

Tiempo de interlunio: apuntes para repensar la primaria

Interlunation: notes for re-conceiving primary care

Silvia Navarro Pedreño

Artículo publicado en la RTS núm. 150 de junio de 1998.

Para citar: Navarro Pedreño, Silvia. (1998). Tiempo de interlunio: apuntes para repensar la primaria. *Revista de Treball Social*, 150, 23-42.

Resumen

La lectura de la inspirada aportación de Silvia Navarro al proyecto global de mejora de los servicios de atención primaria nos aportará una buena dosis de optimismo y, probablemente, nos invitará a releerla en ocasiones posteriores. La autora nos transporta al territorio de la reflexión sobre nuestra práctica profesional, lo que permitirá interrogarnos sobre nuestra identidad profesional y sobre nuestro papel en “aquella idea de proximidad y de compromiso con la ciudadanía que contenía la atención primaria... en la que todos un día creímos, en la que unos cuantos todavía creemos”.

Palabras clave: Servicios sociales básicos, transformar la queja, visión global, rol profesional, comunidad.

Abstract

Reading Silvia Navarro's inspired contribution to the global project on the improvement of primary care services will provide us with a decent spell of optimism and probably encourage us to reread it on subsequent occasions. The author leads us into the realm of reflection on our professional practice, which will allow us to question our professional identity and our role in “that idea of proximity and commitment to citizens that primary care encompassed... in which we all once believed, and some still believe today.”

Keywords: Basic social services, transforming complaints, global vision, professional role, community.

“Interlunio: dícese del tiempo de la conjunción durante el cual la luna se hace invisible en el tránsito de menguante a nueva”...

Apología de la imaginación creadora

Si es cierto que cada tiempo se distingue por su propia sonoridad, el que hoy nos acoge a cuantos profesionalmente poblamos el ámbito de la atención primaria es, sin duda, un tiempo de constantes cambios y de vertiginosos ritmos, un tiempo a menudo plagado de ruidos que se superponen desordenada e indesciframente buscando ser su más genuina seña de identidad. Acaso sea este “un tiempo que estamos viviendo peligrosamente” pues, inmersa en tal bullicio y confusión, la atención primaria corre el riesgo de perderse en un turbulento mar de prácticas inertes e inconsistentes, prácticas fielmente aliadas a un sonido mimético y monótono como el de una letanía: es el discurso de la queja, de la insatisfacción de los profesionales.

Por ello lo que aquí os propongo es un sosegado y a la vez valiente viaje: “huir del mundanal ruido” por un momento, huir colectivamente a nuestras soledades, tomar la distancia precisa para llegar a hacernos invisibles en el tan concurrido y bullicioso escenario de nuestro quehacer cotidiano, y transportarnos así al tan injustamente olvidado y lejano territorio de la reflexión sobre nuestra práctica profesional, sobre lo que fue y lo que será, pero sobre todo, sobre lo que es. La práctica divorciada de la reflexión amenaza desafiante con ir difuminando, con paso lento pero seguro, nuestra propia identidad profesional: ¿qué hacemos?, ¿qué acabamos siendo?, ¿qué queremos ser?...

Obviar o exiliarse del aquí y ahora es algo tan tentador como peligroso. De nosotros los profesionales del Trabajo Social depende en buena medida el ser simples supervivientes o, por el contrario, ser protagonistas del momento actual por el que transita la atención primaria, un tiempo este en el que indefectiblemente coexisten dificultades y oportunidades, un tiempo en el que, más que nunca, es preciso mirar diferente para dejar de ver siempre lo mismo, un tiempo en el que la responsabilidad y el compromiso no son un anacrónico estandarte, un patrimonio de nuestra prehistoria profesional, sino una bandera indispensable para cuantos pensamos que todavía quedan muchas batallas por librar.

El “optimismo de la práctica”¹ nos invita a pensar y a actuar constructivamente desde una recuperada capacidad de sorpresa y de invención, descubriendo estimulantes posibilidades y alternativas de acción donde quizás antes nunca las imaginamos. Pero, que nadie se engañe. No se trata de un espejismo o de una alucinación, sino de algo mucho más tangible y real: se trata de, con exquisita paciencia y minuciosidad, ir revisando nuestros enfoques y posicionamientos, nuestros objetivos y metodologías de trabajo, para empezar a imaginar creativamente nuevas y diferentes

oportunidades de acción que sirvan como primer paso para poder avanzar hacia ellas, para poder ampliar así el campo de nuestros posibles.

Posiblemente el camino trazado por “el optimismo de la práctica” sea el único que nos puede llevar a recuperar nuestro poder técnico y a la vez aquella idea de proximidad y de compromiso con la ciudadanía que contenía la atención primaria cuando se empezó a pensar en ella. Es evidente que muchas veces es más cómodo renunciar a esa capacidad que tenemos los técnicos para influir en los procesos, es más fácil entregarse a la queja improductiva y paralizante, a la acusación sistemática, al victimismo ante el aplastante y demoleedor determinismo de las instituciones, ante lo mucho que nos ignoran o manipulan ciertos poderes “políticamente incorrectos”, ante la abrumadora presión de una población que nos acosa con infinitas demandas de atención.

Durante los últimos años de desarrollo de la atención primaria los aspectos puramente organizativos no solo han cobrado mayor relevancia que los aspectos vinculados estrictamente a la intervención técnica, sino que además se ha impuesto una creciente tendencia a disociar ambas cuestiones. Ello ha fomentado sobremanera que lo funcional y lo logístico se sitúen en el ojo del huracán y que los profesionales de a pie pasemos a ser actores secundarios representando un guion escrito por otros en un escenario cada vez más extraño a lo que en algún momento imaginamos era nuestra razón de ser profesional.

También en los últimos tramos del camino vemos como la atención primaria está siendo testigo de un progresivo desembarco en sus costas de nuevas competencias y funciones que generalmente arriban solas, huérfanas de apoyos o refuerzos que ayuden a superar las naturales convulsiones que ello provoca. ¿Qué posición tomamos ante ello los trabajadores sociales?, ¿qué mensajes son los que hacemos llegar a los centros de decisión?, ¿qué estamos haciendo para salvaguardar la esencia y la calidad de nuestras acciones profesionales?, ¿qué es lo que está provocando que en los equipos de atención primaria el trabajador social cada vez más se esté viendo relegado a un trabajo de “despacho y papeleo”? Sirva especialmente esta última cuestión como un aviso para navegantes.

En ocasiones nuestro peor enemigo somos nosotros mismos. Nadie puede negar el daño que también le están causando a la atención primaria ciertos e inconscientes “delirios de grandeza” o, si se quiere, cierto exceso de celo profesional que nos lleva de forma obstinada a asumir aspectos o situaciones que creemos que no están siendo debidamente abordados por aquel nivel del sistema de servicios de bienestar en el cual recae la competencia directa. Normalmente el resultado es el desgaste, la frustración, el darnos de bruces contra la dura realidad para, superada la conmoción, descubrir amargamente que no somos omnipotentes.

Es cierto que los técnicos estamos sujetos (que no sujetados) a un determinado contexto organizativo y social, que tenemos unos límites, negarlo sería tan ingenuo como suicida, pero también tenemos márgenes de libertad que son fuente de poder y de negociación si sabemos utilizarlos estratégicamente,² si somos capaces de transformar la queja improductiva

en propuestas serias y viables orientadas a mejorar la calidad de nuestras respuestas a la comunidad. Para ello será inexcusablemente necesario que, con impecable honestidad, abramos ventanas y aireemos los fantasmas y complejos hasta hoy inconfesados, que asumamos que no es tan catastrófico abrirse paso entre el desorden y las contradicciones entre incertidumbres y paradojas, pues estos elementos son, nos guste o no, los materiales esenciales constitutivos del presente y la palanca impulsora de los cambios por venir.

A vista de pájaro una mirada optimista y constructiva sobre la atención primaria nos permite, más allá de las también múltiples dificultades que comporta enfrentarse a tal contexto de intervención, empezar a vislumbrar en clave positiva aquellos factores que favorecen un determinado tipo de acción profesional: la mayor posibilidad de contextualizar y de comprender situaciones complejas, de tener una visión más global de las problemáticas que afectan a la población, así como de obtener un mayor conocimiento y aprovechamiento de los recursos del medio, de hacer confluir abordajes que combinen diferentes niveles de intervención y que hagan confluir públicos diversos, sin olvidar la mayor posibilidad de plantear acciones de tipo preventivo, normalizador e integrador; en definitiva, acciones más ecológicas.

La atención primaria necesita dejar de ser la abnegada expendedora de prestaciones, necesita redescubrir el entorno comunitario como un universo vivo y dinámico, como un tapiz tejido no solo por necesidades y problemáticas, sino también por aspiraciones y deseos, como un continente de nexos y relaciones, de recursos y potencialidades. Tal vez desde esta perspectiva los profesionales recuperemos “sentido y sensibilidad”, identidades perdidas en el camino y nuevos horizontes que nos ayuden a avanzar.

Recuperar la intervención

La realidad es un ámbito habitado por percepciones, expectativas, relaciones..., un ámbito construido por un juego de roles íntimamente vinculados a opciones sobre lo que queremos ser y cómo queremos que nos vean los otros, esos otros junto con los cuales día a día vamos legitimando nuestro ser profesional. Así, los técnicos de la atención primaria cuando sucumbimos a la mera intuición, al activismo, al fatídico “tic” o síndrome de la demanda-respuesta nos acabamos situando en un ámbito más cercano a la “pura y dura” gestión que a lo que propiamente podríamos llamar intervención profesional. Cuando la comunidad percibe al servicio de atención primaria como la “ventanilla expendedora de prestaciones” y a los profesionales como meros “recurseros”, las demandas y propuestas relacionales que esta acaba formulando conducen irremisiblemente a lo que sería una versión actualizada del más puro asistencialismo, aquel que ilusamente en algún momento creímos por siempre superado.

Es entonces cuando acabamos atrapados a merced de una dinámica viciada y sin salidas: desde la atención primaria no podemos actuar de una forma diferente a la de la pura gestión o del asistencialismo porque la voraz avalancha que asedia nuestros servicios no nos lo permite, sin darnos cuenta de que si no cambiamos ese tipo de respuestas tenemos garantizada a perpetuidad “la cola” cada vez mayor de clientes o parroquianos que llamarán a la puerta de nuestros servicios. ¿Cómo encontramos la salida dentro de tal laberinto? Depende en buena parte de nosotros mismos, de nuestra voluntad de cambio. Es paradójico que muchas veces a nosotros, profesionales llamados a facilitar procesos de cambio, nos cueste tanto cambiar y que nos escudemos en la ilusión y/o justificación de que podremos cambiar el día que cambie el mundo, las cosas, los otros...

Empezar a hablar desde la atención primaria en términos de intervención conduce a tomar en consideración modelos teóricos que sirvan de referentes de nuestra acción profesional, que a modo de mapa nos ayuden a percibir la realidad de una forma organizada, a comprenderla y a plantear a partir de aquí cambios prácticos y posibles. No olvidemos que será difícil poder incidir de forma verdaderamente transformadora si no se comprende lo que está pasando y por qué pasa. Al hilo de ello cabe plantearse qué tipo de modelos serán los más idóneos para operar en un escenario social como el actual. Pienso que hoy nos son necesarios modelos que nos ayuden a superar los conceptos tradicionales de determinismo, simplicidad, linealidad y reduccionismo, modelos que colaboren con nosotros en sustituir esos conceptos ya caducos por otros como los de causalidad circular, complejidad, azar, innovación y diversidad.³ Se trata de aceptar y de empezar a sacarle partido a esa “nubosidad variable” cotidianamente presente en la meteorología social, de asumirla como posibilidad de construir a partir de lo nuevo y de lo diverso una realidad alternativa, nacida con otros.

Evidentemente, según aquello que prioricemos en el modelo eso será lo que más percibiremos de la realidad, es decir, uno encuentra lo que busca. Desde mi experiencia profesional he podido descubrir como el contexto de intervención de la atención primaria, por sus peculiaridades, es un escenario privilegiado para explorar posibilidades de acción de la mano de perspectivas como la ecológica, de enfoques como el de redes, así como de aportaciones tan novedosas e interesantes como, por ejemplo, las del constructivismo y la cibernética las cuales nos ayudan a ver y a operar de una forma diferente y productiva con las relaciones sociales, un elemento este nuclear de la intervención social. Ver y trabajar con las redes sociales es una opción profesional y un compromiso casi existencial porque significa el aceptar sentirnos parte de ellas, el reconocerlas y el procurar enaltecerlas.

El reto del Trabajo Social y el de cuantos actuamos desde la atención primaria es ir adecuando a la especificidad de este contexto interventivo modelos y teorías procedentes de disciplinas diversas. Ya no vale el “re-corto y pego” al que en algunas ocasiones el Trabajo Social ha recurrido porque hoy la experiencia nos demuestra que tal ejercicio trae aparejados, entre otros resultados, déficits de operatividad y, lo que es grave, complejos

varios y nocivas crisis de identidad. Es importante que los trabajadores sociales nos demos a nosotros mismos y demos a la ciudadanía que, lejos de modelos que apuntan al ajuste y a la “conquista” de la comunidad, somos capaces de avanzar desde el Trabajo Social hacia modelos flexibles y respetuosos que den cabida a la policromática idiosincrasia, a los legítimos y personales ritmos de los diferentes sistemas con los que operamos.

Es este un ejercicio en el que los profesionales tenemos la oportunidad de descubrirnos creativamente en el proceso de traducir el modelo teórico por el que hemos optado en una metodología que traduzca a modo de metáfora esos referentes teóricos en acción. Además, el modelo nos ayuda también en la no siempre fácil empresa de imponernos límites, pues gracias a él ya no vamos “a la deriva”, ahora sabemos a dónde queremos ir y somos nosotros quienes decidimos cómo llegaremos. La intervención emerge así, como punto de llegada y a la vez como punto de partida, ya que es ella quien nos lleva a revisar esos referentes-guías y a validarlos o reformularlos de forma que nos aporten la seguridad de que avanzamos por caminos adecuadamente contruidos. Cuando el profesional vaga errante, sin referentes, cuando “va a salto de mata”, cuando pierde el control de aquello que hace, son los otros (usuarios, políticos, niveles técnicos superiores...) quienes le controlan a él, quienes organizan su intervención o, mejor dicho, su no-intervención. Ilusos los Ulises que creen llegar cuando apenas partieron, los que, perdido el gobierno de la nave, nunca aciertan a divisar la costa.

El modelo con su poder ordenador sitúa cada cosa en su sitio, es decir, inspira y condiciona no solo de forma genérica la forma de intervenir, sino también algo inherente a esta: el tipo de relación que establecemos con la comunidad, la concepción y la utilización que hacemos de los recursos, las informaciones que privilegiamos, las herramientas que en nuestro quehacer tienen un papel preeminente y el cómo las utilizamos. Probablemente sea un ejercicio saludable pensar por qué muchas veces nuestros servicios de atención primaria se convierten en torres de marfil bien amuralladas que mantienen celosamente la distancia con la comunidad, a la cual ven como la receptora pasiva de un saber mágico e infalible, el de los técnicos impudicamente apoltronados en sus confortables despachos, y a la vez como la receptora de unos recursos que, las más de las veces, se administran sin instrucciones de uso y sin reparar ni advertir en sus efectos secundarios. No menos importante será preguntarnos: ¿por qué tenemos tanta necesidad de traducirlo todo en cifras, de controlar al milímetro y casi mercantilmente todo lo que damos, olvidando lo que también nos aporta a nosotros la comunidad?, ¿por qué nos es más fácil hacer tecnocráticamente, manejando nosotros las herramientas, en lugar de ayudar a la comunidad a que aprenda por ella misma a utilizarlas?, ¿por qué necesitamos tanto que los demás nos necesiten?... Si los modelos teórico-metodológicos nos confieren seguridad y nos ayudan no solo a hacer sino también, y ante todo, a ser diferentes;⁴ bienvenidos sean.

La mirada calidoscópica

La mirada, ampliar nuestro foco de visión para poder captar al máximo la diversidad que mora, de forma más o menos discreta, en los recónditos confines de la realidad. Empezar a mirar de forma diferente implica empezar serenamente a tolerar la posibilidad de que haya algo y alguien más allá de las fronteras siempre limitadas de nuestro conocimiento, de esos mundos que creamos a menudo a nuestra medida, mundos sucedáneos de la vida, mundos de los cuales pende un rótulo: reservado el derecho de admisión. Como el caballero que acabó sin poder despojarse de su armadura oxidada, corremos el riesgo de acabar prisioneros de determinadas formas de hacer y de pensar que solo nos permiten ver el mundo a través de la estrecha ranura de nuestra coraza, limitando así nuestra capacidad de acción y hasta de supervivencia.

La amplitud de nuestra mirada solo es posible a partir del posicionamiento del técnico que opta por asumir el riesgo y la generosidad que supone mirar también con los ojos del otro, y de ver el mundo desde diferentes flancos y perspectivas para poderlo experimentar en todos sus planos posibles, para aprehenderlo en toda su autenticidad. Esa mirada solidaria nos lleva a asomarnos a esos otros mundos particulares cuando la comunidad arroja piedrecitas contra las ventanas de nuestros servicios y a comprobar como tras el cristal la realidad que antes aparecía teñida por colores difusos y por contornos deshilachados se nos aparece más nítida, sólida y precisa. Es esa la mirada del encuentro, la que comunica, la que abre camino a otras posibles realidades colectivas. Como a Robinson Crusoe nuestra mirada advirtiendo una huella en la arena nos anuncia la proximidad comprometedora de un semejante. Luego vendrá el poner nombre al otro, el conocimiento y el reconocimiento mutuos entre aquellos que no se conocían. Necesitamos vencer la soledad de nuestros despachos, salir, hablar con la gente, empaparnos de su sentido común y de sus sentimientos comunes, conocer con ellos, compartir, proyectar de forma participada, juntos.

Los servicios de atención primaria no pueden acabar siendo un ente ajeno y extraño a la comunidad, alguien que produce de forma estereotipada respuestas que no contemplan lo que necesita y quiere la comunidad, lo que ella puede también hacer y crear por sí misma.⁵ Nuestros servicios de atención primaria deberían ser una realidad sólida y no prefabricada, una realidad con vistas a la comunidad. Ello, sin embargo, solo será posible si se impulsan pacientes y sinceros procesos de integración de esos servicios en el contexto comunitario y si se garantizan flujos comunicativos ágiles y eficaces entre ambos sistemas que apoyen esos procesos. El papel que los técnicos tenemos dentro de tal estrategia de acercamiento es el de mediadores, el de puente, el de la traducción simultánea entre lo institucional y lo comunitario, el de hábiles, creativos y elocuentes “vendedores” de aquellos productos o propuestas a promocionar en estos dos ámbitos de influencia.

En demasiadas ocasiones nuestras intervenciones profesionales son como una casa que se construye sin fundamentos, una casa frágil que amenaza con derrumbarse con excesiva facilidad. Se trata de intervenciones planteadas arbitraria y alegremente, en ocasiones a partir de modas, de imposiciones, de intereses particulares del propio profesional, etc. Todavía hoy arrastramos penosamente esa pesada piedra de molino que nos lleva de forma maniquea a disociar el conocimiento de la acción. El conocimiento puede arribar por caminos tan diversos como interesantes si concebimos nuestros servicios de atención primaria como un observatorio excepcional en lugar de como una simple oficina gestora de recursos.

Romper la inercia que nos condena sin compasión a una práctica asistencialista y de gestión solo es posible si empezamos a introducir en nuestro quehacer profesional instrumentos de auscultación de lo social, fórmulas de registro y de sistematización de los datos que día a día vamos obteniendo y que nos faciliten posteriormente procesos de reflexión sobre lo que hay y discurre detrás de esos datos. ¡Cuántas veces oímos pero no escuchamos!, ¿por qué tenemos tanto miedo a leer la realidad, a enfrentarnos a ella?... Y seguimos día tras día haciendo lo mismo, siempre lo mismo, lo mismo..., todo lo demás son sombras y cantos de sirenas.

De la mano de la acción podemos llegar certeramente al conocimiento, el cual inexorablemente nos retorna de nuevo a la acción. Como después de cualquier viaje, tras este también retornamos a la acción diferentes, con más de lo que teníamos antes de la partida, con un bagaje que hace nuestra práctica más segura y madura. El día que tomemos realmente conciencia que podemos pensar los datos que nos proporciona nuestro trabajo cotidiano desde diferentes claves (preventiva, de dinamización colectiva...) tal vez empezaremos a ver nuevas posibilidades de acción en lo que antes no era más que un cúmulo de datos frío, amorfo y sin sentido. Al hilo de ello no me resisto a evidenciar lo que creo es un error tan grave como generalizado: la poca atención que se le presta en los servicios de atención primaria a la elaboración de las memorias periódicas de actuación, las cuales se consideran más como un mero artilugio administrativo que como un útil equipo compuesto por unos prismáticos y por una brújula que solidariamente pueden cumplir la misión de ayudarnos a los técnicos a avistar la realidad y a orientar de forma continuada nuestra práctica.

Una atención primaria renovada reclama un rigor que no está reñido con la capacidad de recuperar aquel asombro, aquella magia que emana de todo lo que puede ser creado. La mirada calidoscópica participa de esa magia ya que es aquella que se desliza entre un juego de cristales de colores y de movimientos acompasados, es aquella capaz de dejarnos ver imágenes múltiples, realidades y posibilidades inagotables. La mirada calidoscópica nos permite avanzar hacia una nueva concepción del objeto y del sujeto en el ámbito de la atención primaria y a tener en cuenta diferentes públicos en nuestra acción. Solo si al enfrentarnos a la realidad somos capaces de ver los diferentes actores comunitarios que pueden directa o indirectamente estar relacionados con una situación y entre sí, y no solo la típica postal de los tradicionales afectados o los demandantes, podremos

darles a todos un espacio y un papel en el ahora más que nunca concurrido escenario de la acción social. Probablemente se trate de dejar nosotros los profesionales de ser los “chicos de la película” para ceder el protagonismo a los que hasta hoy no hemos dejado que fueran más que meros extras o figurantes, de dar la voz y la palabra a los otros para que la comunicación fluya en todos los sentidos posibles, para poder empezar a inventar (en el sentido de hacer venir lo que ya estaba).⁶

“Todos los caminos llevan a Roma, pero a Roma se va por diferentes caminos”, ¿cuál de ellos es el que elegimos? La mirada calidoscópica es una mirada estratégica, táctica, que no se queda en ver lo que sucede y por qué sucede, sino que traza bocetos de posibles paisajes y caminos a recorrer para llegar al destino que nos hemos fijado. No olvidemos que las estrategias solo tienen sentido al servicio de un fin, no nos vaya a pasar como a Alicia en el País de las Maravillas, que quería elegir el camino antes de saber adónde quería ir. Además, se trata de una mirada capaz de vencer airoso la presión que muchas veces ejerce lo menos, lo negativo, lo problemático y las dificultades cuando son estos los únicos elementos que acertamos a ver. La mirada calidoscópica mezcla y agita con destreza el recipiente del 50%, de lo positivo y lo negativo que convive en toda situación para que la imagen final no sean solo tormentas y lagunas pantanosas que enturbien y amenacen nuestra travesía, sino también oportunidades y recursos que nos ayuden a llegar a buen puerto.

Una mirada calidoscópica desde la terraza de nuestros servicios de atención primaria tampoco puede renunciar a estudiar la panorámica que ofrecen las redes sociales del territorio, su forma y su contenido, ni tampoco puede dejar de reparar en esas condiciones subjetivas⁷ que, más allá del ámbito de lo particular, de lo individual, nos acercan a la realidad de lo colectivo, a las formas de hacer y de pensar que tienen las gentes que conviven. Actuar en la atención primaria desde esta perspectiva de largo alcance nos obliga a adoptar una mirada capaz también de advertir con precisión lo remoto, el impacto y esos efectos multiplicadores que pueden brotar inagotablemente de nuestras acciones profesionales, esos efectos que sin duda convertirán nuestras intervenciones en prácticas capaces de trascendernos.

El reto de las encrucijadas

Como ya señalé anteriormente, un signo identificativo de este tiempo al que nos abandona sin piedad la postmodernidad es el de la complejidad. Cotidianamente nos enfrentamos en nuestros servicios de atención primaria ante realidades multifacéticas que reclaman actuaciones pluridimensionales a partir de considerar diferentes focos de atención y de actuar a un tiempo sobre todos ellos de forma conexas y estratégica.

Nuestras metodologías deben estar preparadas para asegurarnos esa posible incursión desde diferentes frentes. La amplitud en la mirada exige en un segundo momento herramientas que nos permitan abordajes

amplios, capaces de contener un universo repleto de acciones que, a modo de constelaciones, girarán en torno a unos objetivos que a pesar de ser variados estarán fraternalmente hermanados entre sí.

Llegados a este punto no estará de más preguntarnos: ¿cuándo por última vez revisamos nuestra caja de herramientas?, ¿en qué estado están?, ¿nos siguen siendo útiles?, ¿no se habrán quedado obsoletas?, ¿no sería una buena inversión adquirir otras más avanzadas y acordes con los nuevos tiempos y con los nuevos requerimientos que estos imponen?... Empecemos pues reconociendo los beneficios que comporta desterrar aquella anticuada, desgastada y hasta tendenciosa división del Trabajo Social en tres niveles independientes e inconexos (individual, grupal y comunitario) en que a muchos de nosotros nos instruyeron. Como en el complejo arte del encaje de bolillos, el reto ahora estriba precisamente en que los trabajadores sociales que optamos por trabajar con la comunidad seamos lo suficientemente originales y diestros como para lograr articular e integrar de forma simultánea, armónica y estratégica las acciones a realizar con diferentes públicos, ya sean individuos, grupos o colectivos más amplios del territorio.

Desde este planteamiento estoy abogando por el carácter necesariamente unitario del proceso metodológico que será el mismo, con las pertinentes adaptaciones, tanto si intervenimos desde una dimensión individual-familiar o desde una dimensión colectiva.⁸ No podemos seguir generando respuestas aisladas entre sí, desmarcadas de todo plan más amplio, respuestas muchas veces predeterminadas por el canal a partir del cual arriban las demandas a nuestros servicios (generalmente el de la atención individualizada). Lo individual y lo colectivo son dos caras de una misma moneda,⁹ dos territorios de acción entre los cuales las fronteras son difusas. Es precisamente en esas fronteras difusas donde encontraremos la atractiva invitación a adentrarnos en sendas llamadas a ampliar el alcance de nuestras intervenciones.

Sin perder nunca de vista la realidad comunitaria en que son y existen los diferentes agentes o actores que en ella viven y operando al unísono desde dimensiones diferentes, que necesariamente se deben interpenetrar y alimentar, seremos capaces de diseñar y activar itinerarios de respuesta y de ayuda en la comunidad creados a partir de las propias potencialidades de esta. Estos itinerarios, como antes decía, estratégica y minuciosamente articulados, buscan siempre que los diferentes públicos comunitarios en su rol de sujetos (no de objetos) tengan un rol activo y de protagonistas, siendo las relaciones que se establecen entre estos diferentes sujetos el tejido conjuntivo que da cuerpo y hace consistentes nuestras acciones, así como otras iniciativas que espontáneamente puedan derivar de esta.¹⁰

Son las encrucijadas y los nudos de conexión de nuestras acciones lo que les imprime dinamismo y potencia. Allí donde hay cruce, hay también encuentro, intercambio, riqueza. No resultará difícil, si somos suficientemente hábiles, demostrar la mayor eficacia y los más sustanciosos beneficios que reportan a las familias con las que trabajamos acciones referidas simultáneamente a diferentes ámbitos y a diferentes dimensiones

interventivas. Los efectos de estas acciones, a modo de onda expansiva, implican y repercuten en un mar inmenso de subsistemas: las propias familias, sus otros significativos, las entidades y grupos comunitarios, la organización de servicios y la colectividad en general. Es decir, una actuación completa y consistente desde la atención primaria debe tener como principio rector el operar con los diferentes sistemas de apoyo social presentes o potenciales en el escenario comunitario.

Este planteamiento metodológico exige consustancialmente un rol por parte de los profesionales y de los equipos de atención primaria activo pero no directivo, de intermediario, de conexión orientada a la recomposición de recursos y de competencias comunitarias. Ello nos impone a su vez trabajar preferentemente desde modalidades cooperativas y educativas, así como el esfuerzo también de prever las competencias instrumentales adecuadas a los diferentes públicos con los que trabajamos y a los diferentes escenarios en los que operamos. Nos convertimos así los profesionales de la atención primaria en técnicos polifacéticos, capaces de convivir y de construir a partir de la riqueza y de la diversidad que se esconde tras ese velo que muchas veces cubre el rostro del territorio en el que trabajamos.

Como puede verse, es este un planteamiento en el que la comunidad no existe como un a priori. Al contrario, deliberadamente, desde nuestros servicios la misión que debemos encomendarnos es la de crear comunidad para poder operar desde ella. ¿Cómo creamos esa comunidad operativa, esa comunidad capaz de ser a un tiempo sujeto y continente de nuestras intervenciones? Pues es tan fácil como complejo; a partir de la mediación de nuestras actuaciones, poniendo en contacto, relacionando, vinculando, creando y ampliando redes sociales que a modo de tela de araña irán dibujando el espacio comunitario, un espacio convivencial del que fluyen cotidianamente pequeñas historias, historias que no podemos despreciar u obviar, ya que precisamente de la intersección de esas historias, de la intersección de esas diferentes construcciones de lo real, pueden nacer aquellas realidades alternativas a las que antes me referí, nuevas formas de encarar colectiva y competentemente retos y dificultades.

Desde el ámbito de la atención primaria los profesionales que optamos por este planteamiento de acción tenemos un reto apasionante a enfrentar: ¿cómo a partir de nuestras intervenciones logramos incidir en ese encuentro, del cual nace un sentimiento convivencial capaz de impulsar procesos de autoorganización y de trabajo colectivo entre los actores comunitarios? Ya no vale el aferrarse al más descarnado estilo tecnocrático en aras a la apatía de una población que no quiere o no muestra saber participar. Tampoco vale acogerse a discursos demagógicos en defensa del protagonismo de la comunidad mientras nosotros, en el día a día de nuestro ejercicio profesional, no demostramos confiar verdaderamente en sus capacidades y en su competencia. Ya no vale la estrategia del desembarco y de la conquista de la mano de brillantes proyectos técnicos perpetrados a partir de la negación de lo que es, de lo que dice, de lo que quiere la comunidad. ¿Cuánto de colonizadoras al uso tienen nuestras acciones...?

Probablemente ha llegado el momento de mirarnos en el espejo de la autocritica para preguntarnos cómo nosotros estamos favoreciendo procesos participativos y de implicación activa de la población a partir de nuestras prácticas profesionales. Avanzar hacia metodologías realmente participativas es una necesidad vital para cuantos estamos y trabajamos en, “con” y “desde” la comunidad. Nos animan en esta búsqueda experiencias que ya se están realizando y que nos demuestran que aún hay utopías que pueden traducirse de forma práctica en forma de proyectos emancipadores. Por citar una propuesta que sirva de ejemplo haré referencia a la praxeología,¹¹ una combinatoria de I. A. P. (investigación acción participativa) entendida como modalidad de conocimiento-diagnóstico construido reflexiva y participadamente y de P. A. I. (programación de autorregulación integral) concebida como proceso de movilización conjunta y autoorganizada en función de una iniciativa concreta que ha sido pensada y consensuada (sentida con otros) por los diferentes agentes comunitarios involucrados.

Los itinerarios a trazar desde los servicios de atención primaria no pueden ser nuestros personales e intransferibles caminos, deben ser caminos en los que nos abandonamos, en los que accedemos a perdernos con otros y en los que nos descubrimos con ellos. Son caminos que ensanchan relaciones, que abren la posibilidad de compartir las historias de otros caminantes, de aprender con ellos otros itinerarios alternativos. Nuestros proyectos no pueden ser una tierra de nadie. La acción profesional desde la atención primaria requiere de otros, por eso es bueno arriesgarse a andar de puntillas por los bordes de nuestros proyectos, desterritorializándolos, buscando esos otros itinerarios, otros territorios, otros tiempos.

Antídoto infalible contra inercias, abismos y naufragios

A aquellos que pacientemente me habéis acompañado hasta aquí, y antes que entren en escena las naturales resistencias ante el cambio que representa el modelo teórico-ideológico y metodológico que a través de estos apuntes he tratado de perfilar, os quiero confiar que lo que aquí propongo no consiste exactamente en trabajar más, sino en hacerlo de forma diferente, probablemente de forma más racional y eficaz. Bien sabemos que todos los cambios cuestan, pero aquellos cambios que pueden incidir en una mejora de la calidad de nuestra práctica profesional (y como reflejo en nuestra propia satisfacción) deberían ser no solo menos traumáticos, sino hasta incluso estimulantes y enriquecedores.

El incremento de la calidad en la acción técnica depende de aspectos vinculados a la organización, pero también de los propios profesionales. La principal herramienta de que disponemos somos nosotros mismos y aquello sobre lo que tenemos más poder para cambiarlo somos también nosotros mismos. Los profesionales debemos ser capaces de autoobservar de forma crítica nuestras intervenciones, haciendo conscientes cuáles son

sus efectos y su coherencia. La práctica consciente debería ser un hábito firmemente arraigado para los profesionales que nos salve del hacer por hacer sin dejar espacio al pensar. ¿Qué hago?, ¿por qué lo hago?, ¿cómo lo hago?, ¿qué conocimientos estoy empleando para ello?, ¿qué técnicas utilizo o necesitaría?, ¿cómo me utilizo a mí mismo como recurso?, ¿qué apoyos necesitaría para mejorar lo que hago?, ¿cuáles son mis límites?, ¿qué satisfacción me provoca lo que hago?, ¿qué satisfacción le produce a los otros?...

En el campo de la acción profesional también es aplicable aquello del “pienso, luego existo”. Si no pensamos y solo hacemos, perdemos el norte. Y no se trata de tener o no tener tiempo, el tiempo existe cuando lo creamos. Si queremos y realmente estamos convencidos de que es una buena inversión, seguro que encontraremos un espacio para realizar este ejercicio reflexivo que nos permita reorganizar y racionalizar nuestro trabajo. Solo a partir de la reflexión podremos plantearnos y elevar a quien corresponda propuestas de cambio en referencia a lo que hacemos y a las condiciones organizativas que deben darse para que ese cambio aunque humilde sea factible. No se trata de correr, sino de llegar. ¡Cuántas veces por pretender hacer lo mejor no se hace lo posible! Cuando la falta de reflexión es una forma de rehuir el cambio posible deberíamos ser honestos con nosotros mismos y preguntarnos: ¿cuáles son nuestros mecanismos resistenciales?, ¿a qué responden, ¿qué ganamos si no hay cambio?...

La resistencia a la reflexión y al cambio que de esta última puede devenir se da cuando los profesionales acabamos siendo presa del estrés que genera tener que hacer frente a un volumen inabarcable de trabajo que nos resistimos a acotar y a priorizar. Todos los profesionales de naturaleza humana y mortal tenemos límites, negarlo es autorizar explícitamente que sea el mismísimo caos quien nos organice, mejor dicho, quien desorganice no solo nuestra tarea profesional, sino nuestras mentes, e incluso nuestras vidas. Si se me permite la hipérbole, el espectáculo acaba siendo dantesco: profesionales vencidos, deambulando entre abismos y naufragios como espectros.

La práctica consciente también nos permite ser capaces de aprender de nuestro propio quehacer cotidiano, convirtiéndose así el contexto de trabajo en un contexto de aprendizaje. Pero este aprendizaje solo es posible cuando nuestras prácticas son ordenadas y sistemáticas.

De la misma forma, solo este tipo de prácticas rigurosas harán igualmente posible una evaluación fiable de nuestras intervenciones. Desde el enfoque de trabajo planteado aquí se hace indispensable hacer un salto cualitativo en los referentes evaluativos, los cuales deberían hacer posible valorar la rentabilidad de nuestras respuestas en diferentes planos: a nivel de su accesibilidad natural, de su potencial ecológico, de su impacto preventivo, de la perdurabilidad de sus efectos, de su mayor validez cultural y de su aceptabilidad, así como de la posibilidad que entrañan esas respuestas de producir efectos multiplicadores.

Solo la reflexión y la valoración de lo que hacemos nos hará más competentes. Pero se trata de una reflexión que desborda el propio ámbito de

dominio del profesional, es también una reflexión colectiva con otros, con aquellos con los que trabajamos y con los que participamos en ese proceso de aprender a aprender, de aprender a cambiar. Nuestra competencia nunca se reconoce completa si no es a partir de la competencia de esos otros. Solo a partir de este clima de influencias mutuas, de ese inagotable ejercicio de preguntar-escuchar-encontrar surge “la socialidad” que hace que el saber hacer y el saber decir se liberen de lo individual y de lo impuesto para acabar fundando una “memoria colectiva”, el más potente motor de tracción del presente.

Una aproximación solidaria

Todo modelo técnico precisa a nivel de la institución desde la que se desarrolla unas condiciones organizativas que sintonicen de forma solidaria y armónica con este. Normalmente este acercamiento requiere de un concienzudo proceso, capaz de suscitar realidades y dinámicas que generen esa necesaria atracción entre los dos sistemas (técnico y organizativo) que están llamados a encontrarse. Por otro lado, también constituirá una aproximación justa y necesaria la del modelo técnico-organizativo a las características y peculiaridades de cada población.¹² La organización debe ser algo versátil y adaptable al cuerpo social de la comunidad, algo que se ciñe con gracia a su talle sin oprimirle.

En el apartado anterior he puesto el énfasis en la opción y en la iniciativa del profesional para acercarse hacia planteamientos de acción más avanzados y acordes con el modelo propuesto. Ahora quiero referirme a algunos elementos del entorno organizativo que creo debieran también promocionar cambios en los tipos de prácticas más extendidos en la atención primaria. El capítulo de los apoyos que contempla la organización para los profesionales normalmente acaba siendo algo más cercano a la carta a los Reyes Magos que a aquello que debiera considerarse como algo imprescindible, como un logro irrenunciable. Entre esos apoyos, aunque con muy distinta naturaleza, se nos aparecen preferentemente: el soporte administrativo, el diseño de un sistema documental eficaz y apoyado en la informatización de determinadas tareas, la formación permanente, la supervisión técnica y el trabajo en equipo como ámbito este de trabajo y, a la vez, como potencial espacio que estimule de forma natural la supervisión horizontal. Sin duda, será también de inestimable apoyo para los técnicos de base la existencia de un plan global y estratégico de actuación que trace las directrices a seguir en el nivel de planificación operativa del territorio, unas directrices que deberán ir acompañadas del continuo y suficiente asesoramiento a los profesionales para el desarrollo de tareas relacionadas con la escucha social, el diseño e implementación de proyectos y la evaluación-reflexión sobre la propia praxis.

Todos estos apoyos, sin duda alguna, contribuirán a desarrollar un plan de mejora de la calidad de la acción profesional en los servicios de atención primaria, un plan que deberá definir la garantía de calidad técnica

de los procesos de atención a la población, ese estilo con que actuamos los profesionales y que engloba tanto una función operacional como otra relacional. Cuando tratamos de hacer inventario de las múltiples acciones que desarrolla el trabajador social en la atención primaria rápidamente advertimos una amplia diversidad de contenidos de trabajo, de los cuales destacan con diferencia aquellos referidos a la gestión de recursos. La relación directa con individuos, grupos y colectivos de la comunidad, aun siendo un aspecto clave, acostumbra a tener un carácter subsidiario. Por ello, desde una perspectiva de definición de los patrones ideales del proceso, es importante avanzar racionalmente hacia una simplificación y una estandarización de los trámites de gestión en la atención primaria que hoy están monopolizando una buena parte de nuestras energías. Desde este punto de vista hablar de calidad es sinónimo también, ni más ni menos, de proximidad y de contacto.

Un plan de mejora de la calidad de los procesos de trabajo implica a su vez que la organización contemple incentivos y motivadores que estimulen a los profesionales a abandonar viejas prácticas para probar otras nuevas. Cuando el profesional no encuentra estímulos en su ámbito de trabajo acaba, tarde o temprano, convirtiéndose en alguien que deserta, en un disidente vencido por la abrumadora vorágine del día a día. En otros países ya se ha empezado a experimentar con éxito lo que se ha venido a denominar “promoción horizontal”, entendida esta como una forma de promocionar a los técnicos, permitiéndoles desde el nivel que ocupan liberarse de ciertas tareas para poder realizar otras referidas a la investigación aplicada, la docencia, la teorización, etc., siempre en relación con el propio trabajo. Se trata de una cultura organizativa que entiende la promoción más allá del movimiento vertical que implica escalar en la jerarquía institucional.

Un proyecto global de mejora de la atención desde los servicios de atención primaria en los que trabajamos se constituye en el reto capaz de aglutinar y de hacer confluir los intereses y esfuerzos de políticos y técnicos. Pero ello solo dejará de ser una realidad virtual cuando nuestros servicios de atención primaria se conviertan en lo suficientemente permeables y receptivos como para dejar reflejarse en ellos la realidad comunitaria. Acaso esa búsqueda de la calidad en la atención, así como tantas otras búsquedas que nos aguardan expectantes, sea una buena excusa para el encuentro con la comunidad, para recuperar aquella vieja idea de “la primaria” en que todos un día creímos, en la que unos cuantos todavía creemos.

Notas y bibliografía

1. Término acuñado por Franco Basaglia.
2. De interés me parecen las aportaciones de M. Crozier y E. Friedberg en su libro *Attore sociale e sistema. Sociologia dell'azione organizzata*, Milán, Etas libri, 1978.
3. De ello hablo más extensamente en la comunicación libre que presenté en el VIII Congreso Estatal de D. T. S. y AA. SS. bajo el título "La construcción de historias comunitarias" (Sevilla, 1996).
4. No podemos seguir relegando a un segundo plano aquellos aspectos de nuestro ejercicio profesional referidos al "saber ser" y contraponiéndolo al del "saber" y el del "saber hacer".
5. Al respecto me parecen especialmente sugerentes las reflexiones que R. Castel presenta en su libro *La gestión de los riesgos*, Ed. Anagrama, Barcelona 1984.
6. Esta idea se inspira en el concepto de transversalidad reivindicado por F. Guattari. 7. Josep M.^a Rueda las define como aquellas características psicosociales propias de un colectivo concreto, procesos donde se combinan tradición, socialización, aprendizaje y modificaciones.
8. Ver las aportaciones que en esta línea se plantean en el libro *El servicio social como proceso de ayuda* de E. Bianchi (comp.), Ed. Paidós, Barcelona 1994.
9. Con un estilo muy didáctico desarrollan este planteamiento y sus implicaciones C. de Robertis y H. Pascal en el libro *La intervención colectiva en trabajo social*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires 1994.
10. Un ejemplo práctico que ilustra este planteamiento de acción lo presento en el artículo "Un enfoque alternativo en la intervención con familias desde la comunidad" publicado en la Revista de Educación Social n.º 4, Ed. Fundación Pere Tarrés (sept./dic.1996).
11. Tomás R. Villasante desarrolla esta propuesta metodológica en su *Las democracias participativas*, Ed. Hoac, Madrid 1995.
12. Es lo que Josep M.^a Rueda identifica con el calificativo de "eficacia organizativa".