

TRABAJO SOCIAL Y COMPLEJIDAD: LOS “WICKED PROBLEMS”.

Javier Ferrer Riquelme
Xavier Montagud Mayor
Profesores Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales
Universitat de Valencia

ABSTRACT:

Uno de los hechos a los que se enfrenta el Trabajo Social es la cada vez mayor complejidad de los problemas sociales en los que este debe intervenir, y que han exigido la concurrencia de conocimientos cada vez más amplios y especializados, con la creencia de que este saber permitirá facilitar su mejora y resolución.

Sin embargo, parece que este devenir, si bien ha permitido integrar teorías, técnicas e instrumentos de otras disciplinas en el Trabajo Social, no ha acabado de ofrecer un marco válido para trabajar eficazmente con la complejidad, sin exigir la adscripción de una u otra corriente teórica específica. Y esto es debido en buena parte a que la naturaleza de los problemas sociales no responden hoy a la lógica lineal “problema-solución”.

Esta situación fue abordada desde las aportaciones críticas de autores como Horkheimer (1947), Schön (1998) o Morin (2004), constatando las limitaciones del modelo de racionalidad técnica imperantes en las ciencias sociales y propugnando un modo diferente de abordar lo complejo. Sin embargo han sido Rittel y Webber (1967) y más tarde Conklin (2005), quienes han analizado con mayor profundidad la cuestión al introducir la noción de *wicked problems*, para definir ese tipo de problemas de naturaleza cambiante, ambigua y para los que no existe una clara solución.

Este enfoque de los *wicked problems* cuyo origen se sitúa en la ciencia de la planificación urbana, nos sirve como vehículo para abordar la naturaleza de los problemas sociales, de modo que podamos identificar y contextualizar lo que se enmascara detrás de la incapacidad, de la dificultad profesional, y de la aparente falta de resultados evidentes en determinados procesos de intervención social.

El Trabajo Social ante los problemas sociales.

Desde hace unos años es evidente la dificultad para intervenir ante situaciones que se presentan en un contexto de creciente complejidad y multiproblematicidad, obteniendo resultados claros y estables que hagan considerar la eficacia o resolución de nuestra intervención. Esta es una situación que en el Trabajo Social ha tomado cierto cuerpo en las expresiones de “malestar profesional” o “imposibilidad de intervención” que venimos conociendo. En estas líneas consideramos, más allá de un determinado marco teórico, reflexionar sobre la naturaleza de los problemas sociales, tratando de analizarlos a la luz del enfoque de los *wicked problems* que Rittel y Webber propusieron durante los años setenta en Estados Unidos.

La mayoría de definiciones de Trabajo Social contienen la idea de este como profesión y disciplina cuyo objetivo es resolver problemas que afectan al bienestar de las personas.¹ Diferentes autores desde Perlman (1965) llegan incluso a comprender el Trabajo Social como un método para resolver problemas (“problema- solving method”). Con tal objeto, el Trabajo Social habría ido incorporando a lo largo de su historia diferentes paradigmas y enfoques teóricos que ayudaran a comprender la naturaleza de los problemas sociales y su resolución.

Fueron las primeras expresiones del positivismo y en concreto la escuela funcionalista las que tuvieron un importante papel en la primera conformación de la teoría del Trabajo Social. Bajo estas premisas, el sujeto del Trabajo Social era un individuo inadaptado, que presentaba problemas debido a su conducta o carácter que sólo podían ser resueltos aislándolo de su medio para “curarlo”. De este modo los problemas sociales debían abordarse primero diseccionando la realidad que permitiera identificar el problema, para una vez aislado, intervenir sobre su causa y resolverlo. Así el problema de un menor con diagnóstico de discapacidad era resuelto con su ingreso en un centro de atención, o el problema de un barrio en el que se traficaba con drogas, incrementando la presión policial, por poner dos sencillos ejemplos.

Sin embargo a partir de los años cincuenta y como consecuencia del proceso de modernización social, el Trabajo Social asume nuevas áreas de intervención que por un lado parecen romper el tabú de la intimidad familiar, lo que conlleva necesariamente la

¹ Desde la definición de la FITS pasando por otras, todas incluyen en la definición la resolución de problemas.

aparición de nuevos problemas, y por otro el proceso de globalización y fragmentación llevan a la toma de conciencia de grupos sociales vulnerables que hasta entonces no habían sido tenidos en cuenta.

Estos cambios sociales y de la naturaleza de los problemas van a ir acompañados en el campo de las ciencias sociales por la aparición y expansión de la Teoría General de los Sistemas, como modo de explicar y abordar lo nuevo. El Trabajo Social no fue una excepción a este proceso.

Así los últimos treinta años del Trabajo Social en España se han configurado bajo diferentes enfoques del paradigma interpretativista que, desde las primeras propuestas de Bertalanffy (1967) en el campo de la biología, los desarrollos de Luckman (1986) y posteriormente de Luhmann (1993), y por último del construccionismo social de Gergen (1994), establecieron la comprensión del sujeto como miembro de un sistema en el que los elementos que lo componen están organizados de modo que no es posible entenderlo separado de su entorno y en el que este, el sujeto, se construye en permanente interacción con la realidad, en clara oposición al paradigma positivista y funcionalista que propugnaban la separación del sujeto del objeto.

De entre estos, uno de los enfoques que mayor éxito tuvo a la hora de abordar los problemas en Trabajo Social fue la teoría sistémica² que consideró al sujeto ya no como un ser inadaptado y disfuncional sino como el efecto de la relación de este con los distintos elementos que configuran su situación. De este modo se buscan las causas del problema no en el mismo sujeto aislado sino en la relación con su contexto, principalmente la familia, pero también su trabajo, sus amigos y su comunidad. Así la cuestión no se define como el sujeto- problema sino como el sujeto en situación de problema. La situación planteada por una madre que se dejaba a su hijo en el colegio para seguir jugando en las máquinas es analizada en torno al modo en que se configura su rol maternal en relación a los demás subsistemas con los que interacciona. Un barrio con una alta tasa de menores infractores se analiza en torno a la relación que estos mantienen con los principales subsistemas de su espacio vital: su familia, el colegio, los amigos.

² Palomar Villena, Manuela; Suárez Soto, Esperanza. "El modelo sistémico en el trabajo social familiar: consideraciones teóricas y orientaciones prácticas". *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*. N. 2 (oct. 1993). ISSN 1133-0473, pp. 169-184

De este modo se establecen dos categorías de análisis. Por un lado la multicausalidad de los problemas (que es un avance respecto a las posiciones funcionalistas) y de otro la interpretabilidad del problema, que implica que siempre hay alternativas de solución o caben posibilidades para reformularlo.

Este método en general y los enfoques ecológico y del construccionismo social (por nombrar dos de los más importantes actualmente) han posibilitado integrar las nociones de complejidad e inestabilidad en el discurso de las disciplinas de la intervención social.³ Sin embargo y pese al avance que suponen, dos pujantes fenómenos sociales en principio contrapuestos van a venir a subvertir aún más las condiciones en que las teorías aplicadas al Trabajo Social se desarrollan:

- El proceso de globalización que implica movimientos y dinámicas más amplias y rápidas cuyo principal efecto es romper las limitaciones física y temporal de la humanidad, incrementando el grado de complejidad social (Beck, 1998; Guiddens, 1999).
- El proceso de individualización social (Bauman, 1993; Sennett, 1998; Ritzer, 1999), que desvincula al individuo del sentimiento de pertenencia y solidaridad con una comunidad definida y que supone, siguiendo el lenguaje sistémico, mayor inestabilidad de los subsistemas con los que interacciona el sujeto y la ruptura de los límites del espacio en el que este se mueve, acrecentando el tipo de situaciones que los sistémicos denominan entropía (Watslavick, 1982) y que aquí entenderemos como de fragmentación social (Conklin, 2005).

Como resultado de la confluencia de estos procesos, se asienta durante los años noventa entre los profesionales del Trabajo Social lo que algunos autores han denominado “crisis de identidad” o “malestar profesional” y que hace referencia, no sólo a cierta desilusión sobre el proceso de institucionalización del Trabajo Social, sino también al hecho de que los métodos y técnicas con que se había instruido a las primeras promociones de profesionales y que habían permitido importantes avances en la mejora de colectivos tradicionalmente excluidos (pobreza severa en la tercera edad, discapacitados, minorías), se encontraban ahora con importantes dificultades para

³ Para una aproximación a la complejidad desde el Trabajo Social, Gomez Gomez, F. (1998) El Trabajo Social desde el paradigma de la complejidad en Trabajo Social Hoy, n° 21 pp.50- 70.

abordar situaciones nuevas y desconocidas (la inmigración, el conflicto familiar, la cultura de la pobreza) para los que no habían sido preparados. Esta situación aumentó el creciente escepticismo sobre las posibilidades del Trabajo Social y la intervención social como medio para obtener resultados estables, en la tarea de ayudar a las personas a resolver los problemas que se presentan.⁴

Esta crisis viene a coincidir con nuevas tendencias dentro del terreno epistemológico. Se suceden las críticas al modelo de racionalidad técnica entre las disciplinas sociales (Ibañez, 1994; Schön, 1998) como claramente insuficiente para abordar los nuevos tiempos y necesidades. Proliferan infinitud de modelos teóricos durante estos años, que desde las perspectivas psicológica principalmente, o sociológica, parecen prometer herramientas eficaces para abordar los nuevos tiempos y sus nuevos problemas.

Aunque no sea nuestra intención aquí hacer una descripción y análisis de todas ellas, nos interesa dejar patente, que en el largo proceso de construcción y mejora de nuestra disciplina, hemos prestado mucha atención a los marcos analíticos de intervención y muy poco a la naturaleza de los problemas con los que trabajamos.

¿Qué entendemos los trabajadores sociales por un problema?

Si prestamos atención a nuestro discurso cotidiano, observaremos que los trabajadores sociales venimos insistiendo en que nuestro objeto de intervención es complejo o bien hablamos de lo complicado que es nuestro trabajo. Ambas nociones parecen usarse en un mismo sentido, expresar las dificultades que abordamos. Sin embargo a la hora de abordar la naturaleza de los problemas sociales conviene que sepamos distinguirlos. Los teóricos de la complejidad diferencian entre un problema complicado, cuando nos referimos a aquel que esta compuesto por varias partes interconectadas o entrelazadas, y cuyos enlaces no añaden información adicional; y un problema complejo, que sería aquel que está formado por varias partes y cuyos vínculos contienen información adicional pero oculta al observador. Nos bastaría en un problema complicado, por decirlo de otro modo, con saber como funciona cada uno de los elementos del mismo para entenderlo. En cambio, en los problemas complejos, habría una serie de variables ocultas cuyo desconocimiento nos impedirían analizar el problema con precisión.

⁴ Haremos sólo mención a los trabajos de Cerdeira y Diaz (1988), Alvarez de Uría (1994), Ramirez de Mingo(1996) o Molleda (2008) de entre los muchos que podemos encontrar en el contexto español sobre la cuestión del malestar o la crisis profesional.

Podremos entenderlo mejor si planteamos dos ejemplos. Tenemos un problema complicado en la situación en que una adolescente embarazada pide nuestra intervención para acogerse a la interrupción del embarazo pero solicita hacerlo sin que sus padres lo conozcan. Los elementos del problema son conocidos (embarazo, interrupción del mismo, posición de los padres, deberes legales del profesional) y la información de los enlaces entre cada elemento son definidos y conocidos (hay limitaciones legales, derechos que asisten a las partes e información objetiva) por lo que podemos saber el resultado de las distintas alternativas y tomar una decisión más o menos acertada. Sin embargo un problema complejo se plantearía de otro modo. Abordar el problema familiar de un adolescente violento en un entorno de carencias familiares nos pone en relación con las figuras paternas, la carestía de medios, la falta de habilidades parentales, las dificultades para gestionar la frustración y el respeto a la autoridad familiar o la necesidad de cubrir las necesidades afectivas y de desarrollo de un hijo. Algunos de estas dimensiones podemos controlarlas pero no todas y menos su interrelación y las consecuencias que de ellas se derivan.

Convendremos en que la mayoría de los problemas que enfrentamos en el campo de los servicios sociales corresponden más a este segundo tipo. Los seguidores del enfoque sistémico nos dirán que para abordar estos problemas complejos bastará con conocer el funcionamiento de las partes y como se relacionan entre sí para poder abordar el problema con ciertas garantías⁵. Pero qué hacemos cuando nos enfrentamos a problemas que no sólo ocultan una parte de la información sino que además parecen indefinibles, permanentemente cambiantes, se presentan como ambiguos o son aparentemente irresolubles.

Sabemos por la experiencia que en la intervención social muy a menudo el problema se presenta con todas esas cualidades. Si recurriéramos de nuevo a los teóricos de la complejidad, nos aseguraran que a pesar de todo ese desorden, inestabilidad y cambio, todo sistema, y por tanto todo problema que respondiera a estas características, contendrá en su esencia un determinado grado de orden que puede permitir abordarlo⁶. No obstante la realidad nos indica que no siempre es así. Muchas veces abordamos

⁵ Puesto que conforme a los presupuestos sistémicos los sistemas tienden en cualquier caso a la estabilidad.

⁶ En esta línea encontramos las propuestas de la teoría del caos de la que encontraremos buenos ejemplos en Warren, K; Franklin, W; Streeter, C (1998), *New directions in Systems theory: chaos and complexity*, en *Social Work Review* (July, 1998), EEUU.

problemas en las esferas macro o/y micro en que la situación planteada se resiste a una definición clara, bien porqué las variables son múltiples e incompletas, bien porqué cualquier mínima intervención modifica sustancialmente la forma en que se presentaba el problema inicial. O aún más grave, podemos haber errado en el diagnóstico del problema y provocado que este empeore, infringiendo entonces un serio daño a las personas y a los profesionales involucrados.

Esta situación es posible porque partimos habitualmente de la creencia de que en un problema, por complejo que sea, por difícil y complicado que se nos presente, siempre podremos encontrar el modo de resolverlo o al menos de reformularlo para el siguiente intento, sin considerar que quizás la cuestión no está sólo en su naturaleza sino en la forma de abordarlo.

Abordar los *wicked problems*.

La situación descrita fue en esencia con la que se enfrentaron Horst W.J. Rittel y Melvin M. Webber, profesores de planificación urbana de la University of California en los años setenta, al comprobar los desafíos de la planificación urbana. En su artículo "*Dilemmas in a general theory of planning*" plantean que los importantes cambios producidos en las sociedades modernas habían introducido nuevos problemas, hasta entonces englobados en el término "complejos", que escapaban al modo tradicional en que los afrontamos y para los que los profesionales no estaban entrenados. Frente a la naturaleza de los problemas que caracterizaron la sociedad industrial y que denominan "tame problems" (problemas domesticables), Rittel y Webber incorporan otra noción para los problemas derivados de las sociedades avanzadas, la de "wicked problems" cuya traducción literal es *problemas perversos*.⁷

Para Rittel y Webber los *wicked problems* son problemas para los que el término "complejo", utilizado hasta ahora, no expresa plenamente todo su significado. Estos se definen como *problemas perversos* en el sentido que se comportan de modo travieso, parecen estar jugando con nosotros constantemente al acercarnos a estudiarlos sin que

⁷ Nos hemos inclinado por traducir "wicked problems" como "problemas perversos" frente a otras traducciones posibles como problemas "traviosos" o "malignos" al considerar que respeta mejor el sentido literal de los autores. En los textos traducidos del inglés al castellano de Camillus (2008) o Traver (2010) lo encontramos como problema perverso aunque en Conklin (2005) la traducción de este tipo de problemas, aún reconociendo sus características, sigue incluyéndose como dentro del término complejo. Nosotros, como hemos expuesto a lo largo del texto partimos de la idea de que problema complejo y problema perverso no son lo mismo por lo que optamos por respetar el término inglés en el texto con el fin de resaltarlo.

podamos aprehenderlos; como problemas malignos, que reaccionan a nuestra intervención e intentos de solución empeorando la situación que pretendíamos resolver.⁸

Quedaba en evidencia que cierto tipo de problemas ya no eran sólo complicados o complejos como hemos visto hasta ahora sino perversos. Como señala Camillus (2008), la perversidad ya no es un grado de dificultad. Los *wicked problems* son distintos porque los procesos tradicionales no son capaces de resolverlos.⁹

Además introducir el enfoque de los *wicked problems* en el campo de la intervención social permite poner a consideración tres afirmaciones o hipótesis de trabajo implícitas en este discurso y que nos parecen de sumo interés para la Política Social en general y para el Trabajo Social en particular. Así este enfoque nos hace considerar que:

- A. La naturaleza y las propiedades de los problemas han cambiado.
- B. El método tradicional que guía el proceso de resolución no es útil ni eficaz para abordarlos.
- C. Los profesionales no están formados para afrontar este tipo de problemas.

A.-La naturaleza de ciertos problemas ha cambiado.

La inmensa mayoría de problemas que debía considerar la intervención social inicialmente respondían a situaciones de carácter estable, fácilmente definibles y sobre los que existía un conjunto limitado de alternativas de las que escoger una solución evaluable que permitiera construir conocimiento sistemático. Rittel y Webber denominan a este tipo de problemas *tame problems* (problemas domesticables.)¹⁰

⁸ Existe un juego interesante para acercarnos a esta idea de complejidad de los problemas perversos que pretendemos exponer y de su resolución. Se trata del **Go**, un juego originario de China que se juega sobre un tablero que cuenta con una cuadrícula de 19x19 líneas. Su objetivo es ocupar una mayor superficie (terreno) que el oponente, realizando capturas de las piezas del contrario e intentando proteger las propias mediante una distribución adecuada de las mismas. A poco que juguemos al mismo podremos comprobar cómo crecen las posibilidades que se abren con la situación creada tras cada movimiento. La idea está extraída de <http://trotalomas.wordpress.com> (última consulta, 24/11/2011).

⁹ Dicho de otro modo, podemos decir que todo problema perverso es a su vez complejo, pero no todo problema complejo es perverso.

¹⁰ Aunque como señala Conklin (2005) no debemos considerar que un problema domesticable (*tame problem*) y por tanto definible, es por sistema también simple, sencillo. El autor ofrece una lista opuesta a la de los *wicked problems*, en los que un problema sencillo tiene: 1. Un enunciado estable y bien definido; 2. Un punto de terminación definido; 3. La solución puede ser objetivamente evaluada; 4. Pertenece a una clase de problemas similares que pueden resolverse de manera similar; 5. Permite soluciones que pueden ser fácilmente probadas y abandonadas; 6. Ofrece un conjunto limitado de alternativas. (Conklin, p.9)

Responderían a esta noción, problemas como el de una persona mayor sin apoyo familiar que precisa de atención o el de una población con elevado número de personas mayores dependientes que precisan de servicios de proximidad. Sobre estos casos es posible plantear la definición del problema, una serie determinada de alternativas e implementar una solución comprobable que nos permitiera saber si hemos o no acertado.

Sin embargo, los cambios sociales configuran un nuevo tipo de sociedad que responde más a un sistema abierto (*open societal systems*). En él los problemas se presentan en forma de red interconectada, con numerosas entradas y salidas de información que dificultan en último término una solución definitiva que mejore la situación inicial. En esa creciente complejidad encontramos cierta categoría de problemas que van más allá, ante los que los agentes, no tienen toda la información necesaria para definirlos. Desconocen por completo los efectos de las diferentes conexiones entre las diferentes partes del problema lo que sitúa la intervención ante una seria dificultad. Rittel y Webber consideraron entonces, que frente a los *tame problems* que eran fácilmente definibles, se oponía otro tipo de problemas, los *wicked problems* en los que era posible distinguir diez propiedades:

1.- No es posible la formulación definitiva de un *wicked problem*. Generalmente en los *tame problems* una formulación exhaustiva del problema suele contener toda la información que necesitamos para su resolución. Por el contrario un *wicked problem* no se entiende hasta que no se ha conjeturado sobre una o más posibles soluciones y aunque estas se ofrezcan, suponen nuevos aspectos del problema que obligan a sucesivos reajustes. De hecho, no podemos presentar una declaración definitiva de “el problema” pues como explica Rittel, “la formulación de un *wicked problem* es el problema”¹¹. De este modo el problema no puede ser definido hasta que hemos encontrado la solución, o dicho de otro modo, la resolución del problema y la comprensión del mismo van íntimamente ligados.

2.- No existen reglas para resolver los *wicked problems*, ni que indiquen cuando detenerse o dejar de profundizar en el estudio y análisis del problema y sus posibles soluciones. El proceso para dar respuesta al problema concluye cuando se agotan los

¹¹ Rittel, H (1973) Dilemmas in a general theory of planning, Policy Sciences 4 (1973) EUA, p. 161.

recursos: el tiempo, el dinero o las energías, y no cuando emerge una solución. Diremos entonces que "esta es suficientemente buena" o "esta es la mejor que tengo" con estas condiciones o limitaciones de intervención.

3.- **La solución a los *wicked problems* no son correctas o incorrectas** sino "mejor" o "peor", o "suficientemente buena" o "insuficientemente buena". Determinar la calidad de la solución no es una tarea objetiva que resulte por ejemplo de compararla con un estándar, ya que ningún grupo o equipo tiene el poder o el control para juzgar con certeza la decisión tomada.

4.- **El problema no tiene una sola solución posible.** No hay una prueba inmediata y definitiva de solución para un *wicked problem*. Las soluciones generan consecuencias inesperadas en el largo plazo, lo que significa que es difícil medir su eficacia en el medio o largo plazo.

5.- **Cada intento de solución a un *wicked problem* es una posibilidad.** Ya que no hay oportunidad para aprender del ensayo- error como hacemos tradicionalmente, cada intento es de gran importancia. Además cada intento de solución tiene consecuencias significativas para los actores y genera efectos a largo plazo que seguramente introducirán nuevos problemas o versiones de este.

6.- **Los *wicked problems* no cuentan con un conjunto de soluciones posibles que pueda ser rigurosamente descrito,** ni tampoco cuentan con un conjunto bien descrito de operaciones admisibles que puedan ser parte del plan. Las normas que deberían regular este proceso de elección de alternativas son inestables e impredecibles por lo que se precisa de una importante dosis de creatividad para poder generar nuevas soluciones.

7.- **Cada problema es esencialmente único.** No es posible clasificar los *wicked problems* de modo que en situaciones parecidas o similares se correspondan un mismo tipo de solución. Por tanto la experiencia no ayuda a abordarlo. Hay tantos factores y condiciones, todos ellos enmarcados en un contexto social cambiante, que no hay dos problemas que sean iguales. Fuera de algunas similitudes entre este tipo de problemas,

en el complejo mundo de la política social cada situación es particular y por tanto cada solución es una solución puntual.

8.- El problema puede ser considerado o percibido como síntoma o consecuencia de otro problema mayor o más complejo. De este modo el nivel en que se resuelve el problema depende de la auto- confianza que tenga el analista y no podrá ser decidido en el terreno de la lógica.

9.- El problema puede ser representado y explicado de varias formas según los agentes involucrados; la selección de una de ellas, determinará la naturaleza de las posibles soluciones. Es decir, la elección de la explicación es arbitraria en sentido lógico y se escogen aquellas explicaciones que son más plausibles para quienes están involucrados en la resolución del problema.

10- No hay derecho a equivocarse. No es posible refutar si una solución es adecuada o no pues tiene carácter dinámico y caótico. Podemos decir que el problema no puede ser resuelto de modo científico.

Debemos tener en cuenta que como indica Conklin, un *wicked problem* no tiene por que poseer las diez características a la vez para ser definido como tal.¹² Así un problema puede responder a esta tipología de problemas sólo con que reúna uno o varios criterios. Lo que ocurrirá es que el grado de complejidad, o siguiendo la terminología el grado de perversidad, será mayor cuantas más características sume el problema. A poco que hayamos trabajado en servicios sociales o que tratemos de algún modo con elementos de la política social podremos identificar situaciones o características semejantes a las que aquí exponemos.

B. El método tradicional que guía el proceso de resolución no es útil ni eficaz para abordar *wicked problems*.

Una de las cuestiones que hoy concitan un acuerdo unánime es la idea de que los problemas que tratan las ciencias sociales son esencialmente distintos de los problemas que los científicos e ingenieros pueden tratar. Sabemos que los problemas sociales que atendemos son por tanto completamente diferentes de los problemas que abordan científicos e ingenieros. Sin embargo no suscita la misma anuencia la idea de que los

¹² Conklin (2005) Ibidem, p. 9.

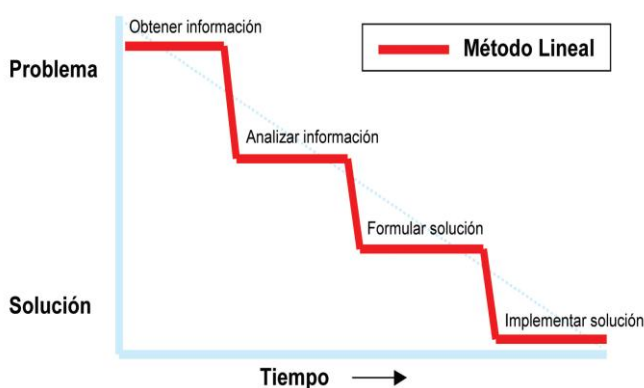
métodos y los procesos desarrollados bajo el paradigma científico racional no sirvan para resolver las tareas que nos han sido encomendadas.

Así cualquier descripción convencional de un proceso racional de resolución de problemas muestra varias etapas consecutivas que responden a la denominación de modelo lineal¹³. En este proceso en el que la mayoría de profesionales hemos sido entrenados procedemos de un modo secuencial, aunque tachemos este procedimiento de reduccionista. El hecho es que lo hacemos servir a diario en la práctica, sobre todo cuando realizamos intervenciones planificadas.

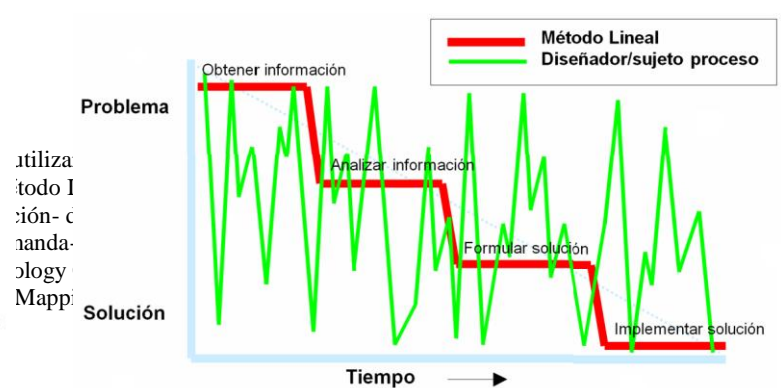
Este proceso lineal, que puede ser útil en el abordaje de problemas definidos¹⁴ se ha demostrado sin embargo ineficaz a la hora de acometer el tipo de problemas que aquí tratamos. Los *wicked problems*, están inmersos en un sistema complejo. En él, las partes que lo componen, que están interconectadas mediante relaciones parcialmente ocultas a los profesionales, impiden entender por completo el problema de forma que posibilite tratar de resolverlo después (que es el modo tradicional que seguimos). Es por tanto necesario que busquemos otro medio para afrontarlos.

Este procedimiento alternativo se vislumbró durante unos estudios realizados en la década de los ochenta en Estados Unidos¹⁵ en que se demostró que los equipos que trabajaban en la resolución de problemas lo hacían simultáneamente en la comprensión del problema y en la formulación de la solución. Se pudo comprobar que los seres humanos no se ciñen sólo a la recolección y análisis de un problema (el que conocemos como proceso lineal) sino que a menudo lo describen en términos de su solución, de modo que nuestra comprensión del problema sigue evolucionando a lo largo de todo el proceso en un modo que podemos describir, en oposición al proceso lineal, como de línea quebrada. Podremos entenderlo mejor si observamos estas dos gráficas.

Gráfica 1



Gráfica 2



Fuente: Conklin (2005)

Si en la primera observamos que el proceso tiene la forma de una cascada (de una fase pasamos a otra y no volvemos atrás) en el que la solución la logramos sólo al final; en la segunda, el proceso opera como si se tratara de la gráfica de un sismógrafo en el que los sujetos parecen estar comprendiendo el problema a la vez que formulan posibles soluciones.

Estamos pues en condiciones de asegurar que es posible otro tipo de proceso de análisis y resolución de problemas diferente al que tradicionalmente venimos usando que respete la cientificidad del mismo. Sin embargo cabría preguntarnos porqué si hemos probado que los modelos tradicionales chocan con los *wicked problems* y existen alternativas seguimos utilizando mayoritariamente estos primeros.

C. Los profesionales no están formados para este tipo de problemas.

La profesionalización de los Servicios Sociales fue considerada como uno de los mayores avances y de los mejores instrumentos para la atención y el desarrollo de las personas en situación de necesidad, vulnerabilidad y exclusión social. Trabajadores sociales, educadores, psicólogos y otros profesionales fueron la base de un campo de acción en el que cada profesión es vista como una especialidad de cierta ingeniería social. Tras unos primeros años en que fue patente su papel en la mejora y resolución de determinados problemas sociales se dió paso a una crisis de confianza en las profesiones que autores como Glazer, 1979 o Schön, 1997¹⁶ relacionan con el escepticismo y las dudas acerca de la efectividad de la intervención profesional. Se cuestiona entonces si el conocimiento profesional es el adecuado para alcanzar los objetivos planteados.

¹⁶ El fenómeno de la crisis de las profesiones sociales no es un fenómeno exclusivo de España. Aunque en España se extendió en los años noventa, en Estados Unidos y en Gran Bretaña fue a partir de los años setenta con la revisión de las políticas de servicios sociales y la crisis de los profesionales de la ayuda. Aún así sigue sin ser un tema que se haya analizado pormenorizadamente.

Los profesionales habían sido entrenados para atender problemas que aparecían como claramente definibles, comprensibles y sobre los que era posible consensuar sus elementos y su solución. Al ir emergiendo problemas de naturaleza más compleja, los profesionales buscaron y adoptaron nuevos métodos pero cuando hubieron de abordar problemas que por su naturaleza eran cambiantes, indefinibles, no completamente solucionables, perversos, surgió la duda. ¿Nos equivocábamos nosotros, los métodos y las técnicas o es que era imposible la intervención ante determinados problemas?

Para Schön queda claro que los profesionales realizan tareas para las que no han sido adiestrados (p. 23). En una línea similar, Rittel y Webber advierten que no estamos entrenados para procesos sociales complejos en los que el problema central ya no es claro, en los que no podemos controlar los efectos de las decisiones que tomamos y es menos evidente dónde y cómo debemos intervenir (p. 159)

Conklin aborda la cuestión centrandó su atención en las dificultades que los profesionales encaran en el trabajo en equipo o en una organización que debe resolver problemas complejos. La intervención social ante estos acostumbra a ser una cuestión de equipo. En esas condiciones (trabajo en equipo y complejidad social) se produce lo que el autor denomina una “fuerza de fragmentación” capaz de lograr que las personas se vean más separadas que unidas, cuando la información y el conocimiento del problema es caótico y disperso. Estas piezas fragmentadas son las diferentes perspectivas, interpretaciones e intenciones de los participantes. Para Conklin la perversidad es un elemento más del fenómeno de fragmentación en el que se combinan este, la complejidad social y la complejidad tecnológica. Plantea por tanto que dado que esa fragmentación es inevitable, debe formarse a los profesionales para trabajar en ese contexto de *wicked problems*.

Con ese fin todos estos autores proponen que no sólo debe cambiar el modelo sino también el modo en que los profesionales son adiestrados para abordarlos. Rittel y Webber desarrollarán e implementarán un método, el IBIS (Issue-Based Information System) que funciona como una estructura que facilita el diálogo racional de un equipo para hacer frente a un *wicked problem*. Conklin continuará esa línea de acción difundiendo el método de “Mapping Dialogue”¹⁷ Schön prestará más atención al curso

¹⁷ Quien estuviera interesado podrá encontrar información detallada de este método y de los seminarios de formación en www.cognexus.com.

del aprendizaje de los profesionales, buscando en lo artístico, en los procesos intuitivos de algunos profesionales que se enfrentan a estos problemas el modo en que construyen lo que él denomina “encuadre del problema”.¹⁸

En todo caso queda patente la necesidad de reformular el proceso de aprendizaje basado en la resolución de problemas definibles, que permita capacitar a los profesionales de la intervención social ante los retos que suponen contextos y problemas sociales de una dificultad y complejidad hasta hace uno años desconocida y oculta.

Qué aporta el enfoque de *wicked problems* al Trabajo Social.

Desde que apareció el término en 1977, este concepto se ha ido incorporando a los discursos y al cuerpo teórico de diferentes disciplinas. Aunque proveniente de la planificación urbana, se estimó que era aplicable a cualquier campo de la política social. Así su uso se ha generalizado entre disciplinas tan dispares como la programación de lenguaje informático, la economía o la ecología. Precisamente en este último campo y a raíz del análisis del fenómeno del cambio climático, el término ha ganado en popularidad y extensión y hoy lo encontramos fácilmente mayor en una variedad de textos de estos campos.

Sin embargo, en el campo de la política social y del trabajo social, su conocimiento y empleo como idea o enfoque es escaso y anecdótico. Más allá de artículos aislados que podemos encontrar sobre atención comunitaria a discapacitados (Takebata, 2006), abusos sexuales en menores (Devaney & Pratt, 2009), o salud mental (Traver, 2010), no se conocen textos de referencia al respecto. En el caso español no va más lejos de algunas menciones en blogs especializados.¹⁹

Ahora bien, la determinación de los *wicked problems* en el entorno de la intervención social y más específicamente en el Trabajo Social incorpora una serie de elementos singulares que los acreditan como *wicked social problems*:

¹⁸ No vamos a detenernos en explicar pormenorizadamente los métodos expuestos, dada la extensión y complejidad que implican y las limitaciones de espacio, aunque se facilitan los textos básicos donde poder profundizar.

¹⁹ Así en castellano y el campo de la economía es destacable su uso en www.infonomia.com; en el campo del Consulting y la estrategia podemos encontrarlo en www.nodos.typed.com y en el campo de la psiquiatría en <http://pacotraver.wordpress.com>.

- Frecuentemente el propio profesional está involucrado como parte del problema lo que incorpora un elemento de subjetividad e incrementa la complejidad del problema (Schuandt, 1992; Conklin, 2005)
- Los *wicked social problems* tienen un alto componente moral y ético de modo que el problema se plantea a menudo como un dilema (Rittel, 1977; Schön, 1998)
- El problema no tiene una solución. Se debe abordar desde alguna solución parcial lo que nos debe hacer conscientes de la necesidad de reformular de nuevo el problema y por tanto de trabajar dando pequeños pasos (Conklin, 2005; Traver, 2010).
- A veces la no intervención es una acción en sí misma, siempre que sea consciente y planeada. Frente al “hay que hacer algo” tan común en los Servicios Sociales, hemos de saber cuales son los efectos de nuestras acciones y delimitar sus consecuencias (Molleda, 2007, Traver, 2010)
- La solución a este tipo de problemas es fundamentalmente un proceso social. Contar con la mejor metodología y profesionales preparados no es suficiente (Conklin, 2005) .

Consideramos pues que el abordaje de la violencia doméstica, la intervención con menores, el trabajo con enfermos mentales, la intervención terapéutica, la planificación social (especialmente en el diseño y ejecución de proyectos sociales) o el proceso de intervención comunitaria por nombrar algunos, pueden beneficiarse de este enfoque que aporta elementos positivos y novedosos para el análisis e intervención de los problemas sociales:

- Pone nombre a problemas que en muchos casos se esconden detrás de frases tan comunes como “es muy complicado”, “imposibilidad de intervención” o “no colabora con los servicios sociales”. De algún modo ponen nombre a expresiones de imposibilidad, frustración o perplejidad que los trabajadores sociales encontramos cada vez más a menudo.

- Introduce la idea de los límites de la finitud en el abordaje de los problemas sociales²⁰. La preponderancia de la corriente interpretativista ha transmitido la idea equivocada de que todo lo ocurrido es subjetivo e interpretable y que es objeto legítimo de cambio o reforma (Brinkman, 2006; Molleda, 2007)
- Incorpora la dimensión ética en el proceso de resolución de problemas. Estos problemas se ven más afectados si cabe por la dimensión humana, en el que el profesional y el destinatario deben construir un proceso, una relación que en sí misma ya es parte de la solución.

En todo caso siempre que se trata de un concepto nuevo surgen partidarios que ven oportunidades e ideas y detractores que perciben incongruencias o similitudes con otros conceptos. Somos conscientes que los *wicked problems* tienen algo de todo esto. A lo largo del texto hemos procurado demostrar que existen cierto tipo de problemas que no son sólo complejos y ante los que nuestras herramientas no ofrecen soluciones eficaces. Hemos intentado trasladar la idea de los *wicked problems* al contexto del Trabajo Social no con la pretensión de que adoptemos este término o concepto. Consideramos que puede ser útil para comprender algunas situaciones a las que cada vez más a menudo hemos de enfrentarnos y que actualmente se engloban en el tan manido concepto de “lo complejo”. Tampoco creemos que sea la solución pero sí tenemos la confianza en que puede aportar cierta base científica sobre aquel tipo de problemas que escapan al enfoque tradicional de resolución.

Por último los *wicked problems* nos enfrentan a la idea de la finitud humana, de los posibles límites de la intervención social, de modo que nos obliga a mirar desde otra óptica este apasionante mundo de los problemas sociales a la búsqueda de nuevas respuestas.

BIBLIOGRAFIA:

AUSTRALIAN GOVERNMENT (2007) Tackling wicked problems: A public policy perspective, Australian Public Service Commission, Australia.

²⁰ Aunque aquí los nombremos indistintamente, seguiremos la distinción propuesta por O. Marquard y citada por J.C. Mèlich, *La lección de Auschwitz*, editorial Herder, 2004.

- BRINKMANN, S (2006) Questioning constructionism: toward and ethics of finitude, *Journal of Humanistic Psychology*, 46, p. 92- 111.
- BROWN,V; HARRIS,J; RUSSELL,J.(2010) Tackling wicked problem. Through the transdisciplinary imagination, Earthscan Ltd, London.
- CAMILLUS, J.C. (2008) La estrategia como problema perverso, *Harvard Business Review en Español*, 86, p. 84- 93.
- CHAPMAN, J (2002) *Sistem Failure: Why governments must learn to think differently*, UK, Demos. Disponible en www.demos.co.uk/publications (última consulta, 7/12/2011).
- CONKLIN(2005) Problemas complejos y complejidad social, capítulo 1 traducción provisional al español del libro original en inglés “Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems” Recuperado de [www.cognexus.org/Problemas Complejos 071310.pdf](http://www.cognexus.org/Problemas_Complejos_071310.pdf) (última consulta, 7/12/2011).
- RITTEL, H & WEBBER, M(1973) Dilemmas in a general theory of planning, *Policy Sciences*, 4, p. 155- 169.
- RITTEL, H & NOBLE, D (1989) *Issue- Based Information Systems for Design*, Working Paper 492, Institute of Urban and Regional Development, College of Environmental Design, University of California, Berkeley. November 1988.
- SCHÖN, D (1998) *El profesional reflexivo. Como piensan los profesionales cuando actúan*, Paidós, Barcelona.
- TRAVER, F (2010) *Wicked problems y psiquiatría*. Recuperado de <http://pacotraver.wordpress.com> (última consulta: 4/11/2011).
- WARREN,K; FRANKLIN,C; STREETER, C (1998), *New directions in systems theory: chaos and complexity*, *Social Work Review*, July1998, NY (EUA).
- WELLESEY INSTITUTE (2011) *Coming together to Address wicked social problems*. Recuperado de www.welleseyinstitute.com (última consulta: 29/10/2011).