesionales y entidades así como los resultados e impactos.

El benchmarking es algo más que una técnica o un método, puesto que forma parte de una nueva cultura, de una nueva manera de entender las relaciones entre las entidades, servicios y personas y, en consecuencia, de una nueva manera de hacer.

Se podría hablar de tres grandes tipos:

- benchmarking interno (entre los diversos componentes de una organización o red de organizaciones);
- benchmarking competitivo (con otras organizaciones con las que no hay relaciones de colaboración a coordinación);
- benchmarking funcional u operativo (con otras organizaciones con las que sí se

---

<sup>2</sup> Las diversas técnicas que han ido perfeccionando el análisis DAFO no pueden ser presentadas aquí por falta de espacio.

han establecido acuerdos de colaboración).

Por lo general funciona a partir de las ideas de que se puede aprender de los otros. En este contexto de mejora el benchmarking pretende desarrollar procesos de emulación a partir de actividades de comparación con las mejores experiencias, organizaciones, etc.

El proceso empieza **definiendo áreas de mejora o aspectos críticos del trabajo** que realiza o quiere realizar una organización (los factores clave). Una lista de factores clave que se pueden tener presentes en los estudios de benchmarking, por ejemplo:

- cómo se hace supervisión externa;
- cómo se desarrolla el trabajo en equipo;
- cómo se gestiona el apoyo presupuestario;
- cuál tipo de control técnico y administrativo;
- cuál es la política comunicativa exterior;
- cuáles son los proyectos más innovadores, cómo innovar en el trabajo comunitario;
- etc.

cuál es el nivel de calidad de ejecución de los compromisos del programa; etc.

El segundo momento es la **búsqueda de experiencias de referencia**.

El tercer momento consiste en el aprendizaje mediante la comparación. Hay tres maneras de desarrollarlo efectivamente, cada vez se requiere una mayor implicación, de tal manera que el equipo propotor del trabajo en red debe decidir cuál le interesa más o se adapta mejor a su proceso:

- Comparación a distancia: se estudian las reflexiones y metodologías desarrolladas por la experiencia que se ha tomado como referente, sea a través de sus comunicaciones o artículos, sea a través de las memorias técnicas;
- Comparación basada en el asesoramiento directo: se invita a alguna persona que haya liderado la experiencia de referencia para que realice una presentación directa de la misma, solicitando que atienda las preguntas que se le puedan hacer para asesorar la propia experiencia;
- Comparación basada en la participación en un proceso conjunto: se invita a alguna persona que haya liderado la experiencia de referencia para que se integre en el equipo que impulsa la experiencia, sea como asesor o como colaborador en el diseño del proyecto de mejora.

Finalmente se tiene que definir un **proyecto de mejora** (o adaptación de nuestros proyectos). Para estos proyectos (mejora interna o cambio externo) se puede utilizar un guión estándar.

El benchmarking es una opción de mejora de la reflexión, la dinámica de los equipos y de su eficacia que no sale del conocimiento experto de la organización, sino del análisis de los factores taquilleros (buenos procesos y bonos resultados) de las organizaciones más eficaces. Es decir, estamos hablando de la aplicación del benchmarking a la evaluación de los factores clave. La diferencia de este enfoque en relación con otros opciones técnicas

más rigurosas (investigación por encuesta, por ejemplo) en sentido estricto es que, al hacer benchmarking, nos focalizamos en algunos factores, aquellos que han demostrado ser críticos para el buen resultado de otras organizaciones, y perdemos la amplitud y la sistematización que justamente caracterizan las grandes investigaciones, a cambio de ganar agilidad y focalizamos en los factores más trascendentes. Es una metodología similar a la del DAFO: sencilla, fácil de utilizar, potente, pero con alguno de los inconvenientes de las metodologías cualitativas.

### Referencias bibliográficas mínimas

Blanco, I. y Gomà, R. (2002). *Gobiernos locales y redes participativas*. Barcelona, Editorial Ariel social.

Brown, A. (1988). *Treball de grup*. Barcelona, Pòrtic.

Camacho et al (2000). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Madrid, Fundación CIDEAL.

Campanini, A. y Luppi, F. (1991). *Servicio social y modelo sistémico*. Barcelona, Paidós.

Coletti, M. y Linares, J.L. (comp.) (1997). *La intervención sistémica en los servicios sociales ante la familia multiproblemática. La experiencia de Ciutat Vella*. Barcelona, Paidós.

Gracia, E. (1997). *El apoyo social en la intervención comunitaria*. Barcelona, Paidós.

Greiner, L.E.; V.E. Schein (1990). *Power and organization development, mobilizing power to implement change*. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing.

Marchioni, M. (1987). *Planificación social y organización de la comunidad*. Madrid, Popular.

Paddock, S. C. (1997). "Benchmarks in management training", a *Public Personnel Management*, 26: 4.

Plenchette-Brissonet, C. (1987). *Mètode de treball en equip*. Ed. Barcelona, Pòrtic.