

***Treball socioeducatiu en  
xarxa***

Lluís Ballester Brage  
*Universitat de les Illes Balears*  
Antonio Muñoz Rico  
*UNED i Direcció General de  
Menors i Família*

*Educació i Cultura*  
(2008-2009), 20:  
13-52

# Treball socioeducatiu en xarxa

## Socio-educational work in networks

**Lluís Ballester Brage**

Universitat de les Illes Balears

**Antonio Muñoz Rico**

UNED i Direcció General de Menors i Família

### 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 clarificadas. 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.

El presente trabajo presenta una concepción concreta del trabajo socioeducativo en red, las bases metodológicas y propuestas concretas: el ECOMAPA, el análisis DAFO, gráficos ANSI, los CIRCULOS DE COMPARACIÓN entre otras. La sistematización de la metodología del «trabajo socioeducativo en red» implica una reflexión y ordenación de lo que significa trabajar de forma articulada.

**Palabras clave:** Coordinación, integración de actuaciones, complementariedad, trabajo socioeducativo en red.

### Abstract

The growing need and demand for professional social, education or health-related interventions is an obvious fact that is making politicians, planners and professionals reconsider management systems and resource distribution and, consequently, seek solutions to one of the problems that socio-educational interventions systematically create: defining and tackling these «spaces of intersection» (socio-educational, socio-cultural etc.), which have been insufficiently clarified on many occasions and for thoroughly analysed reasons. Concepts such as coordination, integrated performance, collaboration and —perhaps the most sorely needed— complementariness appear immediately in this scenario applied to multiple levels of interventions among professionals, social and educational institutions, social, public and private initiative and different categories of resources. This study presents a specific conception of socio-educational networking, methodological bases and concrete proposals: the ECOMAPA, the DAFO analysis, ANSI graphs and CIRCLES OF COMPARISON, among others. The systematisation of the methodology of «socio-educational networking» involves a reflection and organisation of what it means to work in an articulated manner.

## 1. El treball en xarxa

### 1.1. Introducció

L'augment de la necessitat i la demanda d'intervencions professionals, tant socials com educatives o sanitàries, és un fet patent que obliga polítics, planificadors i professionals a replantejar-se els tipus de gestió i distribució de recursos i, en conseqüència, a cercar solucions a un dels problemes que sistemàticament planteja la intervenció socio-educativa: la definició i l'afrontament d'aquests «espais d'intersecció» (socioeducatius, socioculturals, etc.) que, moltes vegades i per raons sobradament analitzades, no són prou clars. Conceptes com coordinació, integració d'actuacions, col·laboració i, potser el més precís, complementarietat, apareixen immediatament en aquest escenari aplicats a múltiples àmbits d'intervenció: entre professionals, institucions socials i educatives, iniciativa social, pública i privada, diferents categories de recursos, etc.

Aquest plantejament implica immediatament una reflexió i ordenació del que significa l'anomenat «treball en xarxa». A continuació, iniciam la presentació dels primers temes, abans d'entrar a estudiar la metodologia concreta.

#### 1.1.1. La necessitat d'articulació

En diversos treballs i experiències, al llarg dels darrers anys, es té en compte la necessitat d'un sistema d'articulació, especialment entre els serveis socials, educatius i sanitaris que actuen en l'àmbit local (vegeu, per exemple, Coletti i Linares, 1997). Les bases comunes d'aquestes experiències i treballs es poden sintetitzar en els punts següents:

- El sistema d'actuació i atenció, sigui amb infants i famílies, sigui amb persones grans o altres sectors, ha de ser integral, per atendre la diversitat de necessitats, i interdisciplinari, per promoure la participació integrada dels diferents professionals.
- El model d'organització dels serveis ha de ser global, amb mesures de diversos tipus (prevenció, atenció, inserció, promoció).
- S'ha de proporcionar una definició i una delimitació clara dels procediments d'articulació i s'han de facilitar fórmules senzilles i operatives, però amb el màxim suport i reconeixement institucionals.
- Hi ha d'haver criteris explícits i específics per a la complementació i/o utilització dels recursos amb la necessària coordinació organitzativa entre nivells (nivell primari-nivells secundaris).
- S'han de dissenyar les estratègies d'actuació compartides i garantir, sobretot, l'acceptació i la implicació dels professionals que participin en el treball en xarxa en l'àmbit territorial concret.
- S'han de preveure les mesures d'avaluació que aporten la informació per a l'anàlisi i la presa de decisions amb relació al seu posterior desenvolupament.
- La posada en marxa del treball en xarxa ha de tenir en compte, necessàriament i específicament (segons els sectors d'actuació), la formació i l'ensinistrament del personal implicat.

Aquests criteris genèrics han servit de base i fonamentació a diverses experiències. En general, en totes es pretén oferir una atenció integral mitjançant la coordinació de recursos socials, educatius i sanitaris en el desenvolupament de programes d'intervenció territorialitzats (locals).

Una de les característiques essencials que defineixen aquest model de treball en xarxa resideix en la seva base comunitària (local), d'acord amb el principal objectiu dels

sistemes de política social: «actuar preferentment en els nivells primaris». És a dir, l'eix del sistema d'atenció no estaria situat al voltant de les institucions o els centres especialitzats que, òbviament, són elements clau, sinó al voltant dels serveis socials, educatius o sanitaris de caràcter comunitari, que es completen a la vegada amb aquest gran sector que garanteix el manteniment del sistema d'atenció constituït per les iniciatives socials (les entitats i la resta d'actuacions que desenvolupa la societat civil).

En conseqüència, es tracta d'oferir un model d'atenció o, potser, només una metodologia de treball en xarxa que garanteixi la continuïtat i coherència entre els diferents tipus i nivells d'actuació.

### 1.1.2. L'enfocament comunitari

Al llarg de més de vint anys d'ajuntaments i altres administracions democràtiques, s'ha aconseguit una expansió progressiva de l'oferta de serveis, programes i polítiques socials (educatives, de serveis socials, culturals, de salut, de promoció socioeconòmica, etc.). Amb els processos de descentralització, tant les administracions com la societat civil, en l'àmbit local, han anat assumint responsabilitats d'acció en terrenys molt rellevants.

Així, en l'àmbit local hi ha un ampli ventall de recursos i programes, que denominarem «recursos locals»: molts són de responsabilitat pública municipal o d'altres administracions; altres, d'iniciativa social no lucrativa o d'iniciativa privada. Hem de dir que tot això no és el fruit de cap conjuntura puntual. És en aquest escenari d'enfortiment de l'administració democràtica i de la societat civil on té sentit plantejar-se recuperar l'enfocament comunitari per desenvolupar els projectes socioeducatius en l'esfera local.

Les diferents estratègies presents en els processos comunitaris, que es poden desenvolupar en l'àmbit local, podrien classificar-se a partir dels dos paràmetres clau del model comunitari (Blanco i Gomà, 2002): la revalorització de tots els recursos i la participació.

**a. La revalorització de tots els recursos** es fonamenta en una concepció molt bàsica: en qualsevol comunitat viva hi ha molts recursos socials —que denominam «recursos locals»—, els quals compleixen funcions com a «àmbits socialitzadors», perquè són els escenaris en els quals es construeix la sociabilitat. Aquest plantejament ens condueix directament al caràcter plurisectorial i multitemàtic de l'enfocament comunitari. Aquest plantejament implica la transversalitat de les polítiques basades en un enfocament comunitari. La transversalitat requereix la construcció de projectes oberts al treball horitzontal. Qualsevol projecte amb enfocament comunitari ha de pensar en la manera d'implicar les escoles, els serveis d'atenció primària socials o de salut, les famílies, el teixit associatiu, etc. en els diversos àmbits possibles.

**b. La participació** és el segon paràmetre de l'enfocament comunitari. Algunes polítiques públiques en l'esfera local s'han desenvolupat sota formulacions més aviat tecnocràtiques (des de les iniciatives locals d'ocupació, fins als programes d'habitatge per a joves, passant per les rendes mínimes d'inserció o alguns serveis d'atenció domiciliària); en canvi, els projectes amb enfocament comunitari han d'incorporar des de la seva gènesi una forta dimensió participativa. Per què? Destaquem-ne dos factors: es tracta d'un enfocament que implica un cert aprenentatge social per part de tots, una recuperació del valor del treball en xarxa (implicant tots els que són en un territori); a més, incorpora uns objectius només viables en clau de complexitat ciutadana i de compromís de les persones envers un ampli canvi cultural i d'actituds, inassolible des del més benintencionat voluntarisme institucional.

### 1.1.3. Què és el «treball en xarxa»?

S'ha parlat de «treball en xarxa» —a totes les persones que es dediquen al treball social o socioeducatiu els sonen aquests termes— i hem dit que és una manera de treballar amb un enfocament comunitari (tots els recursos poden fer aportacions, ampliar la participació...), però: com podríem explicar a què es refereix el «treball en xarxa» amb més detall?

Avançant un poc més, es pot dir que el treball en xarxa és el treball sistemàtic de col·laboració i complementació entre els recursos locals d'un àmbit territorial. És més que la coordinació (intercanvi d'informació), és una articulació comunitària: col·laborar de manera estable i sistemàtica, per evitar duplicitats, competència entre recursos, descoordinació i potenciar el treball en conjunt.

En l'àmbit socioeducatiu en medi obert, com en molts altres sectors d'intervenció social, el treball en xarxa s'ha convertit en una cosa imprescindible. El sistema reticular de les xarxes és apte per a una gran varietat d'activitats, ja que presenten una estructura democràtica horitzontal i suficientment flexible per adaptar-se a un entorn comunitari caracteritzat per l'augment dels actors i de les possibilitats d'interacció.

Les xarxes neixen, generalment, de petits grups d'individus i grups amb una filosofia comuna, o bé des d'organitzacions i entitats amb objectius compartits, i evolucionen envers estructures més complexes i madures amb estabilitat, acords explícits de col·laboració, organització, sistemes de coordinació i «productes», com ara publicacions, trobades, conferències i projectes compartits. En qualsevol cas, hi ha un procés de maduració, un cicle vital que s'ha d'entendre.

En termes pràctics, la metodologia del treball en xarxa és una manera efectiva de compartir informació, d'aprendre de l'experiència de l'altre, de treballar junts, i permet als seus membres evitar l'excessiu desgast en recursos que significa la duplicació del treball o la iniciació cada vegada de contactes per intercanviar experiències, ja que facilita a les accions i iniciatives dels membres un efecte multiplicador.

En tota la comunitat autònoma de les Illes Balears, amb un entorn polític cada vegada més complex, el desig de col·laborar ha produït una sèrie de xarxes socials o comunitàries que han funcionat amb molt d'èxit. Hi ha xarxes d'entitats veïnals, de professionals, d'escoles, d'entitats de persones grans, etc.

En els darrers anys, aquestes xarxes, més o manco formals, han sorgit com a vies d'innovació i han generat activitats i projectes compartits. El grau de maduresa que han assolit els permet ser reconeguts i escoltats per obtenir recursos.

Ara bé, de xarxes estrictament comunitàries, és a dir, xarxes locals orientades amb un enfocament comunitari, a les Illes n'hi ha ben poques que siguin estables. I això no és exclusivament degut a l'aïllament tradicional respecte d'altres indrets o a l'absència significativa d'intercanvis i activitats que les fa innecessàries; també és degut al fet que, per ser estables, han de motivar els seus membres, han de ser efectives, han de saber superar els seus conflictes, etc. Per tant, qualsevol intent de treballar en xarxa s'enfronta al repte de crear un sistema propi, adaptat a cada realitat, d'interacció i col·laboració.

Així, les xarxes tenen raó de ser a través de:

— L'aprenentatge sobre la manera de treballar plegats (acceptació de la diferència, treball en equip, articulació, col·laboració, etc.).

— L'adaptació a les realitats locals (coneixement de les necessitats i demandes, comprensió de les dinàmiques locals, etc.).

— El treball efectiu (metodologia, manteniment de la motivació i capacitat de plantejar-se projectes realistes i viables).

Les xarxes estan destinades a la participació constructiva en els processos comunitaris locals: són l'eina principal de col·laboració local.

La metàfora de la xarxa permet comprendre més bé els diversos tipus de relacions que hi ha en el treball socioeducatiu en un territori i també les relacions que es voldrien desenvolupar des d'un enfocament comunitari, el que podríem denominar «xarxa socioeducativa».

Les xarxes que sempre hi ha són:

— Les xarxes relacionals personals, és a dir, el conjunt de relacions entre les persones que formen les diverses organitzacions (amistat, pràctiques de consum o ocupació del temps similars, etc.).

— Les xarxes de dependència, és a dir, el conjunt de relacions en què s'observa la jerarquia administrativa, les competències, els fluxos de finançament, etc.

La xarxa socioeducativa és la que formen tots els professionals i les organitzacions que, treballant conjuntament, desenvolupen una concepció comuna que els permet definir escenaris de futur, estratègies d'actuació i processos de col·laboració. Per això, estableixen acords de funcionament col·laboratiu, com ara les comissions de prevenció.

Aquesta xarxa socioeducativa implica un procés de construcció permanent. Es caracteritza pel fet de ser un sistema obert, basat en la valoració igualitària dels seus membres i en la reciprocitat.

Les xarxes poden ser molt diverses, però en qualsevol cas estan formades per recursos (serveis, entitats, etc.) que es relacionen. Més endavant analitzarem cada un dels tipus de xarxes (xarxa interna i externa, per exemple).<sup>1</sup> Ara caracteritzarem els diversos aspectes de les xarxes de treball socioeducatiu.

**1. Xarxa articulada.** Cada servei i cada professional coneixen les funcions i les competències dels altres serveis i professionals. Defineixen les seves actuacions a partir d'aquest reconeixement i del treball col·laboratiu acordat entre els que componen la xarxa. Dos requisits per a aquesta articulació són:

— La valoració igualitària: no hi ha un únic centre, un eix central; pot haver-hi rotació de rols (la mateixa actuació la poden dur a terme diversos membres, els rols poden canviar) i jerarquia funcional (cada un pot dominar més un tema o un aspecte concret).

— La reciprocitat: els diversos membres s'influeixen i es complementen. Això significa que no hi ha competència destructiva, que s'han de cercar els aspectes en què hi ha «interdependència de finalitats», les finalitats dels uns i dels altres estan positivament relacionades. El que li va bé a un va bé als altres. Si hi ha objectius que no compleixen aquesta condició, se n'ha d'estudiar l'excepcionalitat, però, si no hi ha una justificació especial, s'han d'eliminar del treball en xarxa.

**2. Xarxa dinàmica flexible.** S'adapta a les necessitats i a les demandes socioeducatives, al procés evolutiu de cada comunitat i a les seves característiques socio-culturals.

---

<sup>1</sup> A la secció dedicada a l'ECOMAPA.

**3. Xarxa coherent.** Es basa en la interrelació pactada entre les diferents actuacions que cal dur a terme. L'articulació permet aquest treball coherent, fonamentat en principis, plantejaments metodològics i orientacions estratègiques similars o comunes. Els nivells de treball coherent es poden simplificar en diverses línies d'actuació en xarxa:

— Treball per processos, basat en la distribució de funcions i en professionals de referència per a cada tipus d'actuació (amb protocols), per garantir-ne la continuïtat i evitar les ruptures.

— Aplicació de projectes consensuats, clarament definits.

— Complementarietat de les actuacions sobre casos.

— Avaluació continuada i compartida.

**4. Xarxa no excloent.** Hi ha capacitat per integrar qualsevol iniciativa significativa, sense fer distincions entre els tipus de serveis o entitats. S'ha de considerar que una xarxa no excloent ha de complir les condicions d'un sistema obert: els membres poden entrar i sortir de les comissions d'articulació, sense que el treball col·laboratiu desaparegui. No són els individus singulars els imprescindibles, sinó les organitzacions i els processos que desenvolupen conjuntament.

**5. Xarxa formativa.** Hi ha un cert enfocament formatiu en comú, basat en la idea que tots aprenen de tots. El treball en grup, necessari per a l'articulació, permet aquest intercanvi formatiu.

Ara ja es podria redefinir la xarxa socioeducativa com una relació col·laborativa, estructurada i orientada per la interdependència de finalitats socials i educatives.

## 1.2. Els recursos locals

Es pot considerar que una comunitat, amb les seves necessitats, característiques demogràfiques, situació territorial, dinàmica econòmica, etc., està constituïda, bàsicament, per tres tipus de factors:

a) Relacions socials (veïnatge, solidaritat intrafamiliar i interfamiliar, divisió del treball, etc.).

b) Recursos socials (unitats actives a una comunitat, siguin individuals o supra-individuals, estiguin formalitzades com a organitzacions o no). Canalitzen i dinamitzen o limiten les relacions i els processos socials. Són unitats mediadores, de socialització i control social.

c) Processos socials (regressius, mantenidors, progressius, culturals, socials, culturals, etc.).

Per al treball en xarxa, s'han d'analitzar els tres factors, però aquí ens centrarem en els recursos.

La unitat territorial que inclou una comunitat (petita ciutat, barri, poble, etc.) es configura com un conjunt d'àmbits en els quals s'estableixen relacions a diversos nivells, és el que podem denominar «recursos locals». Aquestes relacions, juntament amb l'expressió individual o col·lectiva, són la base de la dinàmica social i cultural. Una comunitat pot aconseguir processos comunitaris satisfactoris (millora de la qualitat de vida, millora del nivell de consciència, desenvolupament de les identitats, contenció dels conflictes, etc.) si sap aprofitar en aquest sentit els seus escenaris socialitzadors. El treball en xarxa consisteix en l'aprofitament i la col·laboració estable amb aquests recursos locals i s'entén que amb el treball conjunt es multiplica l'efectivitat dels recursos presents a la comunitat.

Es poden definir alguns recursos locals diferenciats, segons la seva implicació en el treball en xarxa. Els cinc primers són els més directament implicats, tradicionalment, en el treball en xarxa; els altres són recursos que poden considerar-se segons la seva dinàmica:

- Els centres educatius.
- Els serveis socials d'atenció primària.
- Els serveis de salut d'atenció primària.
- Les policies locals.
- El món associatiu.
- L'àmbit cultural.
- L'àmbit laboral i econòmic.
- Família i grups informals (autoajuda o ajuda mútua).<sup>2</sup>
- Els mitjans de comunicació.

Encara se n'hi podrien afegir d'altres.

### 1.2.1. Els centres educatius

La institució escolar és un espai socialitzador important de què disposa la comunitat. Ha de ser un medi i un mitjà dinamitzador, però no l'únic. Conjuntament amb els altres recursos o escenaris esmentats, comparteix la responsabilitat de dinamitzar socialment, educativament, culturalment i cívicament la ciutat. És un dels àmbits privilegiats dins la comunitat, per la seva capacitat de conèixer i influir sobre la realitat, però també per la seva legitimitat, els seus recursos (alumnat, professorat, espais, etc.). Una escola podrà acomplir més plenament la seva funció educadora integrada en la seva comunitat si forma part d'un projecte educatiu i social. Però n'haurà d'aprendre: haurà de recodificar el seu projecte educatiu i el projecte curricular de centre, el seu comportament com a institució educadora, el paper del Consell Escolar, la relació amb l'AMPA, amb els espais i les entitats culturals del barri i la ciutat (regidoria, centres culturals, biblioteca, espais esportius, associacions i entitats, actes públics, festes, etc.).

### 1.2.2. Els serveis socials d'atenció primària

En el treball en xarxa, cal tenir presents sempre els serveis socials d'atenció primària (normalment, de dependència municipal, encara que de vegades depenen de mancomunitats de municipis). Són organitzacions d'informació i comunicació, de gestió de programes socials, de potenciació de relacions socials i de trobades, de potenciació i coordinació del voluntariat. Els serveis socials d'atenció social es configuren com a organismes coneixedors de les necessitats i demandes socials.

A la gran majoria de comunitats també hi ha organitzacions, d'iniciativa social, dedicades a la provisió de serveis socials; les més implantades són Càritas i Creu Roja.

Aquests serveis socials, especialment els públics, són el punt de partida des del qual es desenvolupen algunes de les iniciatives més rellevants per mantenir la cohesió ciutadana. Quan aquestes iniciatives no són estrictament individuals (no es limiten a desenvolupar gestions o fer treball individual), es produeixen efectes més visibles sobre la dinàmica sociocultural.

<sup>2</sup> Es tracta de grups més o manco estables, però que no s'han preocupat de legalitzar la seva situació. Moltes vegades tampoc no s'han preocupat d'escriure els seus objectius o les normes de funcionament. Per això es parla de grups «informals», és a dir, que no han formalitzat la seva situació.



També caldria considerar els serveis socials d'altres nivells d'atenció, com ara les residències per a persones grans o els centres per a persones amb discapacitats. En cada comunitat s'ha de considerar el paper que poden tenir i la seva potencialitat com a recursos locals.

### 1.2.3. Els serveis de salut d'atenció primària

L'esquema de referència del sistema sanitari estableix el desplegament de serveis a partir de l'atenció primària, ja que en aquest àmbit, per la seva situació estratègica, es poden garantir quatre aspectes bàsics en l'atenció integral:<sup>3</sup>

- Detecció precoç i valoració de les situacions de risc i de malaltia.
- Porta d'entrada al sistema sanitari, per la funció que aquest nivell assumeix pel que fa a l'usuari del sistema.
- Possibilitat més gran de coordinació amb els altres recursos (socials, etc.), a la llum de les necessitats que es detecten a la seva zona territorial, amb possibilitat, per exemple, de plantejar-se temes relacionats amb la salut mental infantojuvenil.
- Enfocament multidisciplinari de l'atenció per part dels equips d'atenció primària.

L'objectiu general del treball en xarxa amb aquest servei és incrementar l'intercanvi d'informació, fer coherents les intervencions en l'àmbit local i coordinar algunes actuacions que podrien ser especialment significatives (per exemple: salut mental infantojuvenil, educació per a la salut, prevenció i atenció de drogoaddiccions). Tot això, en l'àmbit individual-familiar o comunitari.

### 1.2.4. Les policies locals

Actualment, s'ha pogut comprovar que les policies locals tenen un paper decisiu en el treball amb joves, sigui per l'actuació correcta (contenció, control dels límits, informació a la família i l'escola, etc.), sigui per la importància d'algunes actuacions repressives (retencions, sancions, etc.). En qualsevol cas, la policia disposa d'un coneixement i d'una capacitat d'actuació molt rellevants i són molt positius tots els processos de coordinació desenvolupats.

### 1.2.5. El món associatiu

Les associacions, les entitats, els col·lectius i els grups formalitzats que són presents i actuen a la comunitat es poden classificar segons diferents criteris de selecció. Els classifiquem segons la tipologia següent:

- Associacions determinades per grups d'edat (esplais, de joves, de persones grans, etc.).
- Associacions segons interessos i objectius temàtics i sectorials (ecologistes, consumidors, ONG de cooperació i solidaritat, etc.).
- Col·lectius amb problemàtiques específiques (dones, persones immigrants, persones amb discapacitat, etc.).
- Associacions segons interessos socioeconòmics (empresarials, sindicals, de comerciants, etc.).
- Associacions professionals.

<sup>3</sup> Aquests aspectes són perfectament vàlids també per als serveis socials d'atenció primària, una vegada adaptats, és clar.

- Associacions i entitats educatives, culturals, esportives i de temps lliure (AMPA, esplais, etc.).
- Associacions generals, definides segons l'àmbit de representació i d'actuació territorial, establertes al territori de la comunitat (partits polítics, associacions de veïns, etc.).
- Altres tipus d'associacions.

El món associatiu determina el grau de participació que té una comunitat. Com més grups d'opinió, plataformes, associacions i entitats generadores d'ofertes culturals, de lleure i de relacions socials té una ciutat, més grans són les oportunitats d'obertura, mobilització i participació en un projecte ciutadà.

El treball en xarxa ha d'evitar la segmentació i l'aïllament dels grups en «calaixos» sectorials o corporativistes. Precisament, n'ha d'impulsar la interconnexió, la vertebració, la coordinació en xarxa i la implicació segons interessos, temàtiques, projectes d'actuació, etc. Al seu torn, cal advertir que els recursos presents implicats en el treball en xarxa, a l'hora de desenvolupar iniciatives, han de respectar en tot moment les iniciatives que ja s'estan desenvolupant i el principi de complementarietat i de no-competència, tenint sempre present que també s'han d'assumir els compromisos acordats en els projectes que siguin comuns. Cal evitar el protagonisme excessiu, la delegació fraudulenta i el monopoli d'alguns enfront del conjunt del teixit associatiu: el treball en xarxa ha de ser un projecte de la comunitat local, no imposat per l'Ajuntament o instrumentalitzat per algú.

#### 1.2.6. L'àmbit cultural

Un dels grans instruments educadors de la comunitat és l'esforç constant per la innovació cultural. Si la comunitat és un sistema ecològic cultural i social (qualitat de vida: satisfacció de les necessitats i desenvolupament cultural), cal que la cultura hi actuï com un important protagonista de les transformacions. A més, i tal vegada sigui el més important, l'àmbit cultural és un escenari estructurador i integrador de la població.

En aquest escenari, en sentit ampli, hi queden inclosos, d'una banda, els diferents equipaments i serveis culturals de la ciutat i, de l'altra, els de finalitat esportiva i de lleure, des d'una perspectiva àmplia i oberta de la cultura.

Pel que fa als equipaments i serveis culturals, cal considerar especialment les biblioteques o els centres culturals,<sup>4</sup> segons les ofertes i les programacions culturals que s'hi desenvolupen. S'ha d'analitzar el paper que poden tenir les bandes i escoles de música, les escoles de ball, etc.

Pel que fa als equipaments i serveis esportius, cal considerar les instal·lacions — incloses les escolars — per a la pràctica i l'exercici dels diferents esports, tant aficionats com professionals, i les corresponents a les diferents competicions i categories esportives d'àmbit local o supralocal.

Així mateix, cal tenir en compte els clubs i les entitats esportives locals de pràctica diària o setmanal, des del futbol sala fins al ciclisme, l'excursionisme o els escacs, i que abracen des de les diferents categories infantils i juvenils fins a les adultes i de gent gran (tercera edat), inclòs, òbviament, l'esport escolar.

<sup>4</sup> No es consideren tan rellevants, per al treball en xarxa, els museus, les sales d'exposicions, les sales de concerts o els teatres, els espais de debat.

Pel que fa al lleure, cal considerar, en primer lloc, els esports i altres entitats d'educació en el lleure i les activitats que es desenvolupen a la ciutat en aquest camp: tant les de periodicitat diària com de cap de setmana o de vacances (colònies, campaments, casals d'estiu, etc.). També cal incloure-hi els casals de gent gran (tercera edat), els centres culturals i recreatius de les diferents cultures presents a la ciutat (per exemple: espais de reunions de col·lectius immigrants d'una determinada zona) i les activitats que duen a terme, tant internes per als seus membres o associats com obertes a la ciutat i participatives, i les comissions de festes dels barris. Pel que fa a l'oferta cultural, esportiva i de lleure —ja sigui produïda des de l'Ajuntament, des de les entitats culturals i de lleure o des de les entitats associatives—, cal tenir especialment en compte:

Les activitats que s'adrecen a crear i expressar elements significatius identificadors de la ciutat: des de cultivar les pròpies tradicions i festes locals fins a crear-ne de noves; des dels esports més emblemàtics de la ciutat fins als de base.

Les que mostren o acosten les activitats culturals d'altres procedències i d'ampli abast i que ofereixen oportunitats de competició i de relació i intercanvi amb entitats i clubs d'altres poblacions.

Ambdós tipus d'oferta són importants: el primer, per incentivar la creació d'elements materials i simbòlics d'identitat col·lectiva i projectar-la a l'exterior; el segon, per estimular l'obertura de la ciutat a dinàmiques i horitzons culturals més amplis, superant localismes tancats.

#### 1.2.7. L'àmbit laboral i econòmic

Les relacions que la ciutadania estableix en l'àmbit del treball descriuen l'escenari de la socialització laboral i, en bona part, és l'àmbit en què es donen els aprenentatges professionals en contextos informals. A més, les xarxes de relació que s'estableixen en aquest àmbit es projecten fora de l'empresa i es retroben en el marc de la ciutat.

Per tant, es fa difícil parlar d'estructuració i de socialització de la ciutadania adulta, sense fer esment de l'àmbit laboral com a element fonamental de la seva integració social. Això encara és més cert si es consideren els sindicats i els grups professionals organitzats (col·legis i associacions professionals), recursos en què es produeix un grau de relació i expressió que s'ha d'aprofitar per construir un projecte socioeducatiu amb un enfocament comunitari.

En aquest escenari també s'han d'esmentar les actuacions en l'àmbit del consum. En les societats modernes, en què l'intercanvi està basat en les lleis del mercat i, per tant, les transaccions de diner per al consum, cal tenir present la capacitat dels grups socials autoorganitzats per controlar les relacions d'intercanvi, per desenvolupar noves maneres d'utilitzar el temps d'oci, per desenvolupar xarxes de voluntariat, etc.

#### 1.2.8. Família i grups informals (autoajuda o ajuda mútua)

La família i els grups no formalitzats (sense legalitzar, grups d'afinitat), tot i ser àmbits privats, haurien de tenir una consideració especial com a escenaris socialitzadors dins un projecte de treball en xarxa ampla. És a dir, en algunes ocasions es podran integrar en els àmbits de col·laboració, en ciutadans-famílies o grups molt implicats en la dinàmica comunitària, sigui per la seva participació rellevant en una o més iniciatives, sigui per la seva capacitat de liderar processos comunitaris. No és habitual incloure'ls-hi, però no podem oblidar que en la dinàmica comunitària de vegades no són entitats formals les úniques implicades.

Analizant l'estructura i l'organització d'aquests àmbits familiars o grupals existents, ens adonam que no es poden reduir als vincles de parentiu: no es pot parlar d'un model únic, sinó força diversificat, d'unitats (nucli familiars diversos, grups d'autoajuda, grups d'ajuda mútua). Hi escau més de referir-se a unitats de relació quotidiana, basades en l'afectivitat i el reconeixement, i considerar-les també unitats primàries d'ensinistrament, adquisició d'hàbits, educació, socialització dels seus membres, transmissió cultural i, fins i tot, com a grups de relació social, en general, tot entenent que aquestes funcions comporten una certa forma d'organització i d'estructuració de rols.

Com que la funció socialitzadora de la unitat familiar i dels grups informals és fonamental, cal identificar els més actius i rellevants i, si escau, dotar-los d'assessorament i suport per poder desenvolupar positivament aquesta funció.

### 1.2.9. Els mitjans de comunicació

Cal recordar que els mitjans de comunicació entren directament a les cases i hi exerceixen una influència poderosa, en especial la televisió, la ràdio i la premsa: cal reconsiderar-ne profundament la funció informativa, conscienciadora, sobretot quan es tracta de mitjans públics i de proliferació de mitjans en l'àmbit local. Són molts els municipis que tenen premsa, ràdio o televisió pròpies. En molts casos, s'ha de tenir present que es pot comptar amb aquests per facilitar funcions socioeducatives.

Tots els mitjans de comunicació de masses són escenaris socialitzadors i educadors, però, si bé els d'àmbit autonòmic, estatal o internacional (premsa internacional o televisió de pagament) són els més influents i de més gran impacte, només els mitjans d'informació i comunicació d'emissió i abast locals poden incorporar-se de ple dret al projecte socioeducatiu comunitari com a escenaris socialitzadors i com a plataforma o «espai públic», en tant que són:

- Informadors de notícies locals o d'interès més ampli que el de la ciutadania local.
- Creadors d'estats d'opinió i difusors d'opinió pública.
- Influenciadors en criteris, comportaments i valors de la ciutadania.
- Generadors, convocadors i impulsors de dinàmiques col·lectives.

El fet de tenir accés directe a les persones i a les unitats familiars o de convivència, que són àmbits de privacitat, fa que en resulti clau la incorporació en el projecte socioeducatiu comunitari.

S'ha d'aconseguir que aquests mitjans —ràdio, premsa (incloses revistes i butlletins d'entitats) i televisió locals— estiguin oberts a les persones representatives de la ciutat (agents socials, educatius i culturals, intel·lectuals, polítics, etc.), als diferents sectors, col·lectius i grups ciutadans (infants, joves, tercera edat, dones, discapacitats, immigrants, etc.) i a la dinàmica associativa i ciutadana.

### 1.3. Capacitat per al treball en xarxa dels recursos locals

Podríem establir una tipologia dels recursos locals (grups informals, entitats, organismes de l'administració, etc.) i diferenciar-los en quatre grans blocs:

— Els recursos tradicionals, que només es preocupen de la seva activitat privada o de les seves competències (des d'una visió restrictiva). Amb aquests recursos és difícil la col·laboració, només es podrà intentar treballar amb alguns individus, amb la perspectiva que es pugui desenvolupar un procés més satisfactori en el futur.

— Els de participació limitada, els quals complementen la seva labor participant moderadament en activitats i propostes externes però sense implicar-s'hi. Habitualment es

limiten a acceptar rebre informació, aporten molt poc i es resisteixen força a desenvolupar projectes conjunts. Amb aquests recursos es poden desenvolupar formes de coordinació limitada (intercanvi d'informació).

S'ha de tenir present que pot haver-hi motivacions ocultes darrere aquestes actituds. Per exemple, experiències frustrants, tractaments discriminadors per part d'alguna administració, manca d'integració dels professionals o dels seus membres (professors o treballadors que no viuen al municipi i no s'hi interessen, per exemple) o altres motius que es podrien intentar conèixer per facilitar una mica el canvi.

— Els que participen activament en els programes socials, educatius, culturals, etc., que s'ofereixen a la ciutat. Tanmateix, cal advertir sobre l'abús d'ofertes, cosa que genera dispersió i consumisme d'activitats exteriors. Es tracta de recursos bastant implicats, però amb una capacitat d'iniciativa limitada. Amb aquests es poden desenvolupar formes d'articulació molt diverses (fer debats, és a dir, analitzar conjuntament la informació disponible; implicar-los en iniciatives ja dissenyades; intentar fer accions junts, etc.). S'ha de tenir present que, almenys inicialment, els processos de treball en xarxa amb aquests recursos obliguen a una inversió d'energia, a un cert lideratge, compartit amb tots els que sí que són capaços de plantejar-se iniciatives.

— Els promotors d'iniciatives generen iniciatives i activitats que superen les inèrcies habituals; moltes vegades són iniciatives obertes al seu entorn proper, a sectors de la comunitat o al conjunt de la comunitat. Són recursos integrats al seu entorn i amb cultura participativa i col·laboradora, tant en l'àmbit d'organització interna en tots els vessants (projectes propis, gestió, etc.), com en la seva projecció externa, conjuntament amb altres agents, organismes, associacions i institucions socials, i s'impliquen en la construcció d'un model de barri o de ciutat (aquí seria significativa, per exemple, la seva integració a les festes populars o a les activitats comunitàries dels barris). Aquests recursos són els més valuosos per al treball en xarxa, entenen molt bé què s'ha de fer, per què s'ha de fer i com s'ha de fer. Si hi ha suficients recursos amb aquesta dinàmica, el treball en xarxa pot ser molt poderós, però no més fàcil. S'ha de tenir present que sempre hi ha una història de relació entre entitats i de vegades també hi ha una certa competència pel lideratge.

Algunes reflexions al voltant d'aquest quart model, el més obert i proper a integrar-se dins un projecte de treball en xarxa:

— En aquesta tipologia, tots els agents i els col·lectius socials compten com a possibles impulsors de projectes. No es tracta d'una xarxa passiva que espera les nostres iniciatives. És per això que el concepte de treball de complementació surt de la pròpia dinàmica d'aquests recursos quan comença el treball en xarxa.

— El paper dels educadors, com a professionals socioeducatius, ha d'esdevenir, en un àmbit obert i compartit, un agent que —fora de les limitacions— aporta iniciatives, es transforma en dinamitzador en el medi local en què treballa, col·labora amb propostes noves, etc.

#### 1.4. El canvi en el treball socioeducatiu en xarxa

El canvi és l'objectiu central que justifica tot el treball en xarxa. El canvi s'ha de poder definir mitjançant escenaris de futur, envers els quals es dirigeixen tots els esforços dels implicats en el treball en xarxa. Perquè aquests esforços siguin eficaços s'han de definir correctament les estratègies d'actuació. A continuació s'explica amb més detall aquest conjunt d'idees.

En un sistema complexament organitzat com l'escolar, el de serveis socials o el comunitari (centres escolars, barris, etc.), els canvis no succeeixen d'un dia per l'altre, ni tenen caràcter continuat i lineal. Ans el contrari: s'esdevenen de manera discontinua i al llarg del temps i es produeixen avanços i retrocessos. Afecten tant les relacions personals a l'interior del sistema com el paper personal de cadascú i possibiliten la generació de situacions socials i personals noves.

És un procés en el qual coexisteixen moments d'entusiasme per allò que és nou amb altres de frustració per allò que s'ha abandonat, moments de creació i altres de renúncia; moments en què allò nou que proposam realitzar ens resulta difícil d'aconseguir i en els quals, per tant, ens sentim temptats a retornar a les formes conegudes, a allò que, bé o malament, ens sentim capacitats per dur a terme.

La sensació de salt en el buit inherent, moltes vegades, als processos de transformació d'una realitat concreta a la qual estam habituats s'ha de contenir i reconduir a partir de la possibilitat d'explicitar de manera clara i organitzada l'anàlisi de la realitat i els escenaris de futur que permetin reflexionar i actuar conjuntament amb altres persones.

Aquesta reflexió conjunta i compartida (essència del treball en xarxa) i la conseqüent implicació personal i col·lectiva en allò que endegam com a nou és imprescindible per poder avançar en la direcció que ens proposam, en la mesura que no hi haurà possibilitats de treball en xarxa si no canvien també cadascun dels actors que hi participen.

Els processos de canvi poden generar nous escenaris professionals i personals als quals s'han de poder adaptar satisfactòriament tots els agents que hi intervenen: els educadors, els treballadors socials, els docents, els alumnes, la institució i, també, la comunitat a la qual pertany el centre. La construcció de marcs relacionals i professionals nous implica la incorporació i la integració de nous coneixements i noves tècniques. La manera de funcionar, de pensar i entendre el treball socioeducatiu i els seus objectius educatius o socials esdevé element de reflexió i anàlisi i, també, el paràmetre en el qual es poden concretar els resultats dels processos iniciats.

És en la transformació de la pròpia organització i en la seva relació amb la resta dels recursos i agents socials que hi intervenen i amb els quals manté múltiples relacions d'interdependència on es concreten les propostes de canvi. Aquest fet, però, no equival a desarmar tot el que està en funcionament, a desorganitzar per tornar a crear de nou, sinó a repensar les situacions que es desenvolupen en els diversos escenaris ja creats, entenent-los com a punts de partida, com a referents per a la reflexió, l'anàlisi i l'actuació, tot mantenint tant l'estabilitat aconseguida anteriorment com el desenvolupament de modalitats organitzatives noves.

Aquesta visió àmplia, tant de l'abast del canvi com dels agents socials implicats, ens permet introduir els conceptes de globalitat i complexitat en referir-nos a les dimensions d'allò que abordam des dels escenaris específics del treball en xarxa.

El que es pretén amb el treball en xarxa és, per tant, un canvi relacionat, també, amb la manera d'entendre i concebre la realitat. Des d'una perspectiva psicosocial, el coneixement que tenim de la realitat és fruit d'una «construcció social», a partir de la qual la «realitat social» no és la simple suma de les singularitats, sinó el resultat de les múltiples interrelacions que s'estableixen en una organització complexa com l'educativa o la de serveis socials, oberta a nombroses interaccions amb el medi.

La cultura de la complexitat ens porta a visualitzar la realitat socioeducativa com una xarxa d'interaccions que ens permet entendre ja no solament les relacions en l'interior de les organitzacions (entre treballadors socials i educadors; entre docents, entre docents i

alumnes, entre alumnes...), sinó també la manera en què nosaltres mateixos generem aquest sistema i en què l'organització interacciona amb altres recursos socials.

Del que hem dit es desprèn que els processos de canvi han de venir dels qui els hauran de gestionar i han de respondre a la seva voluntarietat. Tant la intencionalitat en la reflexió i en l'anàlisi del present i de les tendències principals —anàlisi i reflexió del que succeeix, de la manera en què ho interpretam, en què hi donam resposta—,<sup>5</sup> com la projecció i la concreció de noves actuacions en el futur demanen un cert grau de consens entre els qui hi participen i, alhora, també de les organitzacions en què aquests estan ubicats.

De la mateixa manera que cal un cert grau d'acord i consens entre els participants, és del tot necessari, per avançar en un procés de canvi socioeducatiu, poder concretar-ne la planificació i l'organització a partir de les condicions i els condicionants personals, institucionals i socials dels professionals implicats i també de tots els altres agents socials implicats.

Si, com apunta Ainscow (1995), la direcció del canvi que es planteja en les organitzacions educatives i socials és avançar en el sentit d'adequar-se més bé a la diversitat de necessitats de la comunitat social i educativa en la qual estan inserides, hem de partir de la reflexió conjunta (en el si de la institució i entre els professionals implicats) sobre allò que es vol millorar i canviar i allò que es pot aprofitar perquè ja funciona. Des d'aquesta perspectiva, la direcció del canvi ha de partir del treball col·laboratiu entre els professionals.<sup>6</sup>

La idea de canvi socioeducatiu, orientat a la millora qualitativa de la pràctica socioeducativa i centrat en:

- els processos socials (relacions en el barri, ocupació del temps lliure, relacions de veïnatge, etc.) i
- els processos d'ensenyança i aprenentatge que tenen lloc en la institució escolar,

parteix d'una doble consideració:

- Referida a les condicions reals en les quals es realitza l'activitat socioeducativa (tots els recursos locals, la comunitat en la qual s'inscriuen els recursos).
- Referida als agents socioeducatius: els educadors, els treballadors socials, els professors, els alumnes, etc.

Plantejats així, s'entén que els processos de canvi estan estretament vinculats a les maneres de pensar i actuar dels professionals i a les seves creences personals en relació amb allò que cal fer i allò que cal aconseguir, amb la manera de fer-ho i amb el paper dels professionals i les seves organitzacions. L'activitat col·laborativa se situa en el terreny de les decisions i les opinions personals que, partint de determinats supòsits ideològics i teòrics, es troben, presumiblement, en la base de les decisions professionals.

Els processos de canvi estan condicionats per altres factors més generals o estructurals —la modificació de lleis socials o educatives o la influència de determinades entrades culturals o socials vinculades a uns moments històrics determinats— que, evidentment, han de ser considerats. Si no és així, les propostes d'acció resultants de l'activitat col·laborativa podrien esdevenir merament anecdòtiques i difícilment actuarien en l'essència dels conflictes socioeducatius per als quals s'ha decidit iniciar un procés de treball en xarxa.

---

<sup>5</sup> Anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, forteses i oportunitats).

<sup>6</sup> Les comissions són un dels espais privilegiats per desenvolupar aquest treball.



Des d'aquest posicionament, evidentment realista i contextual, hom espera que la implicació i el grau de responsabilitat sobre les consecucions i els acords clarament expliciats als quals s'hagi arribat com a grup siguin investits d'una certa validesa que els farà portadors del canvi esperat.

## 2. Introducció a la metodologia del treball en xarxa

El treball en xarxa requereix un llarg procés de construcció d'una epistemologia comuna a partir del treball en equip i també de prova de la metodologia. És evident que no tot el contingut de l'actuació de cada servei, recurs o professional ha de passar pel treball en xarxa, però sí que pot ser un bon referent per a una part apreciable de la feina.

La metodologia del treball en xarxa es pot diferenciar en tres grans nivells:

— **Construir les bases del treball en xarxa:** establiment dels acords bàsics inicials, reconeixement mutu, anàlisi de les necessitats, incorporació de nous recursos i definició de les grans línies d'actuació.

— És el nivell inicial i més bàsic de desenvolupament del treball en xarxa des de la perspectiva de la participació comunitària. L'àmbit organitzatiu en què es desenvolupa preferentment aquesta actuació, en el nostre programa, ha de ser el de les comissions, tot i que evidentment es poden acceptar altres formes organitzatives segons cada zona. Aquest nivell d'activitat es pot considerar com a preparatori o complementari del treball de les comissions.

— **Fer operativa la xarxa creada:** en aquest nivell, allò que s'ha d'intentar és desenvolupar protocols de treball col·laboratiu i, a partir de les prioritats i opcions d'actuació més viables, preparar projectes articulats o conjunts. És el nivell intermedi d'articulació de recursos (serveis, entitats, programes, líders, etc.). No necessàriament ha de passar per les comissions, encara que és un molt bon àmbit organitzatiu en el qual estructurar l'articulació.

— En aquest nivell, la metodologia ha de permetre que s'iniciï la fase productiva del treball en xarxa.

— **Fer eficaç la xarxa:** és el nivell més concret de dinamització dels espais d'articulació, d'execució i consecució de projectes o actuacions pactades als protocols (sigui sobre casos concrets o sobre altres nivells de feina) des d'una perspectiva de complementació.

En aquest primer document, iniciam la presentació de la metodologia per a un primer nivell més general, de desenvolupament de la participació. En els propers documents de treball es tractaran en profunditat els altres dos nivells.

Per què s'ha de començar per la participació? Perquè no hi ha projectes amb enfocament comunitari que no hagin de pensar a desenvolupar la participació. La finalitat de bona part dels projectes socioeducatius és aconseguir processos socials positius, alguns aspectes dels quals són inabastables (estructura econòmica, estructura del mercat laboral, estructura urbana, dinàmica sociodemogràfica, etc.), però sobre altres aspectes sí que es pot influir: el grau de consciència i de participació ciutadana. No és un tema que es pugui plantejar només un servei, un programa o un equip de professionals, com és evident, però els serveis, els programes i els professionals amb orientació comunitària sí que s'han de plantejar la manera en què influiran sobre els processos participatius.



## **2.1. Com podem fer operativa la participació comunitària?**

Es pot parlar de molts tipus diferents de participació: social, cultural, política, sindical, etc. Aquí només ens interessarem per la participació comunitària, la qual també s'ha anomenat «participació ciutadana». La participació ciutadana és un dels components del procés comunitari. Més enllà d'aquest fet, però, no hi ha regles fixes sobre la manera de desenvolupar aquesta participació. La pràctica d'un bon nombre de projectes mostra algunes semblances importants, però també diferències significatives, tant en els instruments de participació utilitzats com en el grau d'assoliment d'un grau més o menys alt d'implicació ciutadana.

A la presentació del Programa de prevenció i abordatge de les situacions de conflicte juvenil s'ha expressat clarament la voluntat que la participació esdevingui un dels eixos vertebradors del procés. Cal partir del fet que l'aplicació del programa presenta almenys tres particularitats clares.

— En primer lloc, el fet de tractar-se d'aplicacions en contextos territorials d'una dimensió reduïda (municipis petits, barris de Palma o d'altres ciutats de les Illes Balears) que normalment ja han posat en marxa o culminat alguns processos participatius. Són àrees reduïdes però complexes; aquesta complexitat, a banda d'altres dimensions, s'expressa en l'existència d'una realitat ciutadana consolidada, amb una història, uns recursos locals que fa temps que funcionen, etc.

— En segon lloc, el Programa de prevenció i abordatge de les situacions de conflicte juvenil afronta la fase més intensa del seu procés de desenvolupament quan ja es disposa d'una important experiència acumulada en diversos municipis de les Illes, fet que possibilita l'aprenentatge i la introducció d'innovacions a partir de la valoració d'aquestes experiències, especialment experiències de treball en les comissions i a diversos escenaris de la comunitat.

— Finalment, la fase inicial del procés del Programa de prevenció i abordatge de les situacions de conflicte juvenil ha estat molt més participativa que la majoria de programes socials. Això pot haver generat alguns problemes, però presenta també un potencial positiu, en la mesura que ja s'han pogut expressar i escoltar una pluralitat de veus ciutadanes i institucionals.

De manera més o menys directa, aquests tres elements marquen algunes de les coordenades en les quals ha de desenvolupar-se la metodologia orientada a la participació comunitària, en el marc del Programa de prevenció i abordatge de les situacions de conflicte juvenil. En síntesi, el procés de participació comunitària que es proposa podria desenvolupar-se a partir de l'estructura següent:

Dues fases: Informació-deliberació i concreció-execució.

Dos tipus de protagonistes: Serveis-professionals i recursos.

A continuació, desenvoluparem la proposta des de cadascun d'aquests criteris (fases i protagonistes), sense oblidar que hi ha un moment de desenvolupament i execució de les concrecions.

## **2.2. Fases del procés de participació comunitària**

Posar en marxa un procés tan complex com aquest implica preveure que incorporarà almenys diversos components temporals, en els quals han de predominar, respectivament, els elements d'informació, deliberació i concreció.

### 2.2.1. Fase d'informació-deliberació

Una primera fase d'informació, reiniciada en cada curs escolar al llarg dels mesos d'octubre i novembre, ha de permetre donar a conèixer a la ciutadania i a les entitats implicades de cada zona els continguts dels treballs realitzats, incorporats a un document d'avaluació del Programa de prevenció i abordatge de les situacions de conflicte juvenil. Una fase informativa extensa, renovada anualment i amb un ampli suport de mitjans (cartes als pares, tramesa del document d'avaluació a les entitats, actes públics de balanç, etc.), és del tot necessària per diverses raons:

- Per poder fer un debat pautat i en profunditat, que no comenci des de zero i permeti anar veient la mesura en què la percepció de la situació i els reptes actuals són o no compartits per la població més implicada i el moment en què se situen possibles punts de conflicte o desacord.
- Per poder assolir un objectiu d'educació social. És a dir, es pretén informar per fer possible el debat, però també per socialitzar uns elements de debat i uns continguts inicials que, en si mateixos, és bo que conegui tothom; fins i tot els qui no vulguin o no puguin participar-hi.
- Per motivar i així incrementar el grau i el ventall de participació en les fases posteriors del procés. Es tracta de mostrar a la ciutadania que les temàtiques objecte de debat tenen implicacions molt directes i intenses en la seva vida quotidiana i, d'aquesta manera, intentar estendre el debat més enllà dels sectors habitualment més implicats i motivats.
- Per mostrar que hi ha un procés d'actuació, del qual es donen comptes públics, que està obert a la renovació, etc.

La informació hauria d'incorporar sempre diferents components, més o menys desenvolupats segons les possibilitats que ofereixi el format de suport: a) elements de diagnòstic; b) ventall preliminar i obert de temes i propostes per al proper curs; c) informació sobre «bones pràctiques» amb experiències locals o d'altres ciutats i d) guió per al debat que no impedeixi l'autonomia d'organització dels implicats a les comissions.

A més de respondre les demandes concretes, els responsables de les diverses comissions del Programa de prevenció i abordatge de les situacions de conflicte juvenil han de tenir un paper proactiu que tendeixi a incentivar i, en la mesura en què sigui possible, a garantir la incorporació al procés dels agents la presència dels quals pot considerar-se clau. En concret, hauria de fer arribar tot el material imprès i audiovisual necessari i també les possibles propostes d'accions informatives a tots els recursos locals identificats abans: escoles i centres educatius en general, associacions de veïns, associacions professionals, de comerciants i empresarials, sindicats, altres entitats presents a la ciutat, experts, centres culturals i altres equipaments de referència. En definitiva, es tractaria d'informar i activar la participació del màxim nombre possible de components de la xarxa d'agents comunitaris. El treball en xarxa, del qual es parlava abans, ha de consistir en un moment inicial de cada curs a fer arribar a tots els agents, en tots els escenaris socialitzadors, la informació rellevant, a facilitar-ne i estimular-ne la comprensió, i també la incorporació al procés desenvolupat pel programa, i a canalitzar-ne la incorporació a través de les comissions.

### 2.2.2. Fase concreció-execució

Durant aquest període, entrelligat amb l'anterior i que pot abraçar els primers mesos després de l'estiu, abans de tancar els pressuposts i les planificacions per a l'any següent, l'èmfasi s'hauria de posar en la discussió, el debat i la concreció de projectes per al curs

iniciat, els quals serien executats de desembre a setembre. Els objectius principals serien l'establiment de posicions personals i col·lectives, la fixació de prioritats pel que fa als grans temes tractats, l'afiorament de punts i temes de conflicte, la construcció d'acords i consensos i, finalment, l'aparició dels primers petits o grans projectes concrets d'acció que donaran contingut al component preventiu del Programa de prevenció i abordatge de les situacions de conflicte juvenil.

Tal com ja s'ha apuntat en l'apartat anterior, el debat podria realitzar-se de diverses maneres:

- Sobre el conjunt del Programa de prevenció i abordatge de les situacions de conflicte juvenil (debat multitemàtic, per exemple: renovació del DAFO, segons la manera en què canvia una determinada zona; replantejament de projectes segons la manera en què afectarà la futura Llei de qualitat; etc.).
- Podria focalitzar-se sobre algun dels seus aspectes (debat temàtic, per exemple: manera de valorar les activitats d'estiu; d'organitzar el suport a la incorporació d'adolescents immigrants; etc.).
- Podria aportar elements nous derivats de dinàmiques, problemes o temàtiques tractats en altres àmbits territorials (per exemple: presentació i debat sobre experiències d'altres barris).

Des d'una perspectiva operativa, en aquesta fase caldria seguir tenint el mateix «equip humà de dinamitzadors», present a les comissions, capaç d'organitzar, activar i moderar els debats. Com ja s'ha esmentat, aquest equip tindria la responsabilitat d'elaborar les conclusions dels debats.

De vegades, es diferencia una fase de deliberació d'una fase de concreció, però aquí, d'acord amb els aprenentatges fets a partir de la investigació-acció posada en pràctica amb el programa, pensam que es podria considerar com una única fase. No hi ha una bona deliberació si no es concreta en un projecte. Aquest projecte serà el producte d'aquesta deliberació.

### 2.3. Protagonistes del procés

Tot el procés ha de tenir una participació activa i plural, per mitjà de canals que facilitin l'expressió de la veu dels implicats (professors, treballadors socials i educadors, policies, associacions de veïns, AMPA, etc.), sigui gent no organitzada o que ja hi participa a partir del teixit social.

**Política de comunicació activa.** Els ciutadans i les ciutadanes han de ser els destinataris de bona part de les accions informatives en tant que probablement són un sector que, d'entrada, disposa de menys informació que els grups organitzats. A més, disposen ja ara d'una sèrie de mecanismes que pretenen facilitar la seva participació: la pàgina web del programa és un dels més rellevants, però insuficient. Al llarg de tot el procés, s'ha de vetllar per treballar de manera que es promogui la participació dels sectors amb menys experiència i cultura participativa i que s'evitin desigualtats i desequilibris participatius entre els més directament implicats (pares, professors, policies locals, etc.).

**Suport efectiu a les entitats.** Les entitats han de tenir un protagonisme especial en el procés, tant a través dels debats dels projectes a les comissions com per mitjà de les activitats en les quals es vulguin implicar, i ser presents a qualsevol de les altres fórmules de treball.

A més, però, per fomentar el debat associatiu intern s'haurien d'articular els mecanismes que donin el màxim de facilitats perquè les entitats —les que mostrin voluntat— puguin implicar el conjunt dels seus membres i no solament el sector habitualment més actiu en el debat sobre la resolució pacífica de conflictes. Això vol dir que les comissions haurien d'estudiar la manera de donar un suport especial a totes les entitats que vulguin implicar-s'hi. De manera orientadora, podria dir-se que el tipus de suport que hauria de ser més utilitzat, al marge del suport material i econòmic que han d'aportar els ajuntaments o entitats locals (mancomunitats, per exemple), pot presentar les característiques següents:

- Mediació. Pretenen convertir el procés participatiu amb relació a la prevenció del conflicte juvenil en una oportunitat per aprofundir en estratègies de resolució de problemes.
- Informació-formació. Orientades a proporcionar estratègies d'actuació social alternatives respecte de les generadores de conflicte (desenvolupament d'habilitats comunicatives en els membres de les entitats, tècniques d'anàlisi DAFO, elements de treball grupal i comunitari, etc.).
- Ajut tècnic i orientació. Cerquen individualitzar possibles processos d'actuació en el ventall de les possibilitats en els àmbits educatiu, social, laboral, de salut o cultural amb joves i familiars. Es pretén impulsar projectes per cobrir les necessitats específiques que dificultin el procés d'integració social normalitzat.

D'altra banda, és prou evident que el suport aportat ha de tenir un caire coherent amb el programa. Per exemple, no s'ha d'impulsar un projecte que contradigui els plantejaments de prevenció del conflicte o que sigui discriminador; ben al contrari, s'han d'impulsar els que coincideixin amb els plantejaments estratègics del Programa de prevenció i abordatge de les situacions de conflicte juvenil. Aquesta coherència imposa la necessitat de coordinar esforços entre professionals i també entre entitats per aconseguir accions veritablement efectives.

### 3. Metodologies per a l'anàlisi conjunta

Hi ha moltes tècniques per treballar en xarxa. Als documents posteriors es presentaren algunes de les metodologies i tècniques d'intervenció, però aquí s'han seleccionat dues de les principals tècniques per a l'anàlisi conjunta, punt de partida del treball en xarxa: l'ecomapa i l'anàlisi DAFO.

#### 3.1. L'ecomapa

És una tècnica gràfica que pretén simplificar les complexes relacions que hi ha en un àmbit territorial. Es podria denominar també mapa de relacions. És una anàlisi molt fàcil de fer, però que permet una comprensió complexa i detallada.

S'utilitzen cercles concèntrics en els quals se situen els diferents recursos i agents significatius, presents al territori. Normalment, al cercle interior s'inclou una unitat d'anàlisi de referència, la qual pot ser una família, una escola, un centre de serveis socials o qualsevol altra organització.

En el treball en xarxa socioeducatiu s'inclou, al cercle interior, cada una de les organitzacions de referència fonamentals, normalment les següents:

- els instituts o centres educatius que imparteixen ESO i
- els serveis socials d'atenció primària.

Es fan dos ecomapes complementaris. El motiu és fàcil d'entendre: són les organitzacions amb competències més clares pel que fa als adolescents, els joves, les seves famílies i la dinàmica comunitària. De vegades es poden incloure ecomapes alternatius referits a qualque centre d'esplai o alguna altra organització rellevant.

Al primer cercle exterior s'inclouen les organitzacions més rellevants, en un sentit o altre: policia local, espais, centre de salut o unitat sanitària, els instituts o centres educatius, els serveis socials d'atenció primària,<sup>7</sup> centres d'informació juvenil i també altres organismes amb competències definides, professionals i projectes identificables.

Al segon cercle exterior s'inclouen la resta de recursos locals, ja siguin ONG o altres organismes diversos (església, clubs esportius, residència d'ancians, etc.).

Els agents socials individuals (líders comunitaris, professionals o no amb important credibilitat, voluntaris amb un compromís estable, etc.) es poden situar allà on es consideri més adequat, sempre segons la intensitat i la rellevància de la seva relació amb la unitat d'anàlisi.

Les relacions entre els diversos organismes es defineixen mitjançant fletxes unidireccionals o bidireccionals, d'acord amb la relació que es manté en el darrer any de referència, per això l'ecomapa ha de tenir data de referència sempre. El tipus de línia interior a la fletxa depèn del tipus de relació:<sup>8</sup>

— Una línia contínua i de traç gruixat representa una relació positiva intensa, normalment basada en acords de relació; si la fletxa és bidireccional, la relació és del mateix tipus en els dos sentits; si la fletxa és unidireccional, la relació és en un únic sentit.

— Una línia fina i contínua representa una relació positiva de baixa intensitat (baixa freqüència, poc rellevant, etc.), normalment basada en relacions personals dels professionals o voluntaris; les fletxes representen el mateix que abans.

— Una línia fina i discontinua representa una relació esporàdica no imprescindible, és a dir, que es pot substituir per una altra relació; les fletxes representen el mateix que abans.

— Una línia angulosa representa una relació molt millorable o negativa; com més destacat sigui el traçat més negativa és la relació, de tal manera que una línia molt gruixada significa una relació molt negativa.

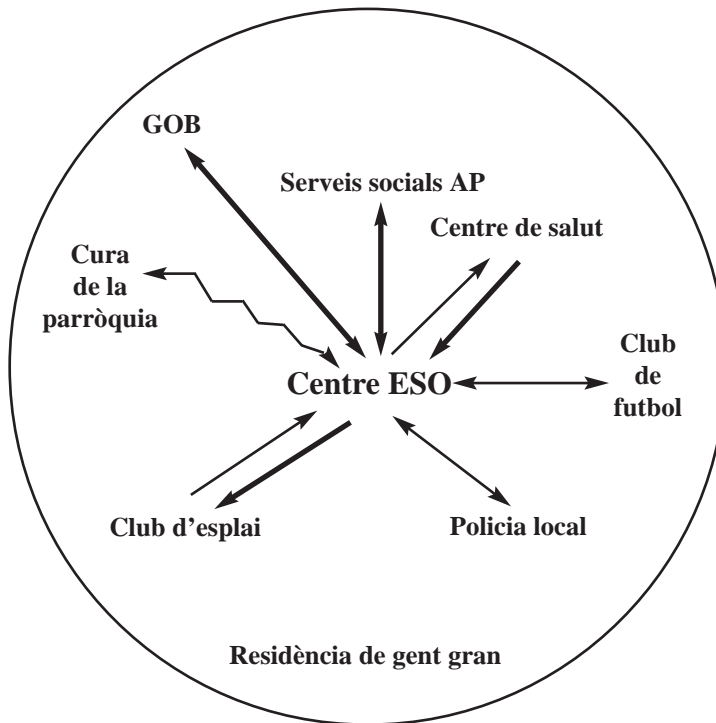
Les fletxes podrien estar formades per línies diferents en un i altre sentit; això significa que hi ha relacions diferents en un i altre sentit. És evident que la manca de línia significa la manca de relació.

L'ecomapa que s'ha explicat ara serveix per representar la xarxa exterior, és a dir, la que formen tots els organismes i agents en les relacions que estableixen entre si. També podria utilitzar-se per representar la xarxa interna, és a dir, la que es forma a l'interior de les organitzacions complexes. S'entén per organització complexa la que té una divisió del treball diferenciada, amb nivells de responsabilitat jerarquitzats. Un centre educatiu, un centre de serveis socials, un centre de salut o una administració local, per exemple, representen organitzacions complexes en l'àmbit comunitari.

<sup>7</sup> S'ha de recordar que als ecomapes dels centres educatius sortiran els serveis socials, i a l'inrevés.

<sup>8</sup> Els tipus de línies són arbitraris, es poden trobar alternatives diverses, però sempre s'intenta que la interpretació sigui fàcil.

Un exemple d'ecomapa simplificat es pot trobar a la figura següent:



De vegades, al cercle interior, es presenta l'estructura bàsica de la unitat d'anàlisi per facilitar la representació de les relacions. Pot passar que una part del centre educatiu tingui molt bona relació amb una entitat concreta, mentre una altra part hi tingui una relació molt deficient, llavors aquesta presentació de l'estructura bàsica permet fer les diferenciacions necessàries.

Aquesta indicació permet recordar, també, que per construir una bona xarxa socio-educativa externa cal enfortir la xarxa interna de l'organització. Una organització amb una relació molt deficient (burocràtica, amb relacions personals dolentes, sense bona circulació d'informació, amb responsables sense credibilitat, etc.) difícilment pot desenvolupar totes les seves potencialitats i fer les aportacions necessàries per constituir bones xarxes externes.

Fins ara s'ha parlat dels ecomapes amb centralitat, és a dir, amb una o dues organitzacions de referència (serveis socials, centres educatius), però també es poden construir ecomapes sense centralitat o amb centralitat compartida.

Hi ha dos tipus d'ecomapes sense centralitat:

a) Els que consideren com a centre compartit l'àmbit d'articulació. Les línies i-fletxes signifiquen el mateix, però el que es fa és representar al cercle interior l'organisme, en el nostre cas les comissions, que s'han creat per articular la xarxa socioeducativa. En aquests casos, als cercles exteriors es defineixen les relacions de les comissions amb la resta de recursos locals.

b) Els que no inclouen cap tipus de centre. Es representen els diversos recursos i les relacions, amb les mateixes convencions anteriors, però no hi ha cap centre ni representació en cercles concèntrics.

### 3.2. L'anàlisi DAFO

En els darrers trenta anys, l'anàlisi DAFO ha arribat a tenir una gran importància dins la planificació estratègica i les anàlisis de necessitats.

L'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, forces i oportunitats) o SWOT, en anglès (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*), permet establir dos tipus de diagnòstics:

- La síntesi de l'anàlisi de necessitats d'una àrea territorial o una organització, denominada anàlisi estratègica perquè permet establir les prioritats a partir de la comprensió de la situació i de la seva evolució previsible.
- L'anàlisi de casos, resumint la situació d'un cas concret (situació d'una família, un grup, una institució concreta, etc.).

L'objectiu de la DAFO consisteix a concretar, en una taula resum, l'avaluació dels punts forts i dèbils d'una organització o unitat d'anàlisi amb les amenaces i oportunitats. La comprensió dels elements considerats és senzilla:

- Principals punts DÈBILS: situacions actuals i processos actuals. Són tots els aspectes que es considera que haurien de canviar.
- Principals AMENACES: tot allò que s'ha de preveure. Es tracta de processos que es poden donar en un futur i que generen obstacles, limitacions, riscos, etc.
- Principals punts FORTS: tot allò que s'ha de conservar. Es tracta dels aspectes que identifiquen més bé els aspectes positius de la unitat d'anàlisi.
- Principals OPORTUNITATS: tot allò que s'hauria d'aprofitar per generar processos que permetin superar les debilitats, crear fortaleces o preveure riscos.

L'anàlisi DAFO és sempre una anàlisi aplicada, ja que es basa en el fet que la lògica de l'actuació, de les estratègies d'actuació en el camp que sigui, ha d'aconseguir una adequada relació entre la capacitat interna i les condicions externes (entorn), entre la situació actual (debilitats i amenaces) i l'evolució previsible o potencial (amenaces i oportunitats).

El més important és pensar què és necessari conèixer per identificar i mesurar els punts forts i dèbils, les oportunitats i les amenaces d'una organització o unitat d'anàlisi, qüestions clau que són reunides en una taula resum. Les fortaleces i debilitats internes resulten importants, ja que poden ajudar-nos a entendre la posició de la unitat d'anàlisi (comunitat o organització) en un entorn concret. Una primera passa, per tant, consisteix a analitzar l'entorn. Cada equip d'investigació ha de decidir les variables (factors crítics) apropiades per utilitzar segons els contextos i els temes en els quals desenvolupa la seva activitat.

Una vegada definits els factors crítics, s'ha de realitzar un procés de *benchmarking* o anàlisi comparativa amb les comunitats o organitzacions de referència més bones. És evident que han de ser unitats d'anàlisi similars. Aquest procés pot dur fins i tot a identificar noves oportunitats. Finalment, s'estableix un resum que reculli les possibles estratègies que s'han d'adoptar. Aquest resum es duu a terme a partir de l'elaboració d'una matriu amb quatre apartats no relacionats o també un quadre 2 (DA) x 2 (FO) que permetrà orientar la formulació de les estratègies més convenientes, segons la combinació de factors que siguin dominats, seguint aquest model:



## SITUACIÓ ACTUAL

Situació potencial:	DEBILITATS	FORTALESES
<b>AMENACES</b>	<b>Estratègies d'atenció preferent<sup>9</sup></b> Es tracta d'una unitat d'anàlisi en una situació complicada i amb mal pronòstic.	<b>Estratègies preventives</b> Es tracta d'unitats d'anàlisi en bona situació però amb no ves necessitats o riscos previsibles.
<b>OPORTUNITATS</b>	<b>Estratègies de reorientació</b> Es tracta d'unitats d'anàlisi en situacions difícils, però amb bon pronòstic si se'n saben aprofitar les oportunitats.	<b>Estratègies de desenvolupament organitzatiu o comunitari</b> Es tracta d'unitats d'anàlisi que poden plantejar-se nous projectes, iniciatives de qualitat de vida o de millora.

Així, s'estableixen quatre grans tipus d'estratègies que reflecteixen les possibles prioritats que han d'adoptar els que tinguin capacitat d'actuar: equips de direcció d'una organització, associacions, polítics, etc.

El desenvolupament pràctic de la matriu s'estableix amb l'anàlisi aïllada de cada quadrant. És a dir, si s'elegeix el primer (debilitats i amenaces), s'ha d'identificar cada un dels punts dèbils que la unitat d'anàlisi en qüestió té i cada una de les amenaces, de manera que cada intersecció ha de ser analitzada per estudiar les conseqüències i les accions que d'aquesta situació poden derivar-se. Amb aquesta informació es pot orientar la futura formulació d'estratègies.

Amb aquesta eina, el diagnòstic ha de realitzar-se de la manera més participativa possible i és molt convenient fer una bona selecció de dades i informacions i també d'informadors qualificats (de l'organització o de la comunitat, però també d'altres unitats d'anàlisi que hagin passat processos similars).

L'anàlisi DAFO pot aplicar-se just a partir dels criteris abans exposats, especialment delimitant bé la unitat d'anàlisi, les fonts d'informació i els consultors (informants qualificats), però també pot fer-se de manera molt més sofisticada, aplicant les tècniques de desenvolupament que s'han dissenyat en els darrers trenta anys.

Hi ha diverses tècniques associades al desenvolupament de l'anàlisi DAFO:

- Tècniques de selecció de prioritats (anàlisi multifactorial).
- Tècniques d'anàlisi de situacions de risc o amenaces (matrius d'impacte).
- Tècniques de potenciació del debat amb els consultors (DELPHI, tècniques de treball en equip, etc.).
- etc.

En aquest taller no té sentit ampliar la presentació d'aquesta metodologia, tenint en compte el temps disponible.

<sup>9</sup> La unitat d'anàlisi s'enfronta a amenaces externes sense les fortaleces internes necessàries para lluitar o plantar-hi cara, per això s'han d'aconseguir suports externs (recursos, aprenentatges, etc.).



## 4. Metodologies per concretar i desenvolupar el treball de complementació

Per donar garanties que els compromisos són explícits, als capítols anteriors ja es parlava de la necessitat de definir protocols i projectes d'actuació. Però no es pot reduir tot el procés d'articulació als procediments definits en aquests documents, per això, una de les metodologies més rellevants en el treball en xarxa és la del treball en equip. Les comissions, òrgans d'articulació en els quals participen els diversos recursos implicats en la xarxa, són l'àmbit privilegiat d'aquest treball.

El requisit fonamental és entendre les comissions com a espais comuns de detecció, intercanvi, articulació, reflexió i regulació de l'actuació. En la majoria dels casos es pot fer una comissió en l'àmbit municipal i en d'altres s'ha de fer en l'àmbit comarcal o d'uns pocs barris.

Es veu la necessitat que hi intervinguin professionals i recursos dels diferents àmbits amb poder de decisió per poder implantar actuacions en l'orientació, la informació, la prevenció, la formació i la resposta a necessitats concretes.

El desenvolupament del treball en xarxa requereix una definició clara de funcions per poder explicitar els objectius respectius i per establir canals de comunicació i intercanvi regulars i estables.

### 4.1. Els gràfics de flux ANSI i la preparació de protocols

Probablement l'ajuda més antiga per a la programació són els diagrames de flux. Cada organització pot tenir els seus propis estàndards de diagramació; a més a més, l'American National Standards Institute (ANSI) ha publicat estàndards per a diagrames de flux.

Un diagrama de flux consisteix en una sèrie de símbols i connectors entre aquests. Amb aquests símbols es pot representar una àmplia varietat de processos en forma gràfica. Per al professional, els diagrames de flux d'un projecte poden servir de visualització i resum de tots els processos implicats.

Una primera precisió a fer té a veure amb la complexitat i l'estandardització. Qual-sevol conjunt de processos, malgrat que sigui molt complexa, pot representar-se per una xarxa o un gràfic.

a) En el cas que un projecte d'intervenció sigui molt simple, poden utilitzar-se gràfics ANSI, especialment quan es tracta de processos estandarditzats, és a dir, processos en els quals es puguin dissenyar cadascuna de les passes a seguir i de les opcions que es poden resoldre. Com aquests gràfics, es desenvolupen els PROTOCOLS d'actuació col·laborativa.

b) En el cas de projectes d'intervenció més complexa poden utilitzar-se gràfics PERT, en el marc dels PROJECTES D'INTERVENCIÓ, especialment quan es tracta de projectes en els quals hi ha seqüències d'activitats en paral·lel, diverses persones col·laborant, etc.

Una segona precisió té relació amb la productivitat del projecte. En aquest sentit, hi ha dos tipus de projecte: els que poden definir productes al final i els basats en la definició dels processos de col·laboració. En molts de casos, els professionals experts els confonen i eviten la programació, perquè per ells el domini del procés d'intervenció és tan gran que se segueix com si fos un procés burocràtic.

- a) Els projectes basats en la definició dels processos de col·laboració no s'identifiquen com a productes finals, com a resultats identificables al final del projecte que no existien abans. Les activitats es caracteritzen per la possibilitat de repetició sistemàtica. El canvi cercat és una manera diferent de treballar. Normalment no requereix programació, però poden simplificar-se mitjançant gràfics ANSI.
- b) Els projectes que poden definir productes al final es caracteritzen per la possibilitat d'identificar productes finals, es pot establir el compromís d'arribar a alguna cosa diferent de la situació inicial. El canvi cercat és una modificació de la situació inicial. La programació comença per la identificació de l'esmentat producte final, és a dir, per la identificació d'una o diverses hipòtesis i de determinats objectius i escenaris de futur.

#### 4.1.1. Gràfics ANSI (processos simples i estandarditzats)

S'utilitza una àmplia gamma de símbols, enllaçats mitjançant fletxes o línies. Les diverses formes en què poden combinar-se aquests símbols en un gràfic de flux poden dificultar la lectura i l'intercanvi de gràfics entre diferents professionals. Es poden fer una sèrie de recomanacions per facilitar-ne la construcció i la lectura:

- a) S'han d'utilitzar símbols senzills i evitar gràfics massa elaborats.
- b) S'ha de mantenir el mateix nivell de detall durant tot el gràfic, és a dir, si es defineixen tasques no s'han d'enllaçar amb les activitats. Una mescla de nivells de generalitats diferents ha d'estar plenament justificada.
- c) S'han d'incloure especificacions suficients per facilitar-ne la lectura.

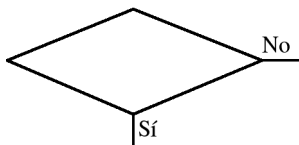
Els símbols més utilitzats, així com el seu significat més comú, són els següents:



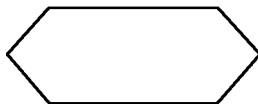
Activitat que implica diverses tasques menors.



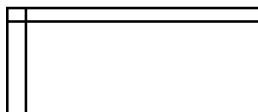
Inici o final d'una seqüència d'activitats o d'un procés.



Doble opció davant la qual s'ha de prendre una decisió.



Preparació d'una activitat abans d'iniciar-la. També serveix per referir-se a una consulta exterior.



Referència a un procés prèviament definit o a unes instruccions ja donades per escrit. Una consulta a un manual de procediment o a una norma escrita (un acord previ) es representaria amb aquest símbol.



Connexió, coordinació, articulació, reunions de seguiment, etc.

Fusió, simplificació d'un conjunt d'actuacions, com quan diverses seqüències s'unifiquen en una nova i única seqüència.

Diversificació d'una seqüència en diverses seqüències.

Final d'una seqüència o procés, basat en un registre documental o en la producció d'un registre per escrit.

#### 4.1.2. Preparació de projectes

##### 4.1.2.1. Presentació

Què és un projecte?

Un projecte és «un conjunt d'activitats planificades que es proposen fer d'una manera articulada entre si, amb la finalitat de produir determinats béns o serveis, capaços de satisfer necessitats o resoldre problemes (aconseguir objectius específics), dintre dels límits d'un pressupost i en un període de temps determinat.» (ONU, 1984; Ander-Egg i Aguilar, 1992). En aquest document només es consideren els projectes socials i/o socioeducatius, siguin d'un tipus o d'un altre.

En àmbits socials, el projecte és, a més d'un document que resumeix i presenta la planificació feta, un espai compartit —amb altres professionals, participants, beneficiaris— per a la reflexió, el coneixement, la presa de decisions i l'acció.

##### **Els components bàsics del projecte**

Elaborar un projecte suposa donar resposta a una sèrie de preguntes:

<b>QUÈ</b>	<b>es vol fer</b>	naturalesa del projecte
<b>PER QUÈ</b>	<b>es vol fer</b>	origen i fonamentació
<b>PER A QUÈ</b>	<b>es vol fer</b>	objectius, propòsits
<b>QUANT</b>	<b>es vol fer</b>	metes
<b>A QUI</b>	<b>va dirigit</b>	destinatari o beneficiaris
<b>ON</b>	<b>es vol fer</b>	localització física (ubicació)
<b>COM</b>	<b>es farà</b>	estratègies metodològiques. Activitats i tasques
<b>QUAN</b>	<b>es farà</b>	temporització, cronograma (ubicació en el temps)
<b>QUI</b>	<b>ho farà</b>	recursos humans
<b>AMB QUÈ</b>	<b>es farà</b>	recursos materials
<b>es costejarà</b>		recursos financers

### **Títol del projecte**

És convenient que el projecte, a part de la denominació extensa que vulguem donar-li, tingui un nom curt, bo de recordar. Ens servirà per referir-nos-hi i perquè la resta de gent l'identifiqui ràpidament. Si hem triat un bon nom, les altres persones tot d'una captaran el sentit, alguna idea fonamental, suggerirà coses als participants, etc.

### **Àmbit territorial del projecte**

Amb la identificació de l'àmbit territorial del projecte, es pretén conèixer la cobertura territorial del projecte, és a dir, a quin barri, municipi, mancomunitat, etc., va dirigida la seva oferta.

### **Característiques de la població objectiu**

A qui va dirigit? Perfil dels destinataris. Si hi ha algun requisit específic que s'ha de complir necessàriament per poder accedir al projecte, s'ha d'especificar clarament, sigui un requisit d'edat, sexe o situació de necessitat.

### **Nombre de persones beneficiàries**

Estimació del potencial d'usuaris o beneficiaris en el període de temps de duració del projecte.

#### 4.1.2.2 Fonamentació

Cal desenvolupar els arguments que permetin entendre per què és important el que es vol fer i aconseguir, presentar les raons a favor i en contra de posar en marxa el projecte (tècniques, legals, polítiques, de manca d'oferta...), citar altres experiències conegudes, altres experiències prèvies. També es pot fer una anàlisi comparativa amb altres experiències que pugui orientar el treball.

### **Identificació de les necessitats a les quals s'enfronta el projecte**

Un estudi de necessitats, per fonamentar un projecte social, requereix una bona aproximació a la realitat social dels aspectes concrets pels quals s'expressa aquesta situació de necessitat. L'objectiu d'aquest estudi és elaborar un diagnòstic sintètic de les principals situacions de necessitats, a partir de diverses tècniques, com per exemple la DAFO.

#### 4.1.2.3. Objectius

Són propostes concretes, orientadores i explícites que faciliten l'acció. Ens informen d'allò que es vol fer. Han de descriure els resultats esperats, en termes d'estats a aconseguir o de comportaments a desenvolupar.

D'acord amb el grau d'abstracció, distingim tres nivells dels objectius: generals, específics i operatius.

#### **Objectius generals:**

Els objectius generals són «els propòsits més amplis i generals que conformen el marc de referència en el qual se situen els objectius propis del projecte».

#### **Objectius específics:**

Els objectius específics són una concreció dels generals en el temps i l'espai.

Són les finalitats immediates que el projecte, amb els seus recursos i activitats, es proposa obtenir en un període de temps determinat.

### **Objectius operatius** (alguns autors empren el terme «meta»):

Els objectius específics es poden operacionalitzar en elements de compliment i mesura.

Els objectius operatius defineixen qualitat, quantitat, lloc i temps. Han de respondre a: quin és el producte de l'acció, durant quin període de temps es desenvoluparà, qui es beneficiarà del producte, etc. Representen la conducta immediata o les activitats que s'han de desenvolupar al llarg del procés.

#### 4.1.2.4. Pla d'execució

### **Activitats amb relació als objectius específics**

La importància de les activitats rau en el fet que són les accions que s'han de realitzar per tal d'arribar als objectius proposats.

Per això cal fer un breu inventari de les activitats que s'han de dur a terme i la seva relació amb els objectius. Una bona manera de presentar l'inventari és fer un quadre de relació entre objectius i activitats.

### **Estratègies metodològiques**

Parlam d'estratègies per fer referència a la manera en què assolim els objectius, és a dir, la manera en què s'ha d'actuar, les coses que s'han de fer. Respondre l'interrogant suposa posar en marxa activitats, tècniques, d'una manera ordenada i seqüenciada per aconseguir el que volem.

L'estratègia metodològica pot servir per aconseguir distints resultats. Així, per exemple, si treballem en grups un tema X, alhora que perseguim arribar al coneixement del tema o a la solució d'un problema, estam fent uns aprenentatges en paral·lel: diàleg, respecte per les opinions diverses, esperar torn, cooperar, etc.

Des d'una altra perspectiva, podem entendre les estratègies com la cadena seqüenciada d'activitats, ordenades d'acord amb alguns components definidors. Qualsevol acció comporta, com a mínim, quatre fases diferenciades: preparació, desenvolupament, síntesi i avaluació.

### **Calendari i horaris d'atenció**

Cal fer una breu presentació de l'oferta en termes de possibilitats d'accés, de limitació temporal. És a dir, s'ha de saber quan es faran les activitats i amb quins horaris.

### **Temporització**

En aquest apartat s'ha de presentar la distribució adequada del treball al llarg del temps disponible. En el procés de control de la gestió del projecte, a més del document de disseny, podem disposar d'altres instruments que ens faciliten la gestió, el seguiment i l'avaluació. Una de les tècniques que es pot utilitzar és el cronograma.

En processos poc complexos permet veure ràpidament el conjunt d'accions que s'han de desenvolupar.

És un diagrama de procés que es construeix en un quadre de doble entrada, que representa a la columna vertical les actuacions o activitats i a l'eix horitzontal s'ubica un cronograma en el qual s'expressa la previsió de temps (dates i durada).

## Recursos

Recurs és tot el que és necessari per poder desenvolupar correctament un projecte (dins dels terminis, amb els nivells de qualitat, amb eficàcia, etc.).

Es poden considerar cinc tipus de recursos (INPUTS):

- Recursos humans.
- Recursos materials.
- Recursos econòmics.
- Recursos formals (autoritzacions, permisos, etc.).
- Recursos orgànics (organització).

Els tres primers han d'estar representats en el pressupost.

## Seguiment del pla d'execució

El seguiment és el conjunt d'actuacions indirectes per garantir els processos i resultats esperats. Implica tasques de GESTIÓ, COMUNICACIÓ i CONTROL.

Es poden considerar les actuacions següents:

— Les dades que s'han de conèixer i la manera en què s'han de recollir: sistema informatiu.

— La manera en què es controlarà el pressupost: gestió del pressupost.

— La manera en què treballa l'organització: seguiment del treball en equip i de la coordinació interna: organització.

— La informació de l'exterior que es necessita, les persones amb qui s'ha de treballar i la manera de fer-ho: seguiment de la coordinació externa.

## Avaluació

L'avaluació sempre suposa valorar, és a dir, emetre judicis d'idoneïtat o no idoneïtat, d'adequació o no adequació, etc., amb relació a una determinada activitat o conjunt d'activitats. Al cap i a la fi, és el que ens permetrà saber alguna cosa amb relació a la utilitat del projecte. Normes del *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*: utilitat, identificació de l'audiència, confiabilitat de l'avaluador, selecció i abast de la informació, interpretació valorativa, claredat de l'informe, difusió de l'informe, oportunitat de l'informe, transcendència de l'avaluació.

Hi ha diversos tipus d'avaluació però, bàsicament, l'avaluació aplicada al context d'un projecte ens ha de permetre recollir tant indicadors de resultats del projecte (que hem aconseguit amb relació als objectius plantejats), com indicadors d'evolució i desenvolupament d'aquest, que ens permetin introduir correccions abans de la finalització (avaluació sumativa i avaluació formativa), i altres tipus d'avaluació.

## Procediments i instruments d'avaluació. Fonts d'informació

És imprescindible dissenyar un sistema informàtic que ens permeti recollir diverses dades significatives (de seguiment, dades resum, dades avaluatives, etc.), en el moment en què es consideri oportú o se'ns requereixi. El sistema informàtic d'un projecte ha de recollir les dades principals per obtenir informació que ens permeti avaluar-ne i controlar-ne l'execució. Per confeccionar-lo, en la fase de planificació del sistema, hem de concretar les necessitats d'informació que tindrem. També caldrà dissenyar els diferents suports en què acumulem la informació que recollim. Aquí, la informatització ens ofereix eines de primer ordre (bases de dades, programes d'anàlisi estadística, fulls de càlcul, processadors de text, etc.). Activitats com la memòria del projecte, l'avaluació d'aquest, la recollida d'indicadors, una nova planificació del projecte... es nodriran del sistema informatiu.

#### 4.2. Els cercles de comparació (*benchmarking*)

Una altra metodologia a desenvolupar en el context de les comissions de treball és la dels cercles de comparació. Aquest procediment de treball, conegut com a *benchmarking*, va començar a desenvolupar-se en el món empresarial i es basa en la cooperació voluntària entre organitzacions que permet l'intercanvi d'informació per tal d'aconseguir una millora dels processos organitzatius i d'actuació. D'aquesta manera, es pot assolir un aprenentatge ràpid i pràctic, basat en l'experiència dels altres.

El mateix objectiu es pot aconseguir comparant les diverses experiències dels equips i les comissions de prevenció i abordatge del conflicte de diferents municipis de les Illes Balears. El primer objectiu per aconseguir alguna cosa és establir, de comú acord, un mínim d'indicadors que permetin comparar les diferents experiències. Així es poden detectar els punts forts i febles de cada municipi i elaborar accions de millora en els aspectes que calgui. Les principals dimensions avaluades pels indicadors són: el tipus d'iniciatives plantejades, el grau d'acompliment dels objectius, el grau de satisfacció tant dels professionals com de les entitats, els resultats i els impactes.

El *benchmarking* és quelcom més que una tècnica o un mètode, ja que forma part d'una nova cultura, d'una nova manera d'entendre les relacions entre les entitats, els serveis i les persones i, en conseqüència, d'una nova manera de fer.

Es podria parlar de tres grans tipus:

- *Benchmarking* intern (entre els diversos components d'una organització o xarxa d'organitzacions).
- *Benchmarking* competitiu (amb altres organitzacions amb les quals no hi ha relacions de col·laboració o coordinació).
- *Benchmarking* funcional o operatiu (amb altres organitzacions amb les quals sí que s'han establert acords de col·laboració).

En general, funciona a partir de la idea que es pot aprendre dels altres. En aquest context de millora, el *benchmarking* pretén desenvolupar processos d'emulació a partir d'activitats de comparació amb les experiències o organitzacions més bones, etc.

El *benchmarking* és una opció de millora de la reflexió, la dinàmica dels equips i de la seva eficàcia que no surt del coneixement expert de l'organització, sinó de l'anàlisi dels factors d'èxit (bons processos i bons resultats) de les organitzacions més eficaces. És a dir, parlem de l'aplicació del *benchmarking* a l'avaluació dels factors clau. La diferència d'aquest enfocament amb relació a altres opcions tècniques més rigoroses (investigació per enquesta, per exemple) en sentit estricte és que, en fer *benchmarking*, ens focalitzam en alguns factors, els que han demostrat ser crítics per al bon resultat en d'altres organitzacions, i perdem l'amplitud i la sistematització que justament caracteritzen les grans investigacions, i canvi de guanyar agilitat i focalitzar-nos en els factors més transcendents. És una metodologia similar a la de la DAFO: senzilla, fàcil d'utilitzar, potent, però amb els inconvenients de les metodologies qualitatives.

També cal dir que un procés de *benchmarking* és lent. A manera d'exemple, Paddock (1997) ha identificat trenta-vuit factors clau que s'han de tenir presents en els estudis de *benchmarking*, per exemple:

- La supervisió externa a l'organització.
- El lideratge del programa.
- L'estabilitat del suport pressupostari.
- Tipus de control administratiu que hi ha.
- La selecció i el suport als participants.

- Els processos d'aprenentatge.
- La política comunicativa exterior.
- El grau de qualitat d'execució dels compromisos del programa; etc.

### 4.3. Treball en equip

El treball en equip es pot plantejar de diverses maneres, des del nivell més bàsic sobre el funcionament de les reunions, fins al nivell més complex sobre les dinàmiques comunicatives. Tots aquests aspectes són rellevants per garantir el bon funcionament de les comissions.

#### 4.3.1. El conflicte a les comissions

En aquest document s'ha defensat la necessitat de disposar d'organismes que facilitin l'articulació dels professionals i dels recursos que participen a una xarxa socioeducativa. Al Programa de prevenció i abordatge de les situacions de conflicte juvenil es tractaria de les comissions, però no se'n pot mitificar el funcionament i les capacitats.

El conflicte és bàsicament una desavinença entre els interessos de dos actors o més. És una diferència d'interessos que ve determinada per la relació que hi ha entre els interessos dels actors o, per ser més exactes, per la manera en què la satisfacció dels interessos d'un actor es relaciona amb la satisfacció dels interessos de l'altre.

El procés del conflicte es compon de quatre etapes:

1. L'oposició potencial, que és la presència de les condicions capaces de crear l'oportunitat d'un conflicte. Són les condicions necessàries.
2. La cognició i personalització. Les condicions anteriors només desemboquen en conflicte quan aquest afecta una o més persones, les quals, a més, el coneixen i tenen uns interessos no coincidents.
3. El comportament (rols disfuncionals, aliances, coalicions, alteracions de la comunicació, etc.), quan un actor duu a terme accions que frustren l'obtenció d'objectius dels altres o van en contra dels seus interessos. És necessari que l'acció sigui intencional, és a dir, que hi ha d'haver un esforç conscient de frustrar l'altre. En aquestes circumstàncies, el conflicte és patent.
4. Els resultats. La interacció entre el comportament de conflicte extern i les conductes amb què es tracta el conflicte n'originen les conseqüències. Aquest resultat pot ser funcional quan el conflicte ha servit per millorar els debats o per activar la dinàmica de les comissions. Si aquesta dinàmica ha estat obstaculitzada, es considera que el conflicte ha estat disfuncional.

Aquest últim punt introdueix un element clau en el debat sobre el conflicte organitzatiu: és disfuncional, el conflicte? La resposta depèn de la concepció que es tingui de les organitzacions. La línia de pensament tradicional ha considerat negatiu el conflicte i la seva estratègia ha estat limitar-ne al màxim l'aparició. Altres tradicions de pensament (Lewin) consideren que el conflicte és inherent a tots els grups i organitzacions i expressen necessitats i diferències. Com que és un procés natural i inevitable, cal acceptar-lo. La línia d'acció que proposa aquesta perspectiva és suavitzar al màxim els enfrontaments i dirigir-los de manera positiva.

Altres tradicions (Escola de Frankfurt) no sols reconeixen la naturalitat dels processos conflictius, sinó que els consideren beneficiosos per a la dinàmica organitzativa. Un grup harmoniós, tranquil i pacífic tendeix a tornar-se estàtic, apàtic i indiferent davant la



necessitat de canviar i innovar. D'aquesta manera, s'entén que el conflicte fomenta l'autocrítica, la creativitat i, finalment, la cooperació. Però cal no d'oblidar que la bondat o la maldat dels conflictes depèn, sobretot, del tipus de conflicte i del grau de funcionalitat de les seves conseqüències per a l'organització. No tots els conflictes són bons, de la mateixa manera que no tots els conflictes són dolents.

Segons aquesta tradició, les organitzacions es componen de grups amb interessos diferents que persegueixen els seus propis objectius, algunes vegades de manera egoista, però sovint amb motius ben intencionats, basant-se en la seva opinió respecte d'allò que és més bo per a la seva organització. Tal com diuen Greiner i Shein (1990, 19): «No es deu al fet que les persones d'una organització siguin ambicioses o corruptes, sinó simplement al fet que són diferents entre si i que els recursos de l'organització estan disseminats i són escassos. Així, si es vol que l'organització continuï funcionant, cal arribar a un compromís», compromís que s'ha de fer explícit, tots cedeixen una mica dins d'una estratègia de cooperació o col·laboració.

#### 4.3.2. La dinamització de les comissions

Un dels elements clau del funcionament d'equip és el rol de facilitació o de dinamització. Aquest rol pot ser assumit per una o més persones. Un bon dinamitzador no pot garantir per si sol una bona dinàmica d'equip, però la manca de dinamitzadors garanteix que la dinàmica no és l'adequada. El Programa de prevenció i abordatge de «dinàmica adequada», més enllà dels termes expressats en els documents inicials. Per tant, el funcionament de les comissions i la seva cultura esdevé un valor bastant autònom que depèn més dels interessos de les persones que les formen que dels «principis».

Si la dinamització no és assumida per ningú o és ocupada per una persona poc efectiva, és més que segur que la comissió no arribarà a actuar com un grup cohesionat ni avançarà en les seves responsabilitats.

El repte per a les persones que assumeixen la dinamització de les comissions consisteix a saber liderar un grup de representants d'entitats i serveis i estimular el lideratge d'aquestes persones en les seves organitzacions.

Els problemes més freqüents són:

- Inexistència de la descripció de les prioritats d'actuació, la qual cosa impossibilita l'avaluació del compliment.
- Expectatives excessives sobre el paper de les comissions.
- Dificultat per superar diferències entre les diverses entitats i serveis, la qual cosa afecta la cohesió de grup.
- Resistències a assumir compromisos més enllà del manteniment d'un confortable estat d'equilibri basat en l'intercanvi d'informació.
- Dificultats en les transicions i recanvis.
- Manca d'autoavaluació.

Cal que les comissions reflexionin conjuntament i debatin sobre els problemes, aquests o altres, que els afecten en un grau més alt i sobre el motiu per què es produeix aquesta situació.

Per avançar en el treball en equip, cal primer definir les responsabilitats dels dinamitzadors de les comissions (per exemple, dels educadors de la Direcció General o dels educadors municipals, encara que ho pot assumir qualsevol membre permanent). Podem considerar-ne les següents:

- Facilitar la definició de la missió (funcions), visió (objectius estratègics) i estratègies de la comissió.
- Servir d'enllaç entre la comissió i l'equip d'abordatge, així com entre la comissió i les administracions responsables: Direcció General de Menors i Família, Conselleria d'Educació i Cultura, ajuntaments.
- Preparar els ordres del dia i les actes de les reunions de les comissions.
- Fer d'enllaç amb altres comissions.
- Garantir que es disposa d'una anàlisi conjunta (DAFO), d'una definició de línies d'actuació coherents amb el programa i de les altres responsabilitats de la comissió.
- Facilitar la incorporació i l'orientació dels nous membres de la comissió.
- Facilitar l'avaluació anual de la comissió.
- Etc.

Sobre aquesta llista de responsabilitats, cal reflexionar i discutir quines són més importants.

La comissió no solament existeix quan els membres estan reunits; entre les reunions s'ha de garantir la comunicació, l'intercanvi d'informació, el compliment dels objectius plantejats, etc. En qualsevol cas, cada reunió constitueix una oportunitat, si no única, sí escassa, per incrementar l'efectivitat del programa i avançar en l'aprenentatge grupal, per tal de fer més eficaç la xarxa socioeducativa. Desgraciadament, no hi ha receptes per conduir reunions d'equip amb eficàcia, però aconseguir que el grup se centri en els temes previstos per ser tan eficient com es pugui és cabdal per incrementar l'efectivitat i l'eficàcia de les comissions. Alguns criteris pràctics molt bàsics, però de vegades oblidats, que ajuden a millorar la productivitat de les reunions, són:

- Establir els objectius de la reunió. Fer-ho de bon començament ajuda a enfocar la tasca a fer i a no divagar.
- Prestablir la disponibilitat de temps per als diferents punts de l'ordre del dia en convocar la reunió perquè els membres vagin adequadament preparats per enfocar els temes sense perdre temps.
- Mantenir l'ordre del dia tot evitant la disgregació i les discussions col·laterals que emboliquen la troca i dificulten arribar a conclusions sobre les qüestions programades.
- Fixar l'hora de començament i acabament i ajustar-se a allò que s'ha previst perquè els membres de la comissió percebin que el seu temps és productiu.
- Periòdicament, dedicar uns minuts a avaluar els resultats de les reunions. Per a aquest fi, es poden plantejar qüestions com les següents:
  - a) Els ordres del dia estaven relacionats i donaven suport a la missió (funcions), visió (objectius estratègics) i estratègies de la comissió?
  - b) Les reunions tenien objectius específics i s'han assolit?
  - c) Quins són els tipus de preocupacions i qüestions socials o educatives que es presenten més habitualment?
  - d) Han tingut oportunitat d'intervenir tots els membres de la comissió? Ho han fet? Hi hauria d'haver altres participants fins ara no presents?
  - e) Els companys que no participen a les reunions, però formen part de la xarxa, s'assabenten d'allò que es debat i decideix a les comissions?
  - f) Es lliura documentació prèvia referent als temes de debat de la reunió a fi que els participants puguin informar-se'n i reflexionar-hi abans de discutir-ho al si de l'equip?
  - g) Es recullen per escrit els acords a què s'arriba a les reunions?

- h) Quan s'adopten acords, es consideren les passes i els recursos necessaris per portar-los a terme?
- i) Quan es decideixen les actuacions que s'han de fer, es preveu la manera en què s'avaluaran i la persona que ho farà?
- j) Com es podrien haver millorat les reunions?

#### 4.3.2. Els processos de comunicació en els equips

Al marge de les anàlisis sistèmiques de la comunicació dins l'equip o de les aportacions de Bales, es pot fer una presentació bàsica d'algunes qüestions per complementar l'anàlisi i la facilitació dels processos dels equips, especialment centrada en les transaccions (les diverses comunicacions que es poden diferenciar). Seguint el model simplificat de l'anàlisi transaccional, els tipus bàsics són els següents:

##### — Transaccions complementàries

Són intercanvis basats a esperar una resposta estereotipada a l'estímul. La resposta esperada és la que facilita la continuació de l'intercanvi. Són les comunicacions dels pasatemps i dels ritus, no aporten cap contingut especial, però faciliten que hi hagi una comunicació molt bàsica i un cert reconeixement. Un equip que funciona només sobre la base d'aquesta comunicació, no podrà arribar a fórmules de contrastació i de coactuació, per la qual cosa no madurarà com a equip, funcionarà de manera burocràtica, per inèrcia i, per tant, cada vegada serà menys eficaç.

Els equips que funcionen amb aquestes transaccions tenen reunions que es basen en rituals de salutació, «xafardeig», intercanvi d'informació —sense debat—, i finalitzen les sessions sense acords clars. Aquests equips no faciliten la tasca de construcció de la xarxa socioeducativa.

##### — Transaccions creuades

Resposta no esperada. Pot ser de tres tipus:

**a) Pertinent** (la resposta és adequada perquè es pot integrar la comunicació: crítica objectivable, aportacions de nous punts de vista...). És la comunicació més útil a l'equip, perquè aporta informació/comunicació nova, però és integrable per als altres membres del grup. No utilitza els rols de la manipulació, per la qual cosa no provoca «jocs psicològics».

**b) Combat/defensa** (incita a la confrontació). És un tipus de transacció potencialment aprofitable, sempre que es pugui reformular en termes «pertinents», és a dir, integrables i no manipuladors.

Normalment, és la comunicació que s'estableix a partir de la inseguretats, el temor, l'agressivitat o la suspicàcia. Pot provocar fàcilment situacions «d'escalada simètrica», és a dir, respostes que reproduïxen el patró de rols del que ha iniciat la comunicació. En aquests casos, s'han d'evitar clarament aquesta sèrie de transaccions.

**c) Tancament.** Són transaccions que intenten que l'intercanvi no es produeixi; és la comunicació que s'estableix des de les situacions més de mancaça, és típica de persones que tenen pocs recursos verbals o dificultats per argumentar, per exemple, algunes persones en situacions d'inadaptació. També la utilitzen persones molt receloses, sense l'energia que requereix la comunicació de combat/defensa. Normalment se cerca el silenci defensiu.

Un exemple de situació en què habitualment s'utilitza comunicació creuada de combat/defensa és la d'hostilitat. Molts professionals tenen por de l'hostilitat. Això es

deu, en part, al fet que quasi invariablement és sentida com un atac personal. És útil distingir els casos en què s'és objecte de rebuig o d'odi dels altres casos en què els membres de l'equip tenen prou confiança en la seguretat de l'altre i creuen que els pot entendre i tolerar els sentiments hostils.

Una certa frustració és inherent al fet de treballar en equip, com ja hem dit; d'aquí, que una certa quantitat d'agressivitat probablement serà inevitable en totes les situacions grupals. Un membre de l'equip que no la pugui assumir eludirà fer demandes i aportacions crítiques als altres i serà incapaç d'enfrontar-s'hi amb fets desagradables. Probablement això minvarà la confiança entre els membres de l'equip i impedirà una dinàmica eficaç.

Aprendre a conviure i assumir un cert nivell de frustració facilita el treball en equip, perquè respecta el context del treball en equip com un context de «confiança» i «seguretat». El que evita sistemàticament l'expressió d'una certa agressivitat legítima està tractant d'apartar, desplaçar, aquests sentiments. Per tant, es veu forçat a guardar els sentiments negatius i expressar-los en una altra banda, ja sigui amb els usuaris del servei o amb altres de fora de l'equip. Si l'equip no tolera aquests sentiments, es reforça la por que tota agressió és destructiva. Pot arribar a inhibir-la fins a un punt que interfereixi amb el progrés i eficàcia.

#### — Transaccions ulteriors

És un tipus de transacció perillosa, ja que és la comunicació amb missatge ocult, o doble missatge. És la comunicació pròpia dels cíncics o manipuladors i, en conseqüència, duu necessàriament als jocs manipuladors o a la confusió. Fins i tot estan estudiades situacions de comunicació ulterior com a productores d'esquizofrènia, com les comunicacions ulteriors entre les mares i els fills nounats.

De vegades, aquests tipus de transaccions van ocultes amb comunicació en «línia calenta», s'intenta encobrir l'agressió o la manipulació mitjançant rituals que manifesten interès pels altres, com les converses per felicitar algú o per interessar-se pels seus problemes, però amb l'ocultació d'allò que s'intenta aconseguir amb aquesta comunicació.

Una de les conseqüències més negatives de la comunicació no adequada són els jocs manipuladors. A continuació analitzarem breument alguns d'aquests jocs i es presentaran exemples d'aquestes transaccions.

### Els jocs

Són situacions que es repeteixen sovint, que es presenten de manera molt semblant i que finalment sempre produeixen confusió o sentiments negatius entre les persones que s'hi han vist involucrades. Els jocs apareixen en totes les situacions de relació, per exemple: en la relació de parella, en la relació amb els amics, en la relació amb usuaris dels serveis o en la relació amb altres professionals. Les situacions de manipulació i confusió, els jocs, són fàcils d'identificar, però es requereix una certa atenció a alguns aspectes estructurals:

#### — Fórmula dels jocs

Els jocs funcionen sobre una pauta molt estudiada que es podria simplificar de la manera següent:

1. Estímul, comunicació que presenta un membre de l'equip, que normalment duu quelcom ocult, destinat a enganxar alguna característica sensible d'una altra persona.

2. Flaquesa, debilitat per part de la persona que rep la comunicació i que respon enganxant-se al joc, per exemple: manca d'assertivitat o inseguretat de rols.
3. Resposta, acció o comunicació amb què s'entra al joc.
4. Canvi de rols, el primer jugador canvia la seva actitud i, en conseqüència, el seu rol, per provocar la confusió o el malestar a la persona que s'hagi enganxat.

Els tipus de jocs són molts variats, però tots funcionen amb aquest esquema, després veurem alguns exemples de jocs típics.

#### — **Rols que faciliten els jocs**

Els jocs s'estableixen, s'envia l'estímul i es dona la resposta, a partir d'una sèrie de rols molt limitats; especialment significatius són aquests:

1. Víctimes: és el rol que s'expressa a partir de la presentació de les mancances, les dificultats, en definitiva, des de la necessitat d'ajuda. Aquest rol invita a sentir culpabilitat per part dels receptors de la comunicació.
2. Salvadors: és el rol que s'expressa a partir de l'oferta d'ajuda. Aquest rol facilita el sentiment que l'altre et necessita.
3. Perseguidor: és el rol que s'expressa a partir de les comunicacions de combat o de comunicacions ulteriors que oculten l'amenaça. Aquest rol invita a sentir temor per part dels receptors de la comunicació.

#### — **Tipus de jocs en els equips**

Aquest mateix tipus de situacions s'estableixen en la relació entre els membres dels equips i produeixen una sèrie de jocs, ja molt coneguts, com els següents:

- Culpar un altre per allò que s'ha deixat de fer.
- Carregar-se de feines que no es poden fer correctament.
- Competir.
- Presentar un tercer perquè doni la seva opinió, quan ja està decidit allò que s'ha de fer.
- Demanar sistemàticament ajuda, al·legant necessitats reals o imaginàries.
- Provocar situacions irresolubles positivament, les solucions possibles de les quals són totes negatives.
- Provocar que altres dos membres de l'equip es barallin.
- Provocar la decisió o acció d'un altre per criticar-lo.
- Demanar alternatives, opinions... per rebutjar-les sistemàticament.
- Donar consells i fer recomanacions, sense que ningú li ho hagi demanat, de manera repetida.
- Etc.

### **4.3.3. Tècniques de dinamització dels equips**

Les tècniques d'assessorament permeten reduir la quantitat d'interpretació especulativa en la dinàmica de l'equip. Les interpretacions a un equip poden produir conflictes innecessaris, ja que el context de la relació no aporta les condicions per poder fer un procés d'interpretació amb seguretat i s'hauria d'intentar reduir-la sempre que fos possible (Brown, 1988; pàg. 107).

El dinamitzador ha de saber utilitzar aquestes tècniques correctament per facilitar una dinàmica democràtica, eficaç i gratificant. El coordinador ha d'enfrontar-se a moltes situacions tenses: entre ell i un membre de l'equip, entre els diferents membres de l'equip i

entre tot el grup i ell, entre les organitzacions representades, etc. Pot tenir por de perdre el control de la dinàmica, por de l'hostilitat. Sovint és extremadament difícil treballar sense un cert nivell de tensió, sobretot en equips que estan canviant, madurant. Alguns dinamitzadors són de l'opinió que l'única manera de controlar la dinàmica és fixant uns límits molt estrictes i imposant normes o procediments rígids, però això fa que tota la dinàmica cada vegada sigui menys flexible, es creïn relacions burocratitzades i es faci que el «clima de l'organització» sigui molt negatiu.

Les possibilitats d'actuació són molt àmplies, sobre la base de les opcions metodològiques per construir el procés de l'equip:

1. Grup operatiu (Bleger).
2. Grup de discussió (Ibáñez).
3. Grup de formació (Gracia Fuster).

Les opcions tècniques bàsiques es podrien resumir en l'esquema següent:

#### **Sessions individuals.** Contactes fora del grup:

- Manteniment de la comunicació.
- Complementació seguint els protocols pactats (suport i assessorament personal/professional).
- Seguiment (control de les activitats i assessorament sobre possibilitats d'anàlisi, opcions tècniques que s'han d'utilitzar...).

#### **Sessions grupals de treball/discussió**

Si l'equip no té una dinàmica adequada bastarà tenir present les qüestions plantejades al principi d'aquesta secció de treball en equip. En cas contrari, es poden desenvolupar diverses estratègies:

- **Respostes indirectes:** abordar els temes i les situacions problemàtiques a partir de l'actuació en el context que facilita aquesta situació. Per exemple: davant una situació d'incompliment sistemàtic de les normes o dels acords per part d'algú, es pot plantejar un debat sobre la pertinença de les normes i/o acords generals establerts.
- **Respostes directes implícites:** abordar els temes i les situacions problemàtiques a partir de modificar les condicions que les faciliten, sense una explicitació del problema. Per exemple, a una persona que no participa se la pot elegir per desenvolupar alguna responsabilitat col·lectiva que exigeixi la seva intervenció.
- **Respostes directes explícites:** parlar a la persona, parlar a la resta del grup, parlar a tot el grup, directament sobre els temes i situacions problemàtiques que s'hagin presentat.

**Sessions obertes.** Es tracta de sessions no programades amb ordre del dia, de vegades es pot aprofitar qualche moment especial de tipus lúdic (una excursió, un sopar, etc.). No són sessions per tractar temes relatius a la feina de la comissió, a la producció de l'equip, sinó per abordar els aspectes relacionats amb la dinàmica de l'equip.

En tots els casos (sessions individuals o grupals), les *tècniques d'assessorament* permeten que, a partir de normes i criteris mínims, es pugui fer un procés d'aprenentatge i maduresa molt més eficaç. Les principals tècniques d'assessorament a l'equip són:

- a) Escolta. Consisteix en l'atenció conscient a les intervencions. De vegades s'han d'escoltar fins i tot les ruptures del discurs, les ambigüitats, els lapsus, els errors. Permet entendre allò que és implícit.

- b) Reformulació. Consisteix en la reproducció, amb altres termes i de manera resumida i ordenada, de determinades intervencions que es considerin confuses o manipuladores.
- c) Interpel·lació. És la demanda directa, a partir d'allò que ha dit algú de l'equip, d'aportacions orals suplementàries, per completar la informació disponible.
- d) Ordenació/divisió del discurs. És la categorització que aporta un membre de l'equip, per facilitar la síntesi.
- e) Confrontació. Consisteix en la presentació de les contradiccions i les incoherències, de tal manera que es pugui produir una consciència sobre aquestes.

## **Bibliografia**

- BLANCO, I.; GOMÀ, R. (2002). *Gobiernos locales y redes participativas* . Barcelona: Ariel.
- BROWN, A. (1988). *Treball de grup*. Barcelona: Pòrtic.
- CAMACHO [et al.] (2000). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Madrid: Fundació CIDEAL.
- CAMPANINI, A.; LUPPI, F. (1991). *Servicio social y modelo sistémico* . Barcelona: Paidós.
- COLETTI, M.; 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.; SCHEIN, V. E. (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». *Public Personnel Management*, 26: 4.
- PLENCHETTE-BRISSONET, C. (1987). *Mètode de treball en equip*. Barcelona: Pòrtic.