Barcelonasocial

Guia operativa d'acció comunitària

Més informació:

www.bcn.cat/acciosocialiciutadania
www.bcn.cat/serveissocials

Ajuntament de Barcelona

Acció Social i Ciutadania

Redactors i coordinadors del procés participatiu:
Moisés Carmona i Oscar Rebollo, professors de la Universitat de Barcelona (UB) i recercadors de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP)

Fotografies: Carme de la Madrid i arxiu del departament de Comunicació i Qualitat. Acció Social i Ciutadania. Ajuntament de Barcelona

Edició: Acció Social i Ciutadania. Ajuntament de Barcelona

Disseny gràfic: La Factoria dels Anuncis

Impressió: Gráficas Sierra, SL

DL:

Juny de 2009

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ .5

- Justificació .5
- Plantejament .7
- Metodologia .8

PRINCIPIS BÀSICS .10

- Què és l'acció comunitària? .10
  - Principis i valors per a l'acció comunitària .15
  - Tipus diversos d'accions comunitàries .17
- Bases i principis metodològics de l'acció comunitària .20
  - Organització .21
  - Dinamització .23
  - Processos relacionals .24
    - Arquitectura .25
    - Intencionalitat .32
    - Actituds .34
    - Habilitats .35

PREGUNTES .39

- **Sobre el que és una acció comunitària** .39
  - Quins poden ser els aspectes clau d'una acció comunitària, els que més garanties d'èxit ens poden donar? .39
  - L'acció comunitària serveix per a tot, es por fer servir per a tot? .41

Sobre aspectes tècnics i metodològics .41
- Què podem demanar a la metodologia i què no li podem demanar? .41
- Quines preguntes ens hem de fer i quan? .42
- Com hem de treballar amb grups i per què ho hem de fer? .44
- Com podem crear una organització comunitària? .45
- Quin tipus de suport requereixen les organitzacions comunitàries? .46
- Quins espais de treball calen i com es configuren? .47

Sobre els processos d'acció comunitària .49
- Què s'ha de fer per començar una acció comunitària? .49
- És necessari un lideratge fort perquè l'acció comunitària funcioni? Qui la pot liderar? .50
- Com ha de funcionar la presa de decisions? I qui pren les decisions? .51
- Quins són els temps del procés: cada cosa al seu moment i un moment per a cada cosa? .53
- Com i quan acaben les accions comunitàries? .54
- Què passa quan diversos processos comunitaris coincideixen en un mateix territori? Què cal fer si s'encavallen les accions comunitàries? .55
- Com s'administra el dia a dia del procés? .56
- Què passa quan sorgeixen conflictes? .57
- Què vol dir que l'acció comunitària és un procés educatiu? .58

Sobre els actors que hi intervenen .59
- Qui forma part d'una acció comunitària i qui té la responsabilitat que funcioni? .59
- Quins papers han de tenir els diferents actors implicats? .61
- Quin és el paper de la societat organitzada? .62
- Fins a quin punt és important que els actors comunitaris siguin representatius? .63
- Quin ha de ser el paper dels tècnics comunitaris? .66
- Quin ha de ser el paper dels polítics (càrrecs electes)? .68
- Quin ha de ser el paper de les administracions públiques? .70
- Quin ha de ser el paper de l'Administració davant dels processos que no promou? .71
- Què passa amb la gent que no hi participa? .71
- Com hem de treballar la informació i la comunicació? .74

ALGUNS TEMES UNA MICA MÉS A FONS .75
- "La comunitat", un concepte problemàtic .75
- Els diagnòstics en les accions comunitàries .82
- Claus que motiven i dinamitzen el canvi .88
- Acció comunitària i conflicte .91
- Estratègies i instruments per al treball en xarxa .94
- Estratègies i instruments per avaluar .100

CAPSA D'EINES I RECURSOS .107
- Per gestionar el conflicte .107
- Per promoure la participació ciutadana .108
- Per treballar amb grups .109
- Per treballar creativament .110

ANNEXOS .112
- Annex 1: Proposta de fitxa identificativa de les accions comunitàries .112
- Annex 2: Llista de persones participants en el procés d'elaboració .114

INTRODUCCIÓ

Justificació

En les darreres dues dècades, i més intensament en els darrers deu anys, s'han consolidat en la nostra societat uns canvis socials que afecten aspectes molt diversos de les nostres vides: canvis en les estructures familiars; en els tipus de feines i en els horaris; canvis demogràfics associats a fortes onades migratòries encara ben vives; acceleració del canvis tecnològics en els àmbits de la comunicació, a Internet, a casa nostra i a les nostres vides quotidianes; canvis en la morfologia de les nostres ciutats i els nostres barris, en el nostre paisatge urbà; canvis en les lògiques de la inclusió i la exclusió social; en els processos educatius; en fi, pràcticament en tots els àmbits de la nostra vida.

És veritat que el canvi és consubstancial a la vida humana. Tant les persones com les societats estan permanentment sotmeses al canvi, però el que volem apuntar ara és que el canvi que s'ha produït en les nostres ciutats en aquest darrers anys ha tingut una gran intensitat, i afecta aspectes tan diversos, que segurament no ens el podem mirar a la lleugera. Tenim prou indicis per sospitar que els canvis socials més recents afecten aspectes molt bàsics de la nostra societat, molt arrelats a la nostra estructura de valors, a les nostres formes d'imaginar la qualitat de vida, la convivència en societat i el nostre futur com a éssers humans que vivim en col·lectivitat.

Aquest no és el lloc per fer una anàlisi amb detall de tots aquests canvis, però sí que volem fer un esment especial d'alguns dels trets socials que més caracteritzen el nostre moment històric i que estan en la base de la justificació d'aquest treball, de la seva necessitat i oportunitat.

Vivim un moment fortament marcat per l'explosió de la diversitat a la ciutat, i també, i conseqüentment, per una important fragmentació dels interessos i les identitats col·lectives i per l'emergència de demandes i necessitats socials noves associades als diversos col·lectius i a les diverses situacions i condicions de vida de la gent.

Aquest diagnòstic ens ha de fer pensar en dues direccions. D'una banda, en els canvis que es van consolidant a la ciutat, en els diversos col·lectius que viuen als barris. De l'altra, en la necessitat de revisar els plantejaments i les estratègies de les polítiques locals, les que fa l'Ajuntament, i que volen incidir en el benestar quotidià de la gent.

Des d'aquest segon punt de vista, cada dia és més evident que les polítiques locals de benestar que fins ara havíem utilitzat a Barcelona ja no ens serveixen com abans, i que, per tant, han d'incorporar la idea –i conseqüentment les estratègies, els instruments i les accions necessàries– que els diversos grups socials que viuen a la ciutat i que poden patir desavantatges diversos han de ser actius en la consecució del benestar col·lectiu. El Govern de la ciutat tot sol, sense la implicació activa i col·lectiva de la ciutadania, difícilment podrà fer front als reptes que suposen avui dia qüestions com la convivència a l'espai públic, la integració de la nova ciutadania o els diversos usos de la ciutat.

És això el que dóna sentit a **l'acció comunitària, entesa**, com més endavant veurem, **com la dinamització de relacions socials de cooperació entre els membres d'un determinat àmbit de convivència a la ciutat** (barris o escales de veïns, centres o projectes educatius i sanitaris, esportius, etc.) **per aconseguir millorar el benestar quotidià de les persones**.

Plantejament

El punt de partida d'aquest treball és el Marc Municipal per a l'Acció Comunitària (Barcelona, 2005), que reconeix que "aquesta realitat complexa motiva l'Ajuntament a revisar i actualitzar les seves polítiques en relació amb l'acció comunitària a la ciutat de Barcelona". El Marc Municipal estableix directrius metodològiques per a l'acció comunitària a Barcelona i perfila tipologies d'accions comunitàries, l'estructura dels processos, i els principis d'intervenció. Ara, **amb aquesta guia, es vol fer, un pas més, que**, partint del Marc ja definit, **permeti avançar oferint instruments per a la pràctica de l'acció comunitària a la ciutat**, propostes de treball i reflexions operatives que volen ser, insistim, útils per a la pràctica de l'acció comunitària a la ciutat. La guia s'adreça **als potencials**

organitzadors i dinamitzadors de processos i accions comunitàries a la ciutat, siguin professionals o voluntaris, públics o associatius: ja ha quedat clar que l'Ajuntament no pot ser (no hauria de ser) l'únic promotor d'acció comunitària.

Val a dir, finalment, que la voluntat expressa de molts dels participants en els grups de treball era fer una guia atemporal, amb més orientacions que, directrius, que donés pistes de com "continuar buscant" i que, lluny de voler frenar l'espontaneïtat dels processos i de les persones que els organitzen, volgués plasmar orientacions i criteris de treball per posar-los al servei dels professionals i els promotors més creatius. És per això que hem buscat expressament que la guia ajudi no tan sols a trobar respostes, sinó també a formular preguntes.

Metodologia

És molt necessari explicar que la feina dels redactors d'aquest document ha consistit a acompanyar un procés de reflexió participatiu i plural, amb la voluntat de recollir els coneixements pràctics de molts operadors: gent diversa vinculada a les experiències comunitàries que es desenvolupen a la ciutat (tècnics que treballen a l'Administració local, gent de les entitats, personal dels serveis públics educatius, sanitaris i d'altres, tècnics vinculats als processos comunitaris per encàrrecs concrets, ciutadans que hi participen voluntàriament, etc). Totes aquestes persones tenen coneixements que han assolit al llarg del temps que han dedicat a l'acció comunitària, i que, de ben segur, són molt vàlids, així com preguntes, dubtes o reptes plantejats per als que no troben les respostes que busquen. La voluntat expressa d'aquest treball ha estat recollir uns quants d'aquests coneixements i d'aquestes preguntes obertes –tantes com ens ha estat possible–, posar-los en comunicació, ordenar-los si cal i, així, ser capaços de redactar un material que pensem que ha de ser útil per a la pràctica de totes les persones que quotidianament fan coses amb els col·lectius i els grups diversos que viuen als barris i els territoris de Barcelona.

Operativament, aquest plantejament metodològic s'ha traduït en la constitució de tres grups de treball i debats al voltant dels continguts d'aquesta guia.[1] Al llarg del procés d'elaboració d'aquest material cada grup s'ha reunit dos cops. En la primera sessió, per debatre els continguts que calia incorporar a la guia, les preguntes que ens fèiem i, en termes generals, tot allò que tenia a veure, quan començàvem, amb els plantejament metodològics i conceptuals inicials. La segona trobada va servir per entrar més a fons en alguns debats, ja sobre la base d'un primer esborrany dels continguts.

[1] Al final d'aquesta guia apareix la relació de totes les persones participants en els diferents grups de treball.

PRINCIPIS BÀSICS

Què és l'acció comunitària?[2]

Amb l'acció comunitària passa com amb molts altres conceptes: intuïtivament sabem més o menys el que volen dir, però això no facilita que puguem ferne fàcilment una definició compartida i acceptada per tothom.

Des d'un punt de vista intuïtiu, podríem dir que l'acció comunitària consisteix a "treballar amb la comunitat" o fer que "la comunitat sigui protagonista de les seves transformacions" o, també, "treballar perquè la gent participi i s'impliqui en els problemes que l'afecten". Però ràpidament ens adonem que es tracta encara de definicions que deixen massa preguntes obertes i que no acaben de resoldre el repte de disposar d'una definició suficientment clara i operativa, que ajudi a fer plantejaments de treball. Així, si ens quedàvem amb aquestes primeres definicions intuïtives, en els debats mantinguts per a la elaboració d'aquesta guia sortirien, llavors, qüestions com les següents: qualsevol cosa que vingui de "la comunitat" o es faci amb "la comunitat" és ja acció comunitària? L'acció comunitària és només treballar amb "comunitats territorials"? I, per sobre de tots, la pregunta que potser resultaria més confusa i problemàtica: què entenem per "comunitat"?

El debat sobre què s'ha d'entendre per comunitat ens ha permès veure com n'és de problemàtic aquest concepte i la controvèrsia que pot arribar a generar. És per aquest motiu que hi dediquem un apartat específic per tractar-ho amb profunditat.

També pot despistar una mica a l'hora de tenir una definició clara i operativa el fet que a la nostra ciutat, com a molts altres llocs, els projectes que coneixem com a accions comunitàries són molt diversos entre ells: programes comunitaris per als temes més diversos (salut comunitària i educació comunitàries, convivència, etc.), acció comunitària des dels serveis socials (treball social comunitari), xarxes d'intercanvi (de coneixements i de béns i serveis), plans comunitaris de barri, etc.

Sembla, doncs, que més que oferir una definició que ens permeti dibuixar fronteres entre

[2] No és objecte d'aquesta guia fer "una nova definició" del que hem d'entendre per accions comunitàries. No podem perdre de vista que això ja s'ha fet en el Marc Municipal per a l'Acció Comunitària de l'Ajuntament de Barcelona 2005, i que allà es parla d'accions comunitàries quan es donen dues dimensions alhora en l'acció: la dimensió relacional i metodològica (que opera com a conjunt de pautes de treball) i la dimensió transformadora (que opera com a conjunt rector de les transformacions comunitàries). Les accions comunitàries tindrien, llavors, una voluntat transformadora i relacional a la vegada. Es tractaria de promoure un tipus específic de relacions per aconseguir un tipus específic de transformacions socials als espais socials en els quals desenvolupem la vida en la ciutat (barris, institucions, centres cívics i culturals, centres educatius, etc.).

el que és i el que no és l'acció comunitària, val la pena proposar algunes reflexions que ens ajudin a entendre'n el sentit i les finalitats i a orientar millor la nostra intervenció, que és el que es pretén en aquest document.

- L'objecte de l'acció comunitària, allò amb què treballem en els diferents àmbits, situacions o processos de transformació, són les relacions socials. **Fer acció comunitària és treballar les relacions entre les persones**.

- El que defineix l'acció comunitària no és, doncs, un àmbit de treball determinat o un tipus o un altre de situacions. **Podem parlar d'acció comunitària en una escala de veïns, en un hospital o en una presó, com podem parlar d'accions comunitàries en la transformació d'un barri**. El que fa que parlem d'accions comunitàries és el fet que (sigui en un hospital, en una escala de veïns o en un barri) el que treballarem seran les relacions entre les diferents persones que, individualment o de manera organitzada, ens podem trobar en aquell àmbit.

- **Treballar les relacions voldrà dir**, ja ho veurem més endavant en aquesta guia, **promoure un tipus de relacions i no unes altres**. Per exemple, aconseguir que la gent tingui més capacitat d'acció des de la seva pròpia autonomia, o que aprengui a col·laborar i a resoldre els conflictes que es poden derivar d'aquesta col·laboració. Això no es pot fer de qualsevol manera, i fer-ho d'una determinada manera i no d'una altra suposa posar en pràctica un mètode i no un altre. Així, **el mètode de l'acció comunitària serà la manera concreta en què intervenim sobre les relacions socials que es donen en un àmbit o situació**.

- Finalment, sigui en un barri o en un hospital, **si intervenim sobre les relacions socials que s'hi donen és perquè volem aconseguir alguna cosa**. En el nostre cas, perquè **volem aconseguir algun tipus de canvi, de transformació social, que tingui una incidència positiva sobre les condicions de vida i de convivència de la gent** en aquell àmbit o situació, siguin els malalts ingressats a l'hospital, els presos de la presó o els residents en un barri.

Aquestes reflexions ens haurien d'ajudar a saber millor on hem de posar la nostra atenció quan ens proposem fer acció comunitària. Segurament, no ens ajuden encara a diferenciar nítidament, dins el conjunt de les que coneixem, les accions comunitàries que més ens poden agradar o les que pensem que tenen més interès. Però, potser, això no ens ho pot indicar la mera definició.

En una mateixa definició d'acció comunitària, s'hi podrien incloure tipus d'accions que ens agraden i que ens resulten interessants i a les quals creiem que valdria la pena de donar suport, i d'altres que no ens resulten tan interessants o atractives. Això mateix passa amb moltes altres definicions en l'àmbit social. Per exemple, la definició del que és una associació és vàlida tant per a les associacions amb les quals més ens identifiquem com per a aquelles de les quals mai no formaríem part. La mateixa definició del que és un partit polític pot ser vàlida per a partits polítics que siguin absolutament antagònics entre ells. Amb això volem dir que a la definició del que és una acció comunitària no li podem demanar que ens resolgui tots el dubtes que puguem tenir sobre el tipus d'accions comunitàries que estem interessats a impulsar. Però sí que ens hauria de servir per identificar correctament un aspecte clau que tota acció comunitària ha de tenir present: l'activació de relacions socials per aconseguir transformacions en les condicions de vida, materials i de relacions, de la gent.

Amb tot, ja hem ofert en la presentació d'aquesta guia una definició d'acció comunitària que ens sembla que recull el sentit de totes aquestes reflexions:

La dinamització de les relacions socials de cooperació entre els membres d'un determinat àmbit o espai de convivència a la ciutat (barris o escales de veïns, centres o projectes educatius i sanitaris, esportius, etc.) per millorar el benestar quotidià de les persones.

Definició d'acció comunitària

Mètode d'intervenció particular

▼

Relacions socials

▼

Millorar les condicions de vida i convivència

Principis i valors per a l'acció comunitària

Fer-se preguntes sobre com tirar endavant les transformacions socials que afecten les condiciones de vida de la gent no és només, ni principalment, un tema de metodologies. És, molt especialment, un tema de valors, de principis, d'aspiracions, de maneres de fer en les relacions que establim i volem promoure.

El Marc Municipal per a l'Acció Comunitària veu les accions comunitàries com a processos de transformació i apunta els eixos sobre els quals s'haurien de moure aquestes transformacions:

- Obtenció dels nivells màxims de cohesió social i benestar individual.
- Implicació i participació personal i associativa des del reconeixement de l'autonomia dels participants.
- Capacitat de convivència des del reconeixement de les diferències.

De tots aquests principis, se'n deriven alguns valors que han de ser centrals en el treball relacional i que ja es van fer explícits en el mateix Marc Municipal:

- Autonomia i responsabilitat.
- Confiança i respecte.
- Deliberació i transparència.
- Conflicte i innovació.
- Complexitat i articulació de xarxes.
- Dinamisme i aprenentatge.
- Proximitat i dinàmiques sostenibles.

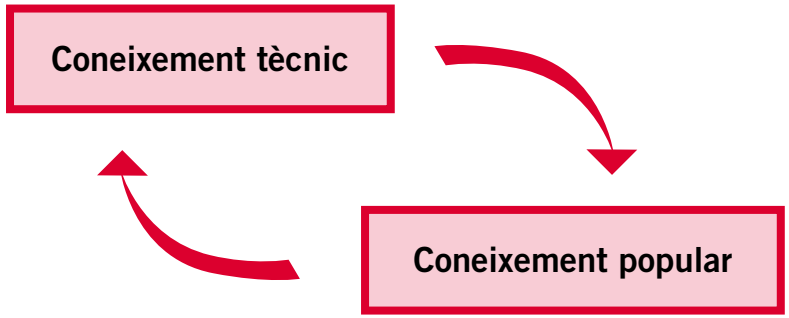
Tots aquests principis i valors no s'haurien d'entendre com una mera declaració protocollària. Més aviat els hauríem de considerar criteris per orientar i avaluar les nostres relacions quotidianes i els nostres mètodes de treball. En això que fem ara, en aquesta reunió, en aquest projecte, som prou transparents?, reconeixem prou l'autonomia dels altres?, respectem la pluralitat de posicions i la di-

versitat?, hem gestionat bé les situacions de conflicte?

No podem perdre de vista que **tot procés relacional és un procés educador en tant que transmet principis i valors**. En el cas de les accions comunitàries, el procés educatiu ha de ser un procés conscient, amb intencionalitat, pensat i planificat tant des del punt de vista dels valors que es volen treballar i transmetre, com des del punt de vista de quins poden ser els espais, els instruments i les pedagogies més adients per fer-ho.

A través de les accions comunitàries també transmetem coneixements, maneres de fer, habilitats, etc. que, fins fa poc, es reservaven als professionals (maneres de fer relacionades amb la planificació racional, la recerca, l'avaluació, etc.). Hi ha una difusió, una extensió, una transmissió de maneres de fer que creiem més adients o que poden fer que les persones i els grups siguin més autònoms o capaços de gestionar els assumptes que els importen. Això també forma part de la dimensió educativa de les accions comunitàries.

També passa a l'inrevés: hi ha una aproximació al coneixement popular per part dels professionals i tècnics.



Tipus diversos d'accions comunitàries

Pensem que és molt més interessant reconèixer que les accions comunitàries poden ser de molts tipus i que es poden desenvolupar en àmbits molt diferents, que no pas intentar fer una classificació o una tipologia que intenti englobar-les totes.

Ja hem vist que es pot fer acció comunitària en un barri, així com en un hospital o en una presó, en una escola, en una residència de gent gran, en un centre cívic, etc. Hem vist també que l'objectiu de millora de les condicions del benestar quotidià (condicions de vida i de convivència) pot estar vinculat a una gran diversitat de temes, problemes o oportunitats: la salut, l'educació, el lleure, l'intercanvi de béns o serveis, la millora urbana i molts d'altres. Finalment, si ens fixem en qui ho promou i qui hi participa, sabem que algunes d'aquestes accions són impulsades per grups de persones que es troben únicament amb motiu de l'acció comunitària; d'altres, per entitats i associacions que, a més de ser promotores d'accions comunitàries, tenen també altres activitats i fan altres papers; algunes accions comunitàries les impulsen els mateixos serveis i professionals de les administracions; també n'hi ha que són impulsades de manera plural i conjunta per administracions i serveis públics i per entitats i grups.

Així doncs, podem trobar una gran varietat d'accions comunitàries. És molt important subratllar també que el sentit que podria tenir fer aquestes classificacions mai no seria decidir quines són les accions comunitàries "bones" i quines les "dolentes". Més aviat tot al contrari: el sentit hauria de ser reconèixer que no solament hi ha una manera de fer i que no solament un tipus d'accions és el "bo".

Per tant totes les accions comunitàries tenen el mateix valor, serveixen per al mateix, poden donar els mateixos resultats i

mereixen el mateix suport? No, per descomptat que no. Però la qüestió de quines ens paguen més la pena o mereixen més el nostre recolzament, del tipus que sigui, no ens la resoldrà necessàriament una tipologia o una classificació. Aquesta decisió depèn molt més de la prioritat que donem a uns temes sobre altres, de les maneres de liderar i dinamitzar les relacions que tenen els promotors, dels valors que concretament s'hi treballen, o de circumstàncies del moment socioeconòmic i sociopolític que es viu. És a dir, de criteris que haurien de ser també polítics i no tan sols metodològics.

En alguns dels debats mantinguts entre els membres que han participat en aquesta guia aportant-hi les seves idees i reflexions, s'ha posat de manifest la preocupació perquè l'impuls d'accions comunitàries a la ciutat no esdevingui una petita "guerra de sigles o d'etiquetes", sense aprofundir en els estils de treball, els objectius, les dificultats trobades en relació amb els resultats obtinguts, o altres aspectes que són els que de debò ens donen la informació que val la pena considerar per valorar una acció comunitària.

El quadre següent recull la tipologia establerta al Marc Municipal per a l'Acció Comunitària de l'Ajuntament de Barcelona. Aquesta tipologia continua sent vàlida i segur que té interès a l'hora de reconèixer la diversitat d'experiències d'acció comunitària que es donen a la ciutat

Tipologia d'accions comunitàries segons el Marc Municipal per a l'Acció Comunitària (octubre del 2005)

Podem distingir diferents tipus d'accions comunitàries en funció de tres criteris tipològics:

- L'origen o procés de sorgiment de l'acció comunitària.
- El nombre i el grau d'implicació dels diferents agents en l'acció comunitària.
- L'abast de les transformacions que es proposa l'acció comunitària.

ORIGEN DE LA INICIATIVA	■ Accions comunitàries **impulsades des del teixit associatiu o veïnal**, en les quals es pacten els papers que han de tenir les institucions i els serveis públics.	■ Accions comunitàries **amb presència institucional** en el seu procés d'impuls, a partir del qual es van generant espais d'implicació del teixit associatiu i veïnal.
NOMBRE I GRAU D'IMPLICACIÓ DELS AGENTS	■ Accions comunitàries promogudes i desenvolupades per una **xarxa àmplia d'agents amb nivells elevats d'implicació** (serveis públics de proximitat, ciutadans i ciutadanes, moviment associatiu, agents econòmics i comercials, etc.).	■ Accions comunitàries amb una **xarxa poc extensa d'agents amb graus d'implicació desiguals**. Per exemple, un acció que es desenvolupa des d'un servei concret del territori amb la col·laboració puntual de la ciutadania.
ABAST DE L'ACCIÓ	■ Accions comunitàries **d'abordatge global**: es parteix, per iniciativa ciutadana o institucional, d'una anàlisi i visió global del territori, de caràcter multidimensional i multitemàtica.	■ Accions comunitàries **amb un eix d'abordatge concret**: la iniciativa ciutadana o institucional s'articula a partir d'un eix que esdevé la línia de vertebració de l'acció comunitària, que pot ser temàtic o bé centrar-se en un grup de població.

Bases i principis metodològics de l'acció comunitària

Un cop definit l'objecte ("Què fem?") i el sentit ("Per què ho fem?") de l'acció comunitària...

Què fem? Treballar les relacions entre els membres d'un determinat espai social, ja sigui un barri, un col·lectiu, una institució o un àmbit.

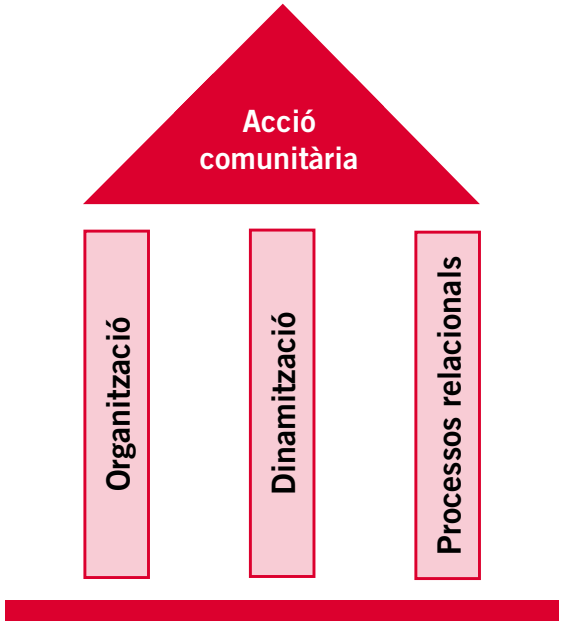
Per què ho fem? Per millorar les condicions de vida i de convivència –el benestar quotidià– en aquell àmbit social.

...ara toca fer-se preguntes metodològiques, és a dir, les que tenen a veure amb "Com ho fem?".

Aquest "Com ho fem?" se sosté sobre tres columnes, que constitueixen els fonaments, els ciments de l'acció comunitària, el que anomenem *bases metodològiques*.

a) Organització.
b) Dinamització.
c) Processos relacionals.

Dit ràpidament, el que aquests fonaments ens indiquen és que si volem ser promotors d'accions comunitàries tenim una feina per endavant que consisteix, principalment, en el següent: *a*) organitzar-nos internament; és a dir, preparar les nostres organitzacions i canviar el que calgui; *b*) dinamitzar; és a dir, activar les relacions per fer coses conjuntament i per prendre decisions; *c*) treballar processos relacionals; és a dir, espais de relació (arquitectura del procés), estratègies de relació (intencionalitat del procés), maneres de relacionar-se (actituds en el procés) i capacitats de relació (habilitats per al procés). Però, analitzem-ho amb més calma.



Organització

Tal com hem dit, una de les primeres coses que cal fer si volem ser promotors d'accions comunitàries és aprendre a mirar a l'interior de les nostres organitzacions (grups, entitats o associacions) per tal de veure si les nostres formes organitzatives són les adients perquè la nostra feina relacional pugui ser efectiva. Segurament no es pot plantejar la idea que s'ha de produir de primer un canvi intern i després una activitat promotora o dinamitzadora cap enfora de l'entitat o organització a la qual es pertany, com si es tractés de dos moments tancats i consecutius. L'activitat promotora en ella mateixa també és una forma de pressió per al canvi organitzatiu intern, ja que posa en evidència la inoperativitat de l'organització, si és el cas.

No hauríem de caure en el parany de pensar que ser promotors d'accions comunitàries només té a veure amb el que fan o haurien de fer "els altres". És cert que el que volem és posar l'accent en les relacions que mantenen entre si i amb nosaltres altres persones, entitats o grups, però per poder assumir aquesta feina no ens serveix qualsevol forma organitzativa nostra. És per això que moltes vegades es parla de participació comunitària i transversalitat organitzativa, perquè ambdues coses estan estretament relacionades. De fet, és com si es tractés d'una moneda que sempre té dues cares que no es poden separar. En una de les cares està escrita la pregunta "com em vull relacionar amb els altres?" i en l'altra cara la pregunta "com m'he d'organitzar per fer-ho?".

La idea central aquí és la següent: tant si parlem d'una administració pública com d'una entitat privada, la forma que adopti l'organització (més o menys jeràrquica i presidencialista, més o menys compartimentada, més o menys oberta o tancada a l'exterior, etc.) condicionarà les possibilitats que tingui aquesta administració o entitat de relacionar-se amb els altres.

Però, tot i que per ser promotors d'una acció comunitària hem de veure en primer lloc com estem organitzats i hem de prendre consciència de les limitacions que les nostres formes organitzatives poden suposar-nos, no hauríem tampoc de caure en una obsessió pels canvis organitzatius interns que ens paralitzessin la dimensió relacional cap a enfora. Tampoc no es tracta que fins que no haguem aconseguit l'"organització perfecta" haguem d'estar tancats a casa sense relacionar-nos amb ningú. De fet, del que segurament es tracta és de tenir plena consciència de la importància que tenen les formes d'organització dels actors que volem ser promotors. Es tracta d'incorporar estratègies de canvi en les nostres pròpies organitzacions i comprendre que el canvi no solament l'han de fer els altres.

Dinamització

La dinamització és una feina que consisteix a activar els altres agents i les altres persones perquè s'organitzin, facin coses i prenguin decisions. Fer un mateix... perquè els altres facin!!

Dinamitzar és promoure l'organització col·lectiva, promoure que la gent s'organitzi per resoldre problemes, per aprofitar oportunitats, per aconseguir recursos o estalviar-ne, pel que sigui, però col·lectivament. Aquesta és clarament una de les bases metodològiques de l'acció comunitària.

Que aquesta organització col·lectiva sigui possible no és únicament qüestió de "convèncer" els altres de les bondats de fer-ho. No és únicament qüestió d'arguments o de raons.

S'organitza qui vol, qui pot i qui sap fer-ho, i la nostra feina com a dinamitzadors ha de consistir a facilitar que la gent vulgui, pugui i sàpiga fer-ho; no únicament que la gent vulgui i es frustri perquè ni pot ni sap fer-ho.

Dinamitzar implica oferir oportunitats, facilitar recursos perquè la gent pugui organitzar-se, **i capacitar**, informar i formar perquè la gent sàpiga.

Finalment, **dinamitzar és també treballar perquè la gent guanyi poder**. És molt diferent que nosaltres, com a promotots, organitzem la gent, i que la gent tingui capacitat de fer-ho per ella mateixa. Perquè aquesta segona opció sigui possible, la gent ha de tenir capacitat de prendre decisions i tenir poder sobre ella mateixa i el seu entorn. Així, una via per aconseguir enfortir les capacitats de la gent per organitzar-se pot ser construir espais o àmbits en els quals la gent guanyi poder de decisió sobre els temes que l'afecten.

Processos relacionals

Siguin les xarxes d'intercanvi, els bancs de temps, els plans comunitaris, els projectes de salut comunitària o tantes altres accions comunitàries com podem trobar a la ciutat, impulsades o no per les administracions, totes elles esdevenen, en el seu desenvolupament al llarg del temps, processos relacionals entre actors diversos. Així, qui treballa per tirar endavant accions comunitàries treballa processos. Però, què vol dir treballar processos? I, sobretot, com es fa?

Distingirem quatre aspectes o dimensions d'un procés relacional

1. L'**arquitectura** del procés, que ens parla de quins espais de relació hem de construir.

2. La **intencionalitat** del procés, que ens parla de quines estratègies de relació seguirem.

3. Les **actituds** en el procés, que ens parlen de les formes de relació i dels valors en què se sustenten aquestes formes de relació.

4. Les **habilitats** en el procés, que ens parlen de les capacitats que són necessàries, d'allò que hem de saber fer.

L'arquitectura del procés: quins espais de relació hem de construir?

Us presentem una tipologia d'espais de treball que vol destacar dues coses. En primer lloc, que no podem fixar la nostra estratègia relacional únicament en els grups formals –necessitem també espais informals de relació– i, en segon lloc, que tampoc no podem fer-ho de manera que concentrem en excés la nostra atenció a dissenyar i organitzar "grups de grups" i en canvi ens oblidem de "fer grups".

Fer un grup de treball que sigui operatiu no és fàcil ni immediat; requereix temps i anar seguint certes passes que cal tenir presents. Els membres d'un grup de treball s'han de conèixer mínimament i s'han de tenir una certa confiança per poder treballar junts, per exemple. Per això són molt importants els espais informals de relació. També necessiten compartir informació i construir objectius de manera conjunta, repartir-nos les tasques i les responsabilitats, així com les normes de funcionament, etc. Si volem córrer i no respectem prou els temps que calen per a cada cosa (cada cosa al seu temps i un temps per a cada cosa!) estem "fent grup" d'una manera artificial i és més probable que aquest grup tingui després dificultats per treballar, per ser operatiu o per gestionar bé els "moments delicats". No tots els membres d'un grup han de tenir el mateix grau d'implicació i interès. Voler això no seria realista, però perquè no es perdi identitat de grup, ha de disposar d'un nombre suficient de persones compromeses, i tots els membres s'hi han de sentir part d'alguna manera.

Integrar-se en un grup –i, per tant, construir un espai de treball– no s'aconsegueix sent únicament receptor passiu de les coses que el grup em pugui oferir, s'ha de ser també actiu: i ésser actiu vol dir poder oferir, poder donar jo també als altres: integra més donar que rebre!

Moltes vegades, "l'arquitectura" d'un procés comunitari només acostuma a dibuixar els "grups de grups" (coordinadores, plataformes, xarxes, comissions). Aquests són espais que poden aportar molta legitimació al procés, però no és fàcil fer-los operatius, ja que es componen de gent que procedeix de diverses institucions i associacions, i potser de diverses cultures de treball i organitzatives.

A més, el criteri per a la constitució d'aquest tipus d'espais no pot ser sempre, ni únicament, la legitimitat que poden aportar els participants. Cal pensar també en l'operativitat de l'espai, en la seva qualitat com a espai de treball en funció dels objectius per als quals es crea: deliberar, consensuar, decidir, programar, etc. No hauria de passar que un "grup de grups" fos molt representatiu i molt legítim, al preu de no ser gens operatiu.

Aquest quadre vol recollir una tipologia "d'arquitectures dels processos comunitaris" i defineix bàsicament els quatre tipus d'espais que ens hem de preocupar de construir: espais perquè grups formals treballin, vagin per feina i avancin en la consecució d'objectius; espais de relació informal entre la gent que fa grups, que no s'han de deixar a la improvisació o l'atzar i també s'han d'organitzar; espais de coordinació i intercanvi entre grups, entitats o serveis, que s'han de construir amb la voluntat de facilitar que gent diversa i plural es pugui entendre per poder col·laborar; i finalment espais informals de relació que aglutinin la gran diversitat de participants del procés, i que serveixen per construir identitat de procés i facilitar també intercanvis que poden arribar a ser molt útils.

	FORMAL	INFORMAL
GRUPS	ANEM PER FEINA!!	FEM UN CAFÈ!!
GRUPS DE GRUPS	A VEURE SI ENS ENTENEM!!	ÉS FESTA MAJOR!!

Una reflexió específica dintre de l'arquitectura: les fases i el procés d'una acció comunitària

Tal com s'explicita al Marc Municipal de l'Acció Comunitària, les fases de les accions comunitàries depenen molt del seu origen, de l'abast dels seus objectius i de la seva xarxa d'agents i protagonistes. Però això no treu que es puguin identificar alguns elements característics del que podríem anomenar l'*arquitectura de fases d'una acció comunitària*.

El dubte pot ser en si fem un lectura lineal d'aquesta arquitectura de fases i ens la imaginem com a una seqüència lògica en la qual totes les fases estan ordenades, l'una darrera l'altra, de manera que sempre s'ha de començar pel mateix punt i seguir-les totes pas a pas, o, si per contra, la nostra lectura de procés no és tan lineal i preveu, tant la possibilitat que les fases no hagin de respectar un determinat ordre preestablert, com el fet que es pugui començar una acció comunitària per una

fase diferent de les suposadament inicials.

Hem de dir que no es tracta de dues posicions maximalistes cadascuna d'elles i antagòniques. D'una banda, hem de reconèixer que una certa visió lineal, encara que no encarcarada en una estructura de fases rígida, ens permet pensar que hi ha coses que cal fer al començament. Per exemple, segurament sempre han de ser-hi les explicacions i les negociacions pròpies de la fase inicial o d'arrencada, quan expliquem què volem fer, per què, amb qui i com, i potser ens veiem abocats a negociar determinats aspectes dels nostres plantejaments inicials o a aclarir certes "regles del joc" amb membres del col·lectiu amb el qual volem posar-nos a treballar.

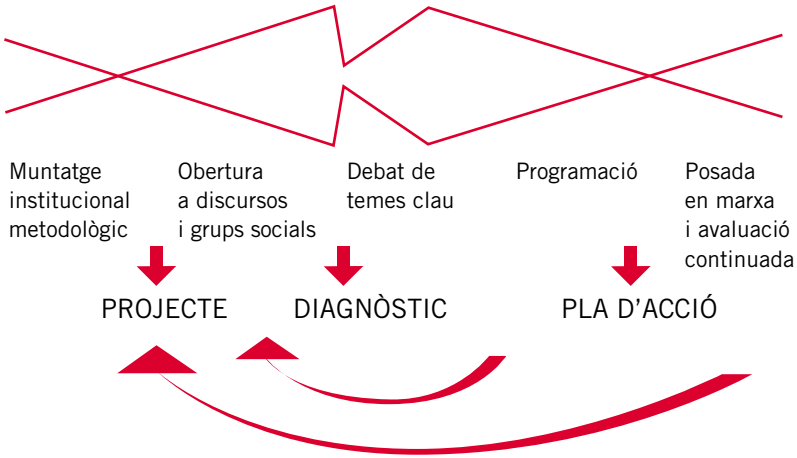
Però el que més s'ajusta a la realitat i sobretot el que més ens pot ajudar a dinamitzar processos és adoptar un visió més flexible, que ens permeti adaptar-nos a l'estat de les relacions socials que ens trobem en el moment de la "nostra" arrencada i en la trajectòria viscuda pel col·lectiu amb el qual volem treballar. Convé que tinguem present una mena de consigna per treballar el procés: "Avui no comença tot". El fet que nosaltres, promotors potser capacitats, voluntariosos i honestos d'accions comunitàries, haguem arribat avui no vol dir que totes les relacions, tots el projectes i tots els processos comunitaris comencin de zero en aquell barri. Ni vol dir tampoc que la gent estigui disposada a "començar" per on diu el nostre manual i no a "continuar" el camí que potser alguns ja tenen començat.

Un exemple recurrent en aquest debat és el cas dels diagnòstics compartits o comunitaris. Quantes vegades hem anat a treballar en un barri, per exemple, que es queixa que només es fan estudis i diagnòstics però que mai no s'arreglen les coses; i nosaltres, com que la nostra metodologia diu que s'ha de començar pel diagnòstic, fem un altre estudi més. Per a nosaltres no és un altre estudi, és clar, però sí per a la gent que viu en aquell barri i que ja ha vist uns quants diagnòstics i que, a més, no té l'obligació de saber quines són les "transcendentals diferències" que hi ha entre els "nostres" diagnòstics comunitaris i els estudis que s'hagin pogut fer al barri en altres moments.

En el procés hi ha d'haver un cert ordre i una certa lògica, però hauríem de defugir recomanacions molt tancades que no ens deixin llegir bé el que passa i el que cal en cada moment. Disposar d'una estructura de fases ens pot ajudar molt a saber on som en cada moment i alhora pot ser un entrebanc si la considerem una pauta lineal que cal seguir forçosament.

Un concepte que ens pot ajudar a treballar el procés en moltes de les seves fases, en especial en les de diagnòstic i en les de programació, és el d'"obertura/tancament". Sigui per fer un diagnòstic o per fer un programa accions, "obrir" vol dir incorporar noves veus, opinions, propostes, vivències o discursos sobre una determinada realitat. Per treballar de manera participativa hem d'obrir, doncs, els diagnòstics i les programacions. Però no podem estar sempre i permanentment "obrint"; també hem de ser capaços d'arribar a conclusions, d'escollir propostes o de dissenyar estratègies que prioritzen unes oportunitats per sobre d'unes altres; d'això en diem "tancar". La idea clau d'aquesta reflexió és que moltes vegades és més interessant gestionar bé els moments d'obertura i tancament d'una determinada fase, que no pas la seqüència que segueixen o la fase concreta per la qual hem començat.

Fases i moments del procés



Font: Martí, Joel.

Les fases segons el Marc Municipal per a l'Acció Comunitària

Sorgiment i arrencada del procés.
Les accions comunitàries poden néixer directament vinculades a un territori i una xarxa veïnal, a un entorn basat en la continuïtat de les relacions entre agents i la mútua interdependència. Però poden arrencar també en l'esfera dels serveis públics de proximitat. En tot cas, es posa sobre la taula la possibilitat d'articular un sistema d'agents associatius i institucionals amb voluntat de compartir, més que monopolitzar, decisions sobre diverses temàtiques dins d'un patró organitzatiu flexible i poc jerarquitzat.

Estudi i diagnòstic participatiu.
S'elabora un diagnòstic del territori i del ventall de realitats que cal millorar i transformar, amb la participació activa de tota la gamma d'agents (representants polítics, entitats i moviments socials, personal tècnic i professionals dels serveis públics, del comerç i d'altres agents econòmics i veïns no organitzats). L'objectiu d'aquest diagnòstic és destacar les fortaleses i les febleses del territori i de les temàtiques que seran objecte de l'acció comunitària.

Disseny del projecte d'intervenció.
S'elabora conjuntament un projecte d'abordatge global o concret, que pot ser temàtic (la convivència intercultural, la sostenibilitat, etc.) o centrat en un col·lectiu de població (les persones grans, els infants i els adolescents, etc.). En aquest moment, s'han de definir els objectius que cal assolir i un sistema d'indicadors per tal de facilitar els processos de seguiment i avaluació.

Organització i acció participativa.
S'institueixen o es consoliden els equips i els grups de gestió i participació necessaris per al desenvolupament correcte del projecte. S'assignen tasques estratègiques (disseny, priorització, seguiment i avaluació tant d'acció com d'impacte) i operatives (comissions o grups

de treball en funció de les línies d'acció). Es procura també potenciar la gestió dels programes per part de les mateixes entitats del territori on s'actua.

Seguiment, avaluació i revisió.
S'estableix l'espai de seguiment dels objectius i de les accions que es porten a terme. S'avaluen els resultats d'acord amb els sistemes d'indicadors prèviament establerts.

Finalització.
Un cop assolits els objectius definits en el projecte, o davant d'un canvi que afecta les línies estratègiques que el fonamentaven, o arribada la data acordada pels agents del pla com el final apropiat de la intervenció, es presenta l'informe de gestió (resultats, impactes, orientacions de futur), es fa el balanç comptable, es resolen els aspectes financers i legals i es dóna per finalitzat el projecte.

La intencionalitat del procés: quines estratègies de relació seguirem?

Les relacions que promovem no són perquè sí. Tenen una finalitat, una intencionalitat. Una part d'aquesta intencionalitat es pot trobar en els objectius de les transformacions socials que persegueixen les accions comunitàries (millora de les condicions de vida, atenció a determinats col·lectius, lluita contra l'exclusió, entre d'altres), però també busquem aconseguir coses en l'àmbit relacional i per això hem de ser conscients de què és el que volem.

Les estratègies de relació de les accions comunitàries haurien de tenir un objectiu doble: crear vincles i capacitar la gent.

Construir comunitat és **crear vincles**, vincles que poden ser d'interessos, d'identitat, funcionals o afectius. Això es pot plantejar de maneres diferents, però, si no es dóna aquesta construcció de vincles, serà difícil consolidar les relacions.

Però la intenció no és només crear vincles, també volem **capacitar la gent** que participa en les accions comunitàries i que no són professionals de l'acció comunitària. Aquesta capacitació pot tenir continguts molt diversos i segurament s'han de tenir presents els contextos concrets en què es desenvolupen aquestes accions, però hi ha dos tipus de continguts que s'han subratllat de manera especial en alguns debats: la **capacitat per autoorganitzar-se** (no dependre sempre i per a tot dels dinamitzadors professionals) i la **capacitat per gestionar els conflictes** (no fer del conflicte quelcom que només poden gestionar els professionals de l'àmbit).

Així, quan parlem de les estratègies relacionals de l'acció comunitària, de la seva intencionalitat no estrictament vinculada a continguts concrets que afecten la qualitat de vida quotidiana de la gent, ens fixem per sobre de tot en la voluntat de crear vincles entre els participants i a promoure'n la capacitació, en especial per autoorganitzar-se i per gestionar de manera també autònoma els conflictes que sempre sorgeixen en les relacions entre les persones.

Les actituds en el procés: les formes de relació i els valors

L'acció comunitària es fonamenta en valors; això ja ho hem dit i va quedar també plasmat en el Marc Municipal. Ara volem destacar com aquests valors s'han de convertir en actituds envers els altres en el procés, en unes determinades formes de relació. La primera idea que ens agradaria fixar és que no serveix qualsevol forma de relació amb els altres i que són els promotors els que han de mostrar i exemplificar les actituds que volen promoure. No parlem, doncs, únicament de les actituds que han de tenir "els altres", que també, sinó de les actituds que hem de tenir nosaltres en la mesura que vulguem ser promotors d'accions comunitàries. Potser les distàncies entre "els altres" i "nosaltres" no estan tan marcades ni són tan pronunciades com de vegades volem creure.

Hi ha tres tipus d'actituds que componen un bon resum, creiem, dels debats mantinguts en els diferents grups de treball. Cal tenir una actitud de **"respecte actiu"**[3] cap a totes les persones. No n'hi ha prou amb reconèixer que tothom té drets; cal fer coses i l'acció comunitària s'ha de plantejar en aquest sentit, perquè els altres, també tots els que no pensen com nosaltres, tinguin l'oportunitat real d'exercir els seus drets. El respecte actiu va més enllà del respecte com a **"reconeixement"** per esdevenir "compromís": jo faré coses perquè tu, que no penses igual que jo, puguis dir-hi la teva.

Cal tenir també una actitud de "responsabilitat" envers les nostres competències i autonomies, envers les nostres obligacions i funcions, envers els compromisos que adquirim davant els altres i envers la nostra convivència amb ells, que no pot ser només cosa seva.

Finalment, també volem destacar la necessitat de disposar d'una autèntica **"voluntat col·laborativa"**. De treballar amb els altres se n'aprèn, però no és fàcil ni immediat fer-ho, i cal voler-ho aprendre.

Les habilitats en el procés: allò que hem de saber fer

Aquesta és una guia adreçada a persones i agents col·lectius que vulguin ser promotors d'accions comunitàries. Ja hem dit que ser promotors d'accions comunitàries implica treballar processos relacionals i intencionals (que tenen objectius i no es fan perquè sí). En aquest últim punt de les bases i els principis metodològics de l'acció comunitària volem identificar les quatre habilitats que més destaquen com a habilitats clau per a la dinamització de processos comunitaris. Nosaltres aquí les enumerarem i farem un petit comentari sobre cadascuna. No cal dir que es tractarà necessàriament de comentaris molt limitats, atès que sobre cadascuna d'aquestes habilitats s'han escrit llibres sencers.

Lideratges i colideratges: Els processos de canvi necessiten lideratges actius i els processos comunitaris reclamen colideratges. Es pot liderar de moltes maneres i no s'ha de confondre liderar amb manar. Sense entrar aquí en un debat a fons sobre les qualitats del bon lideratge social (debat d'altra banda del tot necessari en aquests tipus de processos), hi ha una idea que creiem que resumeix força bé el que volem plantejar: el lideratge facilitador, entès com el que fa que les coses passin i es facin, que les facilita, però sense treure capacitat d'acció ni protagonisme als altres, que reconeix altres lideratges i els inclou en el procés. Potser podríem parlar de "comunitatge": el lideratge que facilita i reforça la capacitat de la gent per fer coses i prendre decisions de manera autònoma.

3 El concepte de "respecte actiu" que ha sortit en alguns debats d'aquest treball a proposta d'alguns participants ha estat plantejat per Adela Cortina a "Ciudadanos de Mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía". Alianza Editorial; Madrid, 1999.

Empatia: La gran varietat de persones que trobem a qualsevol àmbit social que vulguem considerar i l'explosió de la diversitat a la qual assistim en els nostres dies, i que ja hem comentat, juntament amb la fragmentació dels interessos col·lectius, fan del tot necessari tenir capacitat per posar-se en la pell de l'altre i comprendre'n les posicions, les demandes, les inquietuds, les aspiracions i les emocions. Tenir l'habilitat de comprendre l'altre des de l'àmbit emocional fins al racional és clau a l'hora de dinamitzar processos relacionals.

Creativitat: No tenim respostes per a tot, ni per sempre, però sí que tenim la capacitat per anar-les construint; cada experiència comunitària construirà les seves, sense mimetismes. Potenciar la creativitat, incentivar-la, no és una opció, és una necessitat que tenen tots els processos comunitaris que volen trobar les (seves) respostes als reptes que es plantegen. Una metodologia comunitària no pot ser mai allò que diu un paper, sinó el que un grup d'actors comunitaris fan en la pràctica. Actors diferents, amb la mateixa recepta, cuinaran processos diferents com a resultat de la seva creativitat aplicada a contextos distints.

El "ser creatiu" està massa influït, connotat, pel món de la publicitat i la imatge i aquí no parlem des d'aquest punt de vista més lligat a conceptes com "originalitat" o "novetat". Potser ens sentim més propers al punt de vista artesanal o artístic, ja que tot artista, tot artesà, és un "creador" de la seva obra, com tot procés comunitari ha de ser el resultat de la creació que hagin fet els seus protagonistes.

Comunicació: Seguint un discurs ja clàssic en el món de la comunicació humana, podem dir que en els processos relacionals, quan hi ha interacció entre persones, sempre comuniquem alguna cosa a l'altre. No hem d'entendre, doncs, la comunicació com una cosa puntual i lligada a un determinat instrument, sigui un pla de comunicació, una campanya, una revista o qualsevol altre suport. Quan no fem revistes, ni campanyes, ni tenim plans de comunicació, també comuniquem en les nostres relacions quotidianes.

És clar que aquests dos àmbits (el de la comunicació en les relacions "cara a cara" i el més impersonal, que ja no es dóna cara a cara, sinó a través d'instruments i suports com poden ser revistes, anuncis, díptics o altres) s'han de diferenciar, però el que ara volem destacar és que tots dos àmbits existeixen (no únicament el segon, que és en el que més acostumem a pensar). De fet, també volem destacar que és precisament la comunicació cara a cara la que fonamenta els processos comunitaris, més que no pas l'altra.

Així doncs, hem de prendre consciència que, en les nostres relacions quotidianes, sempre

comuniquen alguna cosa a les persones amb les quals ens relacionanem. En funció de si escoltem o no atentament l'altre, de si el mirem a la cara quan parla o de si estem més pendents del mòbil que de la conversa, per exemple, comuniquem més o menys interès per l'altre i per les seves opinions.

Ja hem explicat que aquesta guia ha estat elaborada a partir de les aportacions fetes per gent diversa, vinculada de manera diferent a la reflexió i a la pràctica de l'acció comunitària: professors i estudiosos, tècnics de les administracions i d'entitats, membres d'associacions i participants en processos comunitaris. Sens dubte, un dels continguts més interessants de totes aquesta aportacions, i que de cap manera no volíem perdre en elaborar aquesta guia, ha estat la quantitat, la diversitat i la rellevància de les preguntes i els interrogants que han sortit en les reunions. Que haguem recollit aquestes preguntes no vol dir que tinguem la resposta per a totes elles, però hem estat d'acord que només el fet de plantejar-les ja ens pot donar pistes per a les nostres pràctiques.

De fet, no tenim "la resposta" a cadascuna d'aquestes preguntes i cadascuna podria ser matèria per si sola de tot un llibre. Per això hem optat per fer tres coses: recollir-les, ordenar-les i aportar algunes reflexiones que creiem que poden ser útils per a les nostres pràctiques, més que no pas voler presentar "respostes correctes".

PREGUNTES

Sobre el que és una acció comunitària

1. Quins poden ser els aspectes clau d'una acció comunitària, els que més garanties d'èxit ens poden donar?

Convé identificar certes condicions que s'han de donar perquè els projectes d'acció comunitària puguin tenir èxit. És important avaluar, com també és important treballar en xarxa, per destacar dos dels aspectes que més surten en les reflexions metodològiques. Però, si centrem l'atenció a trobar condicions indispensables per tenir possibilitats d'èxit, cosa que no vol dir garanties, veiem clarament que només podem pensar en condicions que han de complir els promotors de l'acció comunitària i que les podríem resumir en dos enunciats: bon lideratge i coherència metodològica.

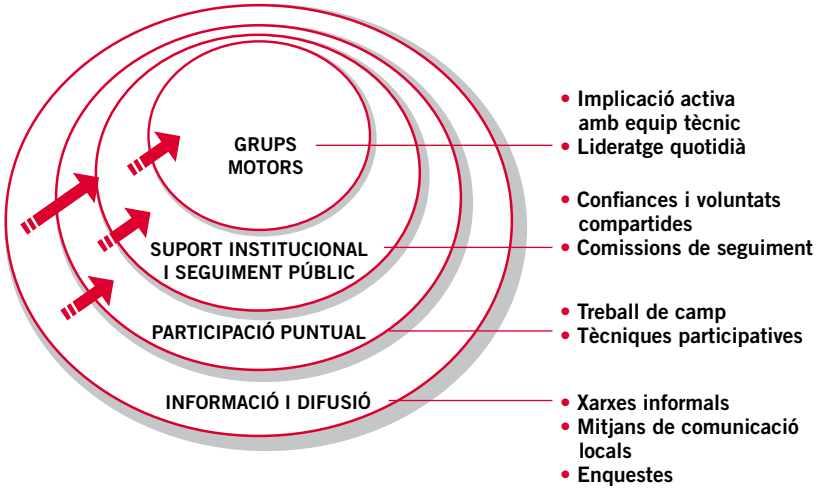
En primer lloc, i independentment de qui siguin els promotors de l'acció (l'Ajuntament, una entitat o una xarxa d'actors diversos), el lideratge del procés es valora com la clau de volta fonamental, ha d'estar present en el procés i ha de contribuir a donar-hi impuls i coherència. Però això no es pot fer de qualsevol manera: existeixen diversos estils de lideratge, alguns són absolutament imprescindibles, i d'altres totalment contraris als plantejaments de l'acció comunitària que es fan en aquesta guia (vegeu més endavant la pregunta sobre els lideratges).

En segon lloc, hi ha la coherència metodològica, que es pot manifestar a través de diversos aspectes: equips professionals motivats i qualificats per a la feina i ben dirigits; recursos adients i suficients; incorporació dels canvis necessaris en les organitzacions promotores o altres que contribueixin que es vegi clar que "fem el que vam dir que faríem" i que no "diem una cosa i en fem una altra". En aquestes metodologies relacionals, ajuda molt saber escoltar els altres de debò.

Però si pensem més enllà de la promoció, la condició més fonamental per tenir èxit és arribar a constituir un veritable grup (o intergrup) que es converteixi en motor del projecte, l'experiència o l'acció. Aquest és l'element sense el qual no hi ha treball comunitari.

De fet, el treball comunitari és l'abordatge de situacions socials col·lectives mitjançant l'organització de la gent (acció associativa). Si no hi ha aquest grup motor és difícil parlar d'acció comunitària i també d'èxit. És l'existència de grups motors que construeixen decisions i són capaços de gestionar-les de manera autònoma allò que ens permet parlar de participació. Sense això, segurament hauríem de parlar de tecnocràcia: és el que passa amb els projectes d'accions integrades en els quals no hi ha participació però sí molta capacitat tècnica.

Un exemple d'organització social del procés



Font: Martí, Joel.

2. L'acció comunitària serveix per a tot, es por fer servir per a tot?

En cert sentit, en qualsevol àmbit relacional o de convivència públic es poden plantejar estratègies d'acció comunitària perquè la gent implicada d'una manera o d'una altra col·labori en la consecució d'objectius; però això no vol dir que l'acció comunitària serveix per a tot o pugui "tapar qualsevol forat", per entendre'ns. La transformació social necessita "recursos", no pot estar formada només per "relacions".

Existeix el perill de voler fer servir l'acció comunitària com a tapadora d'altres coses que no es fan i que potser s'haurien de fer. En aquests casos els processos comunitaris es poden pervertir i es poden cremar relacions i terrenys sobre els quals després no serà fàcil tornar a plantar llavors. Ara bé, en una situació complicada per manca de recursos o per qualsevol altra qüestió, es pot treballar molt coherentment de manera comunitària si es comparteix la informació sobre les dificultats i els reptes i es coneixen els límits del procés.

Sobre aspectes tècnics i metodològics

3. Què podem demanar a la metodologia i què no li podem demanar?

- **La metodologia no ha de matar l'espontaneïtat dels professionals,** ben al contrari, hauria de potenciar-la. En qualsevol camp professional, també en el camp comunitari, els professionals que hi treballen han de poder desenvolupar amb autonomia suficient les seves capacitats i la seva creativitat (això no vol dir que ho hagin de fer sense donar explicacions a ningú; ja veurem que el seu treball està sotmès a avaluació). El mateix serveix per a altres promotors no professionalitzats: la creativitat i les capacitats personals sempre han de tenir oportunitats.

- La metodologia no hauria de ser l'única que donés resposta a qüestions relatives al tipus de transformació i canvi que es promou. Hi ha qüestions que s'han d'atendre des d'altres àmbits, com ara el polític, i no exigir-les a la metodologia.

- **Hauríem de pensar en els mètodes més en termes d'orientacions, d'instruments o d'oportunitats de treball i fonts d'inspiració, que no pas en termes de directrius tancades, fórmules màgiques o receptes miraculoses.**

D'altra banda, sempre dependrà de l'art que tinguin els que apliquin els mètodes. Una mateixa recepta de cuina i uns mateixos ingredients no donaran el mateix plat a taula independentment del cuiner que l'hagi preparat. Cada acció comunitària, cada projecte i cada experiència són una singularització d'orientacions metodològiques més generals.

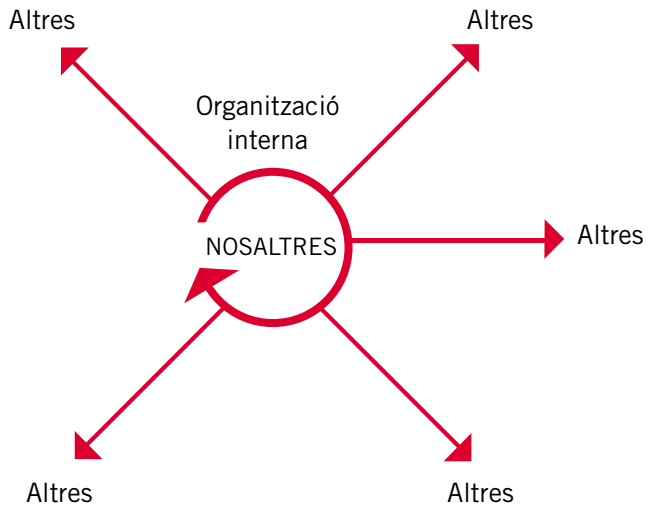
4. Quines preguntes ens hem de fer i quan?

Està molt bé la idea que a l'hora de treballar ens acompanyin sempre preguntes. Abans de dir quines preguntes ens hem de fer, tinguem clar que l'important és tenir la capacitat de fer-se preguntes. Fer-nos preguntes és avaluar i avaluar no és una cosa que haguem de deixar per al final. Si sempre ens fem preguntes sempre estem avaluant, i això segur que ens ajudarà. Potser la resposta a "quines preguntes ens hem de fer?" la podríem trobar en els nostres plantejaments i les nostres estratègies per avaluar.

Moltes de les preguntes que surten en aquesta guia són d'una gran utilitat i, ja ho hem dit, potser més important que les possibles respostes o reflexions que ara tinguin, en aquest document, l'important és conservar les preguntes. **Les preguntes perduren..., les respostes van canviant.**

Finalment, sempre és important, si som promotors de processos i accions comunitàries, fer-nos preguntes que vinculin les nostres formes organitzatives amb les nostres estratègies relacionals. Es tracta de no creure que podem modificar les estratègies relacionals sense canviar també les formes organitzatives.

Entorn del tipus de preguntes que ens hem de fer, també seria interessant prendre en consideració que **les millors preguntes són les que neixen de les nostres inquietuds, les nostres preocupacions i les nostres necessitats** (o que hi estan relacionades). Si la pregunta no respon a aquestes característiques, és possible que tampoc les respostes no siguin significatives per a nosaltres. És el que passa amb les accions comunitàries que són "respostes" en forma d'acció: quan aquestes no parteixen de les inquietuds i les preocupacions genuïnes de la gent probablement no seran reeixides.



5. Com hem de treballar amb grups i per què ho hem de fer?

- L'acció comunitària no és únicament una acció "macro", consistent a crear xarxes, dinamitzar processos, etc., sinó que també és, i molt principalment, una acció "micro", que consisteix a crear grups i organitzacions. Parlem sempre en termes de xarxes i de "grups de grups" i ens oblidem de parlar del principi bàsic del treball comunitari: la creació de grups per resoldre problemes, gestionar recursos o compartir oportunitats.

- Els grups poden ser de molts tipus i no tots tenen les mateixes lògiques de constitució i funcionament. Si el que volem és crear un grup per fer alguna cosa (gent que s'ajunta per treballar), llavors haurem de tenir presents alguns principis: en primer lloc, la gent necessita un temps per conèixer-se i és important que és conegui mínimament per establir relacions de confiança i treball; per tant, podem ajudar a crear grup si ajudem que la gent es conegui millor. En segon lloc, és important dedicar un temps a construir un "marc comú" de treball per al grup (valors, informacions, coneixements) i pot ser una bona opció que un grup comenci per formar-se i informar-se en relació amb el seu tema de treball. De fet, la idea fonamental que hem de comprendre és que un grup és una realitat comunicativa i un fet cultural. La parla, el debat i l'intercanvi intens són elements fonamentals perquè el grup acabi construint una mena de paraula comuna (que incorpora el retrobament lingüístic, la construcció d'interpretacions comunes, etc.). El grup necessita, doncs, trobar els espais en els quals es va construint aquesta paraula comuna, que no són solament els espais més formals. En tercer lloc, els objectius de treball han de ser prou clars i compartits entre tots els membres. Finalment, és important treballar una bona distribució de papers i tasques dins del grup, i aquí apareix una de les claus de volta perquè un grup de treball es mantingui en el temps: que tothom pugui aportar, que no n'hi hagi uns que aporten i altres que reben. **El que integra la gent en el grup és poder donar alguna cosa als altres.** Aquestes coses són importants per a qualsevol grup de treball, sigui per fer grans treballs o per a treballs aparentment més modestos.

6. Com podem crear una organització comunitària?

Crear organització comunitària és "crear grups" (associacions, entitats, grups formals i informals, etc.) i "crear grups de grups" (associacions de segon nivell, xarxes, plataformes, taules, etc.). De vegades disposem de grups molt dèbils i de seguida ens aventurem a fer grups de grups, i no pensem prou que les entitats de segon nivell que no tenen al darrere uns grups mínimament potents poden acabar sent "gegants amb els peus de fang".

És cert que no podem demanar a totes les entitats i a tots els grups que siguin forts per poder ajuntar-se amb altres, atès que moltes vegades la fortalesa es pot aconseguir ajuntant gent que per separat és més dèbil. Però no es crea organització comunitària sòlida, duradora i que pugui fer sostenibles en els temps les accions i els processos si només ens preocupem de generar estructures "per dalt" i no construïm "per baix", ja que **la base de l'organització comunitària són els grups que aglutinen persones que fan coses**.

Finalment, no oblidem que constituir grups entorn d'una diversitat de projectes (lúdics, culturals, folklòrics, esportius, de sensibilització social, etc.) és una manera de fer més densa la vida social, i com més densa és aquesta vida social més flueixen les oportunitats.

En una altra pregunta, hem fet una reflexió sobre què cal fer per crear grups; també se'n donen algunes pistes a la "caixa d'eines".

7. Quin tipus de suport requereixen les organitzacions comunitàries?

Tota organització social necessita i fa servir en diferent mesura "recursos materials", "coneixement" i "reconeixement" (i les organitzacions comunitàries no en són una excepció). Però això no vol dir que aquestes necessitats les hagin de cobrir sempre i necessàriament les administracions públiques.

Els recursos materials i el coneixement poden venir com a resultat de suports o subvencions diverses o potser també com a resultat de la capacitat per generar-los a la mateixa organització. Encara que no podem oblidar que una manera de donar suport seria facilitar els marcs legals i fiscals, per exemple, que afavorissin que aquesta idea que hem enunciat en segon lloc fos possible.

El reconeixement dels altres i en especial de les administracions públiques (o, si es vol, la legitimitat), les organitzacions comunitàries se l'han de guanyar, no pot ser un regal. És bo que així sigui perquè aquest reconeixement, que és un tipus molt important de suport, no ha de dependre únicament que un altre el vulgui atorgar.

Les organitzacions comunitàries han d'aspirar al grau màxim possible d'autonomia com a organitzacions. Això no vol dir que no necessitaran recursos provinents d'ajuts externs, però la idea de "suport" pot tenir una connotació de dependència respecte d'aquells que l'ofereixen que és important matisar.

Quan les administracions públiques donen suport a les organitzacions comunitàries han de tenir clar en quina mesura aquest suport és a l'organització comunitària o bé és al projecte comunitari que aquesta realitza: "Subvencionem organitzacions, entitats i associacions independentment del projecte que tinguin o en funció del projecte que tinguin?", una pregunta rellevant per a les administracions.

8. Quins espais de treball calen i com es configuren?

Es necessiten espais de treball que facin possible la transversalitat, el treball en xarxa i la participació ciutadana. Això és el que en la primera part d'aquesta guia hem anomenat "l'arquitectura" de l'acció comunitària: la construcció d'espais de treball i relació. No obstant això, no podem definir *a priori* i des de "fora" de les diferents accions quins han de ser aquests espais i quina composició han de tenir, perquè això variarà molt d'unes accions comunitàries a unes altres, atesa la gran diversitat d'actors, projectes i situacions existent. Del que sí que hauríem de ser capaços és de definir alguns criteris que s'han de tenir presents a l'hora de pensar aquests espais.

Dues coses molt importants que cal tenir clares: primer de tot,

per a què necessitem aquell espai de treball o de relació, quin és l'objectiu de constituir-lo. En segon lloc, què podem fer per fer-lo atractiu i interessant a la gent convidada a participar-hi. Si tenim això ben present de segur que moltes decisions vénen soles: que els espais tinguin una finalitat acotada i compartida per tots els participants, que es demostrin que són eficaços i útils per als assistents i no únicament per als convocants, i que la gent convocada s'hi vegi reconeguda i hi pugui oferir i rebre coses. És molt important que tothom pugui aportar-hi idees, ja ho hem dit més amunt en aquest text.

Moltes vegades dupliquem espais de treball sense considerar la ineficàcia que comporta i el risc que correm de fracasar si la gent convidada a participar-hi veu com se li multipliquen les reunions.

Perquè un espai de treball pugui ser eficaç, els participants han de disposar de certs graus d'autonomia i capacitat de presa de decisions *in situ*. Si els que poden prendre decisions sobre la matèria tractada no estan presents en aquella reunió, aquella comissió o aquell taller, no podrem assegurar cap desenllaç ni cap continuïtat.

No podem parlar de quins espais calen sense fer referència a la necessitat de disposar-ne d'informals. No tots poden ser espais formals de treball ni ho han de ser. Tampoc no és convenient que les reunions siguin massa rígides i no permetin que la gent expressi les seves idees, les seves posicions, les seves preocupacions o els seus interessos. Si tenim en compte que hem de construir una paraula comuna, comprensions compartides, identificacions, etc., cal considerar la importància de donar-nos la paraula, en un intercanvi veritable. Així, les trobades han de combinar la producció, la presa de decisions i el diàleg i el debat entorn de les problemàtiques que abordem i de les maneres d'abordar-les.

Sobre els processos d'acció comunitària

9. Què s'ha de fer per començar una acció comunitària?

- Hem procurar començar per temes o activitats concrets. Una formulació massa abstracta pot ser una barrera per a molta gent. En tot cas, quan l'inici és una mica abstracte (una problemàtica expressada de manera general o massa complexa) ens cal fer un procés de buscar les formes concretes en què es manifesta al nostre barri, a la nostra institució o al nostre espai social d'intervenció. Tanmateix, quan les problemàtiques són concretes en excés ens haurem de remuntar a enunciats més generals que puguin incloure les diverses manifestacions del fenomen o la problemàtica i que permetin que tothom hi pugui veure les seves preocupacions singulars recollides o considerades. El sentit i les potencialitats de l'acció comunitària es van construint i descobrint amb el temps. No es pot esperar a tenir-ho tot clar i tot diagnosticat per "començar l'acció". De l'acció mateixa també s'aprèn.

Quan es tracta d'una acció concertada amb l'Administració o impulsada per l'Administració, el compromís polític és clau per començar bé. Això no vol dir que des de la responsabilitat política es tingui tot clar, tot organitzat i pressupostat. Això és impossible quan les coses comencen, també per a l'Administració. Però cal saber quins són el punt de partida, els objectius i els límits i les coses que es tenen clares. També s'ha de tenir en compte la incertesa que hi pugui haver al començament. Tot això forma part del compromís polític, que ha de ser el màxim d'explícit, cosa que ajudarà també a avaluar-lo.

En processos impulsats per diversos protagonistes, amb l'Administració i la participació d'entitats i de la ciutadania, es considera bàsica la necessitat de treballar bé els consensos

de partida: objectius, espais de treball inicials i certs procediments, atès que gairebé sempre s'arriba abans i millor pel camí més llarg, sense agafar dreceres.

10. És necessari un lideratge fort perquè l'acció comunitària funcioni? Qui la pot liderar?

Els processos comunitaris (com tot procés relacional de transformació que impliqui actors diversos) necessiten lideratges, cosa que constitueix una evidència incontestable. Tota una altra cosa és com s'organitzen i s'exerceixen aquests lideratges, ja que es pot liderar de moltes maneres.

Així mateix, tots els participants necessitaran sentir-se realment protagonistes d'alguna manera i en algun moment. Lideratges i protagonismes s'han d'organitzar i gestionar, i el que no es pot fer és passar per alt aquesta necessitat subjacent en molts fracassos de processos i accions compartides.

Si l'Administració pública hi està implicada, llavors és indispensable un lideratge polític fort i clar dins el procés comunitari, que impulsi les posicions i les estratègies de l'Administració. Això no vol dir que el responsables polítics han d'estar presents "a totes les reunions", però tampoc no ha de passar que no assisteixi a cap.

Liderar processos i accions comunitaris està més a prop de "facilitar relacions", "mitjançar entre interessos diversos" o "promoure autonomia i compartir protagonismes", que no pas de "manar" (entès com a donar ordres i controlar que s'executin).

Els lideratges no s'haurien de concebre sempre com a unipersonals i necessàriament uniinstitucionals, ja que això limita molt les potencialitats de l'acció per convertir-se en un procés.

11. Com ha de funcionar la presa de decisions? I qui pren les decisions?

En primer lloc, si pensem l'acció comunitària com un procés d'apoderament de la gent, d'afirmació de la seva autonomia i de les seves capacitats, aquest tema no hauria de ser vist com a prendre "la decisió" sinó com a "prendre decisions": jo sobre mi mateix, nosaltres sobre la nostra organització o entitat, tothom sobre el procés que comparteix i ningú sobre allò que clarament no li pertoca.

En segon lloc, ha de quedar clar que cadascú, des de la seva autonomia i responsabilitat, i des del seu paper dins del procés, ha de prendre les decisions que li corresponen. La metgessa de salut comunitària del centre d'assistència primària no ha de prendre, encara que vulgui, totes les decisions que afecten la salut de la comunitat en la qual treballa, però certes decisions, millor que sigui ella qui les prengui.

Les persones que ocupen càrrecs representatius, ja sigui a les administracions o a les entitats, tenen legitimitat per prendre decisions vinculades als seus càrrecs, i cal en aquest sentit tenir clar què significa i què implica cada càrrec: quines en són les responsabilitats i els límits a l'hora de prendre decisions. En general, no s'hauria de pervertir el principi que tot representant ho és del col·lectiu que l'ha escollit o nomenat i de ningú més.

Però potser el més important de tot és que es respectin les decisions que clarament es prenen "des de dins" del procés: que allò que clarament s'ha acordat dintre del procés no sigui després modificat fora.

Un aspecte essencial en la presa de decisions és la informació. Tots els que han de participar en les decisions han disposar d'una informació suficient entorn de la problemàtica de la qual es tracti, han d'estar ben informats. Això és un element que condiciona les explicacions

que es fan en les trobades, la documentació que s'elabora prèviament, les explicacions prèvies a la reunió que s'han de fer, etc. És necessari pensar quines són les estratègies adequades de comunicació, d'informació, d'anàlisi i de debat perquè s'arribi a decisions democràtiques, és a dir, deliberades en les màximes condiciones d'igualtat d'informació.

Totes aquestes reflexions ens apunten la idea que la presa de decisions s'ha de veure més com un procés que no pas com un moment: un conjunt de petites i grans decisions, individuals i col·lectives, va conformant el procés comunitari i la seva capacitat transformadora.

12. Quins són els temps del procés: cada cosa al seu moment i un moment per a cada cosa?

Els diversos actors que s'acostumen a trobar en una acció comunitària tenen, "a casa seva", calendaris, horaris, ritmes, terminis, etc., que són ben diferents entre ells. Les administracions públiques, les entitats, les associacions, les empreses i la ciutadania afectada per un problema o que ha fet una proposta tenen cadascuna una visió del temps diferent i, sobretot, expectatives respecte als temps dels altres que després no sempre s'acompleixen. Els promotors d'una acció comunitària n'han de ser molt conscients i treballar tenint-ho ben present.

En els temes socials i comunitaris és normal que hi hagi pressió per veure les coses fetes ràpidament, i això pot suposar un perill que també hem de tenir present. En processos i en accions comunitàries en els quals participin actors diversos, alguns de públics i altres de cívics, es necessita temps al principi per pactar, per construir confiança i llenguatges comuns que ens permetin entendre'ns a l'hora de parlar i de negociar i per posar les bases del procés relacional. No sempre ni per a tothom això ha de tenir les mateixes exigències, però l'experiència ens demostra que val la pena dedicar-hi temps i que no sempre s'arriba abans pel camí més curt.

Moltes paraules tenen múltiples significats, no sempre coincidents i a voltes fins i tot contradictoris: la mateixa paraula *participació* n'és un bon exemple. Agafar dreceres vol dir posar-se ràpidament d'acord fent servir paraules que poden significar moltes coses. Per exemple, arribar a l'acord entre administracions i entitats d'un barri que una determinada actuació es farà amb participació pot ser qüestió de cinc minuts en una reunió, però posar-se d'acord sobre què entenen els uns i els altres per "participació" i quina serà la participació que finalment es farà pot ser

una qüestió d'hores o de dies. És per aquest motiu que diem que no sempre s'arriba abans pel camí més curt.

En el cas de les administracions públiques, no podem obviar que funcionen per cicles electorals i, segurament, el final d'aquest cicle no és un bon moment per començar accions comunitàries que en el moment de la posada en marxa poden ser exigents per a les administracions en termes de respostes i compromisos cap a la resta del actors implicats

13. Com i quan acaben les accions comunitàries?

És evident que res no dura eternament i tampoc no sembla gaire aconsellable deixar que les relacions i els projectes es desgastin, es desvirtuïn o perdin pistonada sense fer-hi res. És per aquest motiu que sorgeix la pregunta relativa al que cal fer per "baixar la persiana" en els processos que clarament han perdut el seu sentit inicial i no han estat capaços de trobar-ne un altre.

La continuïtat d'una acció, la necessitat i la mesura en què cal continuar reforçant-la i finançant-la, ha d'estar lligada amb el seu procés d'avaluació. No pot ser una qüestió arbitrària ni capritxosa, però tampoc quelcom que només s'ha de plantejar quan ja gairebé no hi ha res a fer. És millor anar compartint avaluacions i criteris per dur-la a terme, cosa que hauria de permetre oferir oportunitats per "reinventar-se" abans de morir, experimentar potser nous camins i, arribat el cas, construir l'acord necessari per donar per tancat el projecte.

Els projectes no han de durar eternament, però sí que hauríem d'aspirar que deixin "bon sabor de boca". Un dels participants en les sessions de treball citava una frase de Woody Allen per il·lustra-ho: "Hi ha matrimonis que acaben bé... i d'altres que duren tota la vida".

S'ha de reconèixer que no és fàcil tancar o donar per finalitzada una acció comunitària quan hi ha recursos econòmics pel mig, com ara subvencions o gent contractada. Moltes vegades és la pressió per la continuïtat dels recursos allò que fa que no es puguin plantejar certs tancaments.

Però també és cert que a vegades tancar una acció comunitària o dissoldre una organització inactiva és important perquè, mentre existeix formalment, ocupa un espai simbòlic que no permet que neixin noves iniciatives. Ajudar a tancar un procés o un projecte comunitari no és un drama. Pot ser la millor aportació estratègica amb vista a obrir un nou espai per a projectes alternatius. A més, pot ser un veritable alleujament per a les persones que nominalment són responsables d'una cosa que ja està acabada.

14. Què passa quan diversos processos comunitaris coincideixen en un mateix territori? Què cal fer si s'encavallen les accions comunitàries?

Que en un mateix territori puguin coincidir projectes diferents, tots ells amb metodologies comunitàries de treball, pot ésser una oportunitat o un problema. Dos processos comunitaris se solapen quan per tractar temes relativament diferents convoquen pràcticament els mateixos actors (per exemple, les mateixes entitats i els mateixos serveis públics). L'oportunitat apareix quan disposem de més recursos o més actors i institucions implicades. El problema sorgeix quan no som capaços de construir "bones relacions" entre tots aquests actors i institucions, quan coordinar les accions es fa una feina impossible i quan dediquem més temps a "apagar focs" que no pas a dinamitzar projectes.

Si ens mirem aquesta situació des de la lògica dels actors comunitaris del territori pluriimplicats, l'evidència que cal ordenar i compartir espais de treball entre les diferents accions comunitàries cau pel seu propi pes. Per contra, si ens mirem la situació des de la lògica de les institucions promotores, siguin aquestes administraci-

ons o entitats, és possible que no sigui tan fàcil ni evident aquesta possibilitat, atès que totes poden voler el seu grau de "visibilitat" (o protagonisme). Pensar que la solució passa perquè els diversos promotors renunciïn a aquesta pretensió de visibilitat (que s'identifiqui clarament cada acció, programa o projecte amb la institució que l'impulsa) no sembla molt realista. Així doncs, potser que potser hem d'optar per trobar solucions que aconsegueixin coordinar els recursos, construir espais de treball comuns per a totes les accions comunitàries, compartir diagnòstics, etc., però sense oblidar-nos tampoc que en alguns moments s'ha de veure "qui hi ha al darrere" de cada acció.

Una altra cosa que sembla important és que sapiguem coordinar-nos amb els que tenim al costat acceptant que no podem conèixer tot el que fa l'altre, i que potser no estarem sempre d'acord amb tot el que fa. No es tracta d'arribar a una "comunió perfecta" d'estratègies i accions, sinó de moure's entre un mínim "què hem de fer per no prendre mal" fins a un "a veure fins a on som capaços d'arribar fent coses junts".

15. Com s'administra el dia a dia del procés?

El dia a dia dels processos i les accions comunitàries té aspectes d'ordre molt divers, però no ens pot escapar que aquest "dia a dia" està ple de relacions, que són el nostre objecte de treball. Nosaltres treballem accions comunitàries, és a dir, relacions entre la gent, i aquestes relacions no tenen lloc només determinats dies que puguem tenir assenyalats al calendari perquè són "festa grossa" o un taller, una reunió important, una jornada o el que sigui. El procés comunitari el construïm amb les relacions de la quotidianitat: tractant la gent dia a dia, escoltant-la i donant-li veu en les reunions formals i en les trobades informals i quotidianes. D'aquestes relacions quotidianes, que garanteixen millor que els dies assenyalats funcionin bé, surten la fortalesa i la durabilitat en el temps de les accions.

16. Què passa quan sorgeixen conflictes?

Hem de dir tres o quatre coses sobre el conflicte. En primer lloc, el conflicte és consubstancial a les relacions humanes, més encara quan aquestes tenen a veure amb la construcció col·lectiva de projectes i quan pel mig hi ha interessos i demandes de gent diversa. Les accions comunitàries no les hem de concebre com "la solució" quan tenim un conflicte, però sí com a una oportunitat per poder gestionar-lo quan apareix.

La segona cosa és que, atès que el conflicte existeix i és consubstancial a les nostres relacions humanes, no ens en hauríem d'apropar a la comprensió i la "gestió" des de connotacions sempre negatives. És evident que no podem anar pel món amb la idea del "conflicte com a oportunitat" sense més matisos, perquè tots coneixem molts conflictes que són i han estat una gran amenaça per a la convivència. Però això tampoc no ens ha de fer creure que el conflicte és quelcom que cal evitar sempre, amagar o sobre el qual s'ha de passar de puntetes o per la porta del darrere: en les accions comunitàries el conflicte s'ha d'encarar per veure quines oportunitats ens dóna i quines amenaces ens suposa. De fet, ens indica que passen coses, ens dóna senyals i molts cops en darrer terme es converteix en un element creatiu.

El tercer aspecte és que el conflicte no ha de ser només "gestionable" per especialistes. Saber-se moure en les situacions i les relacions de conflicte ha de formar part dels aprenentatges de tothom dins els processos i les accions comunitàries, i no per veure com podem ajudar els altres en aquestes situacions fent de mediadors, sinó perquè cadascú vagi aprenent a resoldre'ls i gestionar-los.

Finalment, s'ha de comprendre que a vegades el conflicte és un

camí per eliminar el que està estancat i promoure solucions. En la vida social, en les pràctiques organitzatives que es desenvolupen en diversos espais de la vida social, sempre s'ha sabut que, en determinades circumstàncies, perquè s'obrin pas les solucions s'ha d'entrar en un cert conflicte. Però, vigilem, el conflicte en ell mateix no és una alternativa de guany. No podem oblidar que el conflicte, si ha de tenir resultats amb èxit, ha de tenir com a perspectiva la negociació i el compromís. Finalment, serà el compromís de les parts el que permetrà que tots hi guanyem.

17. Què vol dir que l'acció comunitària és un procés educatiu?

Vol dir bàsicament dues coses. D'una banda, que tots hem d'aprofitar el procés per aprendre a construir relacions de cooperació amb els altres. Això no és fàcil i s'ha d'aprendre a fer. De l'altra, vol dir també, conseqüentment amb aquesta primera idea, que l'acció comunitària ha de tenir la intencionalitat, l'objectiu i les estratègies perquè això passi i que els aprenentatges no poden ser una conseqüència gratuïta, no planificada, que ja es donarà.

L'experiència ens diu que aquests aprenentatges es construeixen i consoliden en la quotidianitat dels processos, que les relacions del dia a dia són les realment educatives, més que no pas els "gran moments" o els moments dissenyats especialment per a l'ocasió. Per això, diem que les accions comunitàries necessiten una "pedagogia de la quotidianitat".

Les accions comunitàries són també un instrument per difondre i socialitzar maneres de fer, destreses (de comunicació, d'organització, de planificació, etc.), coneixements i habilitats que permeten que la gent de les bases socials guanyin en capacitats per autogestionar els assumptes que els importen.
En darrer terme, les accions comunitàries són també un procés educatiu i cultural perquè, a

través del diàleg i el debat, possibiliten que les persones intercanviem punts de vista i construïm interpretacions del món i de la vida social més completes i menys unilaterals. En aquest sentit, les millors accions comunitàries es converteixen en experiències significatives en les quals els participants (sobretot els més actius) canvien i poden donar un nou sentit a la seva vida, a la seva professió, etc.

Sobre els actors que hi intervenen

18. Qui forma part d'una acció comunitària i qui té la responsabilitat que funcioni?

Sense promotors, és a dir, persones que convoquin, liderin, proposin i prenguin la iniciativa, no és possible pensar que cap acció sortirà per "generació espontània", almenys normalment. El paper dels promotors

és clau i són aquests els que tenen la principal responsabilitat que les coses funcionin (però no l'única). Aquesta responsabilitat no s'ha d'entendre necessariàment com que els promotors són els que manen, sinó més aviat com que els promotors són els que han de donar exemple o els que han de dinamitzar les relacions, entre altres coses.

Si hem dit que els promotors tenen una responsabilitat principal però no única és perquè la seva feina consisteix, precisament, a anar responsabilitzant (és a dir, atorgant responsabilitat, autonomia, oportunitats de decisió, etc.) altres participants que es vagin sumant a l'acció. Al cap i a la fi, el que volem dir és que, tot i que no tothom té la mateixa responsabilitat, l'acció ha de ser responsabilitat de tothom.
No sabem *a priori* qui ha de formar part d'una acció comunitària. Depèn de moltes coses: si parlem d'acció comunitària en un territori (acció comunitària en un barri), en un àmbit sectorial (a l'àmbit educatiu) o en una o diverses institucions (als serveis públics d'atenció a les persones), etc. No obstant això, sí que podem pensar en alguns criteris molt oberts i generals:

- La participació no s'ha de concebre només per als afectats per un determinat problema o situació, sinó que pot anar molt més enllà.
- Els participants són un recurs per al procés; així podem pensar a sumar participants que siguin un bon recurs.
- Que una acció comunitària sigui territorial no significa que els participants hagin de ser només d'aquell territori, ja que podríem estar perdent oportunitats, recursos i persones valuoses.
- Ningú no hauria de participar-hi expulsant-ne d'altres.
- Participar és acceptar determinades normes valides per a tothom, encara que no tothom assumeix els mateixos compromisos.
- No podem dir d'entrada i *a priori* que cap perfil de persona o institució estigui exclòs de participar-hi potencialment, ja es veurà; però sí que podem dir que no tothom ha d'estar necessàriament convidat a participar-hi, tot depèn.

19. Quins papers han de tenir els diferents actors implicats?

En aquest punt, com en tants d'altres, haurem de ser capaços de posar en pràctica els valors i els principis de l'acció comunitària i, concretament, els principis d'autonomia i responsabilitat. Parlem de treballar junts actors diversos, (serveis, professionals, membres d'associacions, càrrecs electes, persones individuals, etc.) i per poder-ho fer cal que aquests vegin respectada la seva autonomia i que l'exerceixin amb responsabilitat, cosa que no vol dir que tot s'ha de gestionar únicament des de la confiança i sense cap mena d'avaluació o control. Però una cosa és que jo, des de la meva autonomia i responsabilitat, faci el que vulgui sense passar comptes amb ningú i una altra molt diferent és que no tingui autonomia per fer res i no disposi de confiança per desenvolupar les meves tasques. Sense construir relacions de confiança entre els diversos actors difícilment podem aspirar a posar en marxa una acció comunitària que es basa precisament en el treball col·laboratiu.

Tothom no pot fer-ho tot, ni pot fer de tot. És més, hi ha papers que, per la seva càrrega de representativitat política democràtica (càrrecs electes) o per les exigències que comporten en termes de coneixements especialitzats (tècnics i professionals), només poden ser exercits per les persones que legítimament han de fer-ho. Però tindrem problemes no sols quan altres, que no són els que ho han de fer, volen tenir un paper que no els pertoca; sinó sobretot quan aquells als quals sí que els pertoca no ho fan.

L'experiència d'algunes accions comunitàries desenvolupades a la ciutat ens demostren que pot ser molt útil, per construir confiança i cohesionar els pro-

cessos i les accions comunitàries, que els actors diversos que es troben en el procés comparteixin espais de formació conjunta. Això ha permès superar obstacles.

20. Quin és el paper de la societat organitzada?

Vivim una època fortament marcada per una autèntica "explosió de la diversitat", ja ho hem comentat en la primera part d'aquesta guia. Aquesta diversitat de situacions i condicions de vida i la fragmentació dels interessos col·lectius que comporta fan molt difícil per a les entitats i les associacions aglutinar i ser un referent per a molta gent alhora. A l'explosió de la diversitat s'hi ha afegit una forta fragmentació del teixit associatiu. No sabem si avui hi ha moltes més o moltes menys persones associades i organitzades col·lectivament que fa vint anys. El que sí que sabem és que existeixen moltes més entitats i associacions que tenen uns camps de treball més especialitzats, particulars o reduïts. Com també sabem que cap associació o entitat per si sola no pot ser avui dia representativa de tota aquesta diversitat.

Algunes entitats i associacions, atesa aquesta fragmentació, han apostat per incorporar noves formes organitzatives internes i noves formes de relació amb les altres entitats: constitueixen plataformes, coordinadores, xarxes, etc. Aquesta és una via que els pot donar l'oportunitat de fer-se més fortes i representatives, però de vegades aquestes xarxes tampoc no són prou plurals. Encara estem en els temps en què s'ajunten més els "iguals" que els "diversos". No podem negar que això últim no és fàcil i requereix canvis importants en les cultures organitzatives, però tampoc no podem amagar que existeixen a la ciutat bons exemples que demostren que és possible fer-ho.

Tot això no redueix gens ni mica la importància que tenen les entitats i les associacions per a moltes accions comunitàries. De fet, pensar en acció comunitària és pensar a organitzar la gent, i, a més, només les organitzacions de la societat civil poden donar continuïtat a l'acció. Però avui dia no té cap sentit un plantejament de l'acció comunitària que deixi fora, o en segon pla, la gent que no pertany a entitats i associacions.

Com a última reflexió podem dir que una entitat o una associació valen el que val el seu projecte associatiu: allò que defensen i fan, els seus valors, els seus objectius, les seves estratègies i les seves propostes, etc. Moltes vegades la debilitat de la societat organitzada no es troba únicament, ni principalment, en el fet que hi hagi poca gent a les entitats, o que la gent estigui distribuïda entre moltes organitzacions diverses. Per a moltes organitzacions, el problema es troba en la manca de projecte associatiu. No tenir un projecte associatiu clar o tenir un projecte que es redueix a poques reivindicacions puntuals fa molt difícil que aquestes entitats puguin relacionar-se i cooperar amb altres sense pors o viure la participació de persones no associades com a una oportunitat i no com una amenaça.

Quan l'acció comunitària implica entitats i associacions seria bo que es combinés la protesta amb la proposta i, per això, també cal tenir projecte.

21. Fins a quin punt és important que els actors comunitaris siguin representatius?

En algunes accions comunitàries, no necessàriament en totes, seria molt interessant poder disposar d'agents comunitaris autènticament representatius. Però no tot comença i acaba amb la representativitat. També coneixem moltes accions comunitàries que no depenen en absolut de la representativitat de cap dels seus participants; en són exemples les xarxes d'intercanvi i els bancs del temps.
Amb tot, *representativitat*, *extensió, legitimació* i *representació* són conceptes diferents que moltes vegades es confonen,

cosa que no ajuda gens a ordenar les relacions comunitàries.

La *representativitat* és una característica que té una mostra en relació amb el seu univers de referència (per exemple, una mostra de la població de Barcelona que sigui representativa del conjunt de la població de la ciutat, tenint en compte que un grup de quatre homes de 60 anys no pot ser mai representatiu d'un barri on també viuen dones i infants).

Ser representant és una altra cosa. És haver estat escollit per un col·lectiu de persones per representar-les. Només es pot representar les persones que t'han escollit o autoritzat. Per

exemple, els socis d'una entitat esportiva han escollit en l'assemblea anual els seus representats. És clar que aquest representants escollits només poder ser-ho dels socis de la seva entitat, no del conjunt dels esportistes de Barcelona.

La legitimitat introdueix un altre matís: implica tenir autoritat legal i moral per actuar, tot i ser representant de pocs o de molts i ser més o menys representatiu de la comunitat en qüestió. Quatre homes de 60 anys poden ser pocs, però tenen tota la legitimitat del món per crear una entitat que es preocupi per la conservació dels jardins al seu barri. Segur que no són representatius de la gent que viu al barri, ni representants de cap col·lectiu més nombrós, però això no els resta cap legitimitat per fer el que fan.

Finalment, posem per cas que aquests quatre homes de 60 anys creen una associació al seu barri i aconsegueixen apuntar-hi una dotzena de persones més. És evident que es tractaria, doncs, d'una associació amb poca extensió, per legítima que fos.

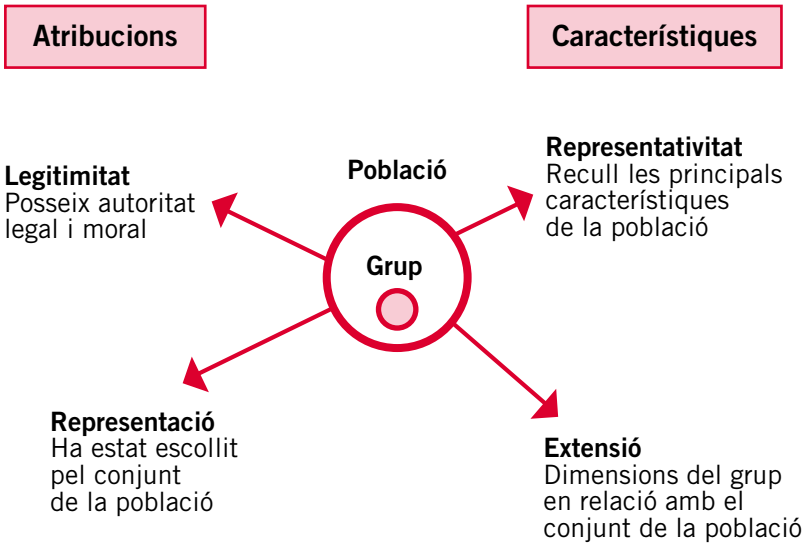
No cal que una acció comunitària sigui extensa per tal que sigui legítima (la legitimitat no està relacionada només amb el fet que hi hagi molta gent). Ser representant és una funció, una feina i un compromís amb la gent que t'ha elegit i ser representatiu és una característica. No pots ser representant de les persones que no han participat mai en la teva elecció.

Hi ha un altre aspecte que, potser, és important que prenguem en consideració. Quan una persona és representant d'un grup, una entitat, etc., és fonamental que sàpiga gestionar la informació d'anada i tornada entre els òrgans de l'acció comunitària i els membres del grup que representa. La representació s'ha d'alimentar i gestionar. A vegades, els representants obliden aquest paper fonamental, actuen pel seu compte, sense passar comptes ni traspassar informació, i això afebleix les

capacitats d'influència de l'acció comunitària. Les persones electes per exercir de representants poden haver estat escollides pels seus trets personals, però han de saber respondre correctament a la seva representació traslladant les informacions, fent de vehicle entre els socis, les entitats i els òrgans de l'acció comunitària. No obstant això, sabem que no es fa fàcilment ni sense dedicar-hi temps i esforços.

22. Quin ha de ser el paper dels tècnics comunitaris?

Parlar del paper que han de tenir els tècnics és un debat recurrent i que difícilment pot tenir una solució teòrica, atès que l'experiència ens demostra que allò que en certs contextos es considera com a "paper del tècnic", en altres pot ser titllat d'intromissió del tècnic en papers que no li corresponen. En termes molt generals, podríem dir que els tècnics comunitaris



treballen dinamitzant les relacions i el procés comunitari en tots els seus aspectes. Han d'ajudar a configurar els espais de treball i fer que funcionin, procurant no llevar el protagonisme, ni sobretot la responsabilitat, que corresponen als altres actors del procés: polítics, representants d'entitats, veïns i veïnes, professionals específics, etc.

El que posen de manifest les diverses experiències és que el paper dels tècnics comunitaris es construeix en cada cas, en cada acció i en cada procés i, segurament, no podem aspirar que sigui el mateix pertot arreu. De fet, no es tracta tant de delimitar funcions com de construir confiança entre els tècnics que han de treballar per dinamitzar accions o processos comunitaris i les administracions o entitats que els hagin contractat. Quan l'organització que contracta els tècnics hi confia, no acostumen mai a sorgir grans problemes i quan en sorgeixen normalment és perquè s'ha perdut la confiança. No oblidem aquí que un dels fonaments amb els quals s'apuntala la confiança és la informació.

Els tècnics, que són els que acostumen a tenir més informació dels processos i les accions comunitàries, han de traspassar informació als responsables polítics (siguin càrrecs electes o de confiança de l'Administració o dirigents d'entitats). Això no sempre es fa, de vegades perquè els responsables polítics ja hi confien, perquè no tenen temps de reunir-se, perquè ni els cap més informació o perquè creuen que no la necessiten i no la demanen. No obstant això, haurem de trobar la manera d'eliminar aquests obstacles, ja que el que no pot passar és que els responsables polítics no rebin la informació que necessiten per assumir i gestionar correctament les seves responsabilitats.

Una de les coses que hem vist en diferents experiències quan sorgeixen problemes en relació amb la funció dels tècnics o de la delimitació de tasques i responsabilitats entre aquesta fun-

ció i la funció d'altres actors és que la resolució del problema varia molt si es planteja únicament com el problema dels tècnics o si es planteja de manera més oberta com un problema de relació entre els tècnics i els altres actors. El primer plantejament atribueix tota la responsabilitat al que fan o deixen de fer els tècnics, mentre que el segon plantejament es fixa també en el que fan o deixen de fer els altres actors.

Tot i que creiem que aquest discurs és vàlid en termes generals per a qualsevol organització, és cert que hi ha diferències entre ser tècnic d'una administració pública o ser-ho d'una organització cívica; com també hi ha diferències, en aquest últim cas, entre treballar per a una gran ONG o fer-ho per a una petita associació. Hi influeixen la tradició de contractar personal, la quantitat de gent que hi treballa, l'existència de normes, protocols i estatuts ja consolidats, la presència o no d'estructures de representació sindical i moltes altres coses.

De vegades s'ha plantejat que en la mesura que una comunitat s'organitza i es va fent prou forta deixa de necessitar tècnics comunitaris i que els tècnics només tenen sentit perquè no hi ha prou treball voluntari. No estem segurs que aquest sigui un principi general. Pot passar tot el contrari: que quan més forta i organitzada sigui una col·lectivitat, més capacitat tingui per professionalitzar algunes tasques que ajudin a dinamitzar les relacions comunitàries i els projectes. Tot i que hem de ser conscients que per guanyar qualitat de vida relacional hauríem d'aspirar a construir relacions socials amb els nostres conciutadans no sempre mitjançades per estructures professionalitzades.

23. Quin ha de ser el paper dels polítics (càrrecs electes)?

Aquesta pregunta sorgeix sovint quan parlem d'accions comunitàries en les quals l'Administració té un paper important i no es limita a donar una subvenció.

No podem demanar als càrrecs electes que estiguin permanentment presents en totes les accions comunitàries, però sí que és bo que tinguin certs graus de presència. Aquesta presència variarà molt en funció del tipus i de l'abast de l'acció comunitària, de l'estructura institucional de les administracions, de l'agenda que tinguin els polítics de referència, etc. Però la primera idea que ens ha interessat destacar és que en determinats moments han de ser-hi presents.

A més, ens interessa destacar tres aspectes del paper que han de tenir els polítics: (1) facilitar que els engranatges interns de la seva administració funcionin i que aquesta incorpori els canvis necessaris per treballar de manera comunitària (és a dir, relacional); (2) facilitar amb les seves declaracions i els seus compromisos públics que les "regles del joc" estiguin clares, i (3) facilitar una bona gestió del conflicte, de tal manera que no paralitzi l'acció.

Per poder fer aquest paper els polítics han de tenir clar el seu projecte i el seu posicionament en relació amb l'acció comunitària. Han de fer un bon lideratge, que faciliti que els altres facin coses i assumeixin responsabilitats. Així mateix, i a través de la informació que donen, dels compromisos que adquireixen i compleixen, han de generar confiança en el procés i han de demostrar que creuen en el procés, oferint cobertura i suport institucional.

Una aspiració del treball cooperatiu ha de ser treballar junts, col·laborant els uns amb els altres, però cadascú en el seu paper, des de la seva responsabilitat i amb l'autonomia que li correspon. Això difícilment es produeix en el punt de partida; s'ha d'anar construint al llarg del procés. En el cas dels polítics, per exemple, que ara comentem, han de tenir una cura especial a no confondre el seu paper amb el dels tècnics. Els tècnics poden viure malament la confusió de papers, i els po-

lítics poden perdre oportunitats de dur a terme la seva tasca amb més seguretat, tranquil·litat i confiança.

24. Quin ha de ser el paper de les administracions públiques?

El primer que s'ha de dir és que les administracions públiques poden ser una institució massa gran i complexa per tractar-la sempre unitàriament. Diverses administracions tindran també diferents graus competencials en relació amb l'acció comunitària. Fins i tot ens podem trobar que diverses parts d'una mateixa administració tenen papers diferents entre elles, fins i tot contradictoris. A més, l'Administració és en part una estructura tècnica, en part un servei públic i en part una estructura política. Amb tot això volem dir que de vegades interessa mantenir un discurs sobre el paper de l'Administració pública, així en general, i altres vegades, per poder treballar i avançar en els processos comunitaris, cal distingir els diferents papers i posicionaments que hi podem trobar a l'interior, cosa que no treu que fora bo que dins d'una mateixa administració es consolidés un mateix plantejament en matèria d'acció comunitària i uns mateixos estils de treball. Però sabem que això és molt difícil i l'experiència ens diu que ens ho hem de plantejar més com un objectiu que cal anar assolint que no pas com una condició de partida.

Les administracions públiques en les accions comunitàries poden ser les promotores, però també poden no ser-ho: ni cal que l'Administració sigui sempre qui promou, ni tampoc que mai no ho faci. En moltes experiències d'acció comunitària es planteja que algunes entitats han de ser promotores conjuntament amb l'Administració; en aquests casos cal aclarir bé els papers i els límits de cadascú, i l'Administració s'ha de mostrar molt respectuosa amb l'autonomia de la resta d'agents. Les administracions públiques sempre treballen amb límits (pressupostaris, tècnics i polítics), i una de les coses que han de fer és deixar sempre ben clar quins són aquests límits per tal de no generar falses expectatives.

25. Quin ha de ser el paper de l'Administració davant dels processos que no promou?

Quan l'Administració no és la promotora, pot passar que la convidin a participar-hi d'alguna manera o que no. En aquest últim cas, poca cosa podem dir. Però la reflexió més interessant es pot derivar dels casos en què l'Administració participa del procés comunitari i està implicada en les accions però no n'és la promotora.

Hi ha gent que es queixa que les administracions públiques en general no toleren gaire bé participar activament en processos que no poden controlar. Creiem que en aquestes situacions s'han de saber combinar dos arguments que tenen el seu pes. D'una banda, és ben cert que les administracions públiques mai no poden ser uns actors més, atès que gestionen els recursos públics, representen el conjunt de la població i han de defensar l'interès general. De l'altra, també és cert que si sempre operàvem des d'aquesta lògica no donaríem oportunitats a l'enfortiment dels projectes associatius, no respectaríem l'autonomia de les entitats i debilitaríem les capacitats de la gent per fer-se protagonista i responsable de la resolució dels seus problemes.
El tipus de relació que es vol mantenir amb el teixit social amb capacitat de promoció de projectes sempre és una opció política que els responsables de les administracions han de considerar, però si s'aposta estratègicament per estils de govern més relacionals i participatius, una de les claus és reconèixer la capacitat d'entitats i associacions de ser promotores de projectes, no tan sols acompanyants o copromotores.

26. Què passa amb la gent que no hi participa?

La gent que no hi participa representa un repte per a l'acció

comunitària, ja que cal aconseguir incorporar-la. Per aquest motiu, no la podem oblidar, l'hem de convidar i ens hem de fer preguntes sobre per què no hi participa: si és perquè no vol, perquè no pot, perquè li manquen recursos per fer-ho o perquè nosaltres no fem les coses com les hem de fer. No podem simplement tancar aquest tema dient sense més que la gent que no participa és perquè no vol. Cal ser conscient que "participar" no vol dir el mateix per a tothom, i que segurament cal explorar diverses maneres d'estar presents i de participar.

La gent que no participa se l'ha d'informar del que fa la gent que sí que hi participa. I la gent que sí que hi participa no se la pot renyar pel que fan els que no hi participen: de vegades passa que assisteixen poques persones en una trobada, qué, a més, s'emporten una renyada per les que no hi han anat.

També cal tenir present que ni tothom hi ha de participar, ni, potser, cal que hi convidem tothom.

Entorn de la participació de la gent, ens hem de preguntar sempre si ens hem aproximat a les seves inquietuds, les seves preocupacions, les seves necessitats, els seus desigs i les seves il·lusions. El que no pot ser és que l'acció comunitària vulgui mobilitzar sobre la base de desigs que no són els propis de la gent. En general, la gent no s'entusiasma per allò que no és del seu interès. Un dels primers reptes de l'acció comunitària és explorar què preocupa, què inquieta i què il·lusiona els diversos sectors de la població que volem implicar. Es tracta de partir d'allà on és la gent, no pas d'on voldríem que fos. Aquesta és la millor estratègia per reeixir en les accions comunitàries. La primera manera de relacionar-nos amb la gent és escoltar-la (i, si de cas, també auscultar-la).

Finalment, no participar és un dret i no es pot obligar ningú a participar en allò que no vol o no l'interessa. Però el dret a no fer-te responsable de la resolució dels teus problemes pot tenir límits.

27. Com hem de treballar la informació i la comunicació?

Els temes de comunicació i informació tenen una gran entitat per ells mateixos, i volem deixar clar que les nostres reflexions en aquest punt no poden substituir un treball més específic i acurat sobre aquest tema. Però creiem que sí que val la pena destacar tres idees que han anat sortint en diferents debats.

La primera és que no hem de caure en l'error de creure que només comuniquem en els grans "moments comunicatius" (jornades, companys, butlletins, etc.). Comuniquem sempre, en les nostres relacions quotidianes. I pot passar que el que volem guanyar per un costat ho perdem per l'altre.

La segona és que hem de tenir present que, vulguem o no, comuniquem moltes més coses a més d'uns continguts concrets: comuniquem valors, interessos, estats d'ànim, predisposicions, proximitat o llunyania. Comuniquem el que som nosaltres mateixos i el que pensem dels altres. Tot això ho comuniquem a la vegada que volem informar amb un díptic de la realització d'un jornada.

La tercera és que cal fer un esforç per comunicar amb els llenguatges de la gent que ha de rebre la informació; i cal reconèixer que això no és gens fàcil. Nosaltres mateixos dubtem si ho hem aconseguit en aquesta guia.

En tot cas, una acció comunitària existeix cap a dins i cap a fora. És molt important mantenir informades les persones implicades en l'acció comunitària i també les que no hi estan tant. Definir estratègies de comunicació és clau: és tant important evitar la desinformació com l'excés d'informació. Quan hi ha un excés d'informació es produeixen efectes de pèrdua d'interès per als receptors i de saturació.

ALGUNS TEMES UNA MICA MÉS A FONS

"La comunitat", un concepte problemàtic

D'un temps ençà el discurs sobre les qüestions comunitàries ha tornat a recuperar força. A Catalunya va ser important –com a discurs i com a pràctica– en els primers anys d'ajuntaments democràtics, vinculat sobretot a la pràctica dels serveis socials. Després, a partir de la dècada del 1990, va perdre una mica de força amb l'auge de la nova cultura gerencial a les administracions públiques i de l'atenció individualitzada als clients. Però als darrers anys, pràcticament coincidint amb el canvi de segle, torna a ressorgir.

Als serveis socials, obrint-se pas entre el conjunt de dispositius que en aquests anys ha permès consolidar una cultura de treball amb individus i famílies, es torna a parlar des de fa uns quants anys de les qüestions comunitàries. A les escoles passa el mateix, sigui en l'àmbit de l'entorn o amb projectes educatius de barri i ciutat. Als centres de salut també en els últims anys s'està recuperant la idea de treballar certs programes de prevenció i d'educació comunitària per a la salut. A més, amb les reformes que s'impulsen des de fa anys sobre la trama d'institucions tradicionalment tancades (com presons o centres per a malalties mentals), també es mira cap a la comunitat des dels tribunals de justícia –substituint penes privatives de llibertat per la realització de treballs substitutius o alternatius realitzats en diversos serveis socials i comunitaris– o, en general, per afavorir la desinstitucionalització.

Pel que fa a les entitats i les associacions amb més tradició de treball al territori, també podem trobar discursos i experiències que intenten anar més enllà de l'acció estrictament reivindicativa i promouen experiències de caire comunitari o hi participen.

Però es planteja una pregunta central en relació amb tot aquest ressorgiment: de quina

comunitat parlem? Fins a quin punt no arrosseguem uns imaginaris sobre la comunitat que ben poc tenen a veure amb una realitat acceleradament canviant?

El concepte de "comunitat" ha incorporat tradicionalment una càrrega de convivència i cohesió entre persones que compartien territori, condicions de vida, valors, orígens i aspiracions, connotació que avui dia està experimentant una transformació molt profunda. Potser en alguns casos s'ha superat una visió limitada al territori, associant directament la idea de comunitat a gent que comparteix un territori i res més; però la idea de persones que comparteixen un territori sempre ha estat present en l'imaginari amb el qual es treballa.

Si bé és cert que mai no hem viscut en societats homogènies, els canvis socials de les darreres dècades configuren unes societats fortament marcades per l'heterogeneïtat, la diversitat i la fragmentació en totes les escales (països, ciutats, barris, empreses, classes socials i grups professionals, etc.). El que predomina avui dia és tot el contrari d'homogeneïtat. Sense oblidar que, avui com ahir, més enllà de les diferències, també han existit desigualtats entre les persones que podien compartir un mateix entorn territorial.

La nostra societat s'ha transformat molt en aquests anys. L'expansió de les ciutats, els canvis en el món del treball, les noves migracions, els canvis a la família i un llarg etcètera de fenòmens que es van consolidant als darrers vint anys configuren unes proximitats territorials en les quals conviuen persones d'orígens diversos, amb feines i condiciones de treball també molt dispars, amb estructures familiars molt més plurals i, com a resultat de tot això, amb interessos i identitats molt més fragmentats.

De la mateixa manera, el desenvolupament de les tecnologies de la comunicació ha donat lloc a noves proximitats no territorials, amb la qual cosa ha facilitat que s'estableixin relaciones entre persones que viuen en territoris molt distanciats, ha produït relacions de quotidianitat entre gent distant físicament: joves, professionals, activistes, aficionats o interessats en les qüestions més diverses, que es connecten entre ells a través d'Internet, que juguen diàriament, s'intercanvien informació i que entren molt escassament en relacions cara a cara. Totes aquestes persones potser no es relacionen amb les que viuen físicament al seu costat, al seu mateix barri o a la seva mateixa escala, i pot ser ni tan sols les coneixen.

És en relació amb aquests nous àmbits i espais relacionals, territorials o no, que hauríem de reflexionar, perquè és en aquests i per a aquests nous espais socials fragmentats, plurals i diversos que hem de pensar les accions comunitàries, molt sovint amb l'objectiu de superar els efectes perversos de la fragmentació.

Un ús excessivament acrític i mecànic del concepte de "comunitat" ens pot fer caure en dos tipus de paranys. D'una banda, ens pot fer pensar que, en parlar de "la comunitat", ens referim a un col·lectiu homogeni de persones. De l'altra, ens pot dur a fer una assimilació massa directa entre comunitat i gent que viu en un determinat territori delimitat administrativament (districte, sector, barri, o altres). Tots dos imaginaris de la comunitat estan avui dia clarament en crisi.

Encara més problemàtic és que el concepte "comunitat" ens porti a entendre els espais socials en els quals hem d'intervenir com a realitats socials homogènies i es converteixi en obstacle per a l'anàlisi de la pluralitat de posicions socials, punts de vista i il·lusions que es donen dins de les localitats, els barris, les institucions o els espais socials en què volem intervenir.

Segons el nostre parer, **la idea central del concepte de comunitat és el VINCLE que es pot**

establir entre les persones. Existeix comunitat en la mesura que existeixen persones que construeixen i estableixen una mena de vincle especial entre elles. Aquest vincle es pot construir a partir d'interessos, identitats, il·lusions o afectes compartits, però sense vincles de cap mena no existeix comunitat. I és evident que per a molta gent el territori es té la residència no és obligatòriament un referent per a la construcció de vincles; encara que ho ha estat i ho continua sent per a molta gent, ja que el lloc de residència acostuma a generar interessos compartits.

Davant la magnitud i la transcendència dels canvis socials que comentem, moltes persones que han treballat en accions comunitàries fent un ús indistint de conceptes com "comunitat" i "barri" o que s'entenien parlant de comunitat perquè associaven aquests termes directament a la idea de persones i institucions (ja siguin entitats, serveis públics, estructures polítiques i econòmiques o altres) que comparteixen un territori delimitat i proper, veuen ara que aquesta visió que fins ara podia haver estat útil per a alguns, deixa de tenir sentit o capacitat d'orientació de l'acció comunitària. Treballadors i activistes de l'àmbit social que tenen clar què és l'acció comunitària o que tenen una certa idea consolidada del que ha de ser ja no tenen tan clar què és la comunitat. La pregunta que ha sorgit en alguns debats és precisament si necessitem o no disposar d'una definició de comunitat per poder fer acció comunitària.

El professors M. Barbero i F. Cortès, que han participat molt activament en els grups de treball que han inspirat l'elaboració d'aquesta guia, proposen en el seu llibre *Trabajo comunitario* (vegeu-ne la referència en aquesta guia a l'apartat "Capsa d'eines"):

"Siempre que se pueda, el concepto de *comunidad* debe ser sustituido por conceptos alternativos que puedan ser más precisos. Términos como *espacio social, territorio, población, colectivo, grupo, barrio, habitantes,* etc., deben usarse en cada momento con el objetivo de evitar las trampas a las que nos aboca el lenguaje. También el concepto de *red social* puede ayudarnos en este empeño, puesto que recoge, en parte, la realidad relacional que comunica el concepto de comunidad.

"Reservar el uso del concepto de comunidad a la expresión de un deseo respecto a la sociedad y a las relaciones sociales. Lo que persigue el Trabajo Comunitario es promover relaciones en un medio social que está fragmentado para superar los efectos indeseables de esa fragmentación. El concepto de comunidad tendría, con ese uso, el valor de motor ideológico.

Sería expresión de la sociedad que queremos (una sociedad no excluyente, integradora, sólida), pero nunca se lo consideraría expresión de los rasgos de la realidad social."

J.M. Barbero, F. Cortés. *Trabajo comunitario*. Alianza, p.44

Com passa sovint, tota aportació a un debat obert genera o pot generar al seu torn aportacions, matisos, repliques i contrarèpliques nous. Nosaltres pensem, i així ho posem de manifest en l'encapçalament d'aquestes pàgines, que el concepte de "comunitat" és problemàtic per la càrrega ideològica en termes de consens i cohesió social exemptes de diversitats i desigualtats que pot comportar implícitament, i ens sumem a la proposta de fer-ne un ús curós i crític. Però si el substituïm per "barri", "col·lectiu" o "territori" només haurem resolt una part del problema, ja que continua havent-hi certes dificultats per acotar els nostres àmbits d'intervenció. Hem de dir que no tenir ben acotats els àmbits d'intervenció és un problema relatiu i sempre menor, atès que l'objecte de l'acció comunitària són les relacions socials, però és evident que aquestes relacions es donen entre persones que pertanyen a col·lectius sobre els quals necessitem construir certes hipòtesis de composició. En algunes situacions, si parlem de les relacions socials en escoles, hospitals, centres cívics o altres àmbits institucionals és més fàcil; en altres casos, si ens referim a col·lectius socials no delimitats institucionalment, a territoris o barris pot resultar més difícil.

A continuació presentem algunes idees que potser poden ajudar a delimitar els àmbits relacionals de l'acció comunitària o, si més no, el que pot ser una "comunitat":

- La idea de VINCLE, que pot ser d'interessos, d'identitats o funcional.

- Una idea de PROXIMITAT, que pot ser territorial, però que no ho ha de ser sempre i necessàriament. Avancem la hipòtesi de tres tipus de proximitats que ens han de permetre orientar les nostres pràctiques: la proximitat TERRITORIAL, com ja hem dit, es tracta de gent que comparteix territori i que des d'aquesta realitat construeix vincle; la INSTITUCIONAL, persones que conviuen intensament en un àmbit institucional concret (escola, presó, hospital, empresa o centre de treball, etc.) i que també construeixen o poden construir vincle a partir d'aquesta convivència; i, finalment, una proximitat d'INTERESSOS, que la podem trobar entre persones o agents que, visquin on visquin, es busquen entre si i fan esforços per relacionar-se i construir vincle, atès que tenen interessos comuns.

- Un conjunt D'AGENTS, grups, institucions o persones que, en la seva pluralitat, protagonitzen i condicionen la vida col·lectiva, és a dir, la vida de la gent d'aquella comunitat, des de la proximitat i el vincle.

Una pregunta que ha sorgit en alguns debats és si el fet de pensar en acció comunitària en un barri o a l'Administració es pot considerar comunitat. Una formulació potser més aclaridora d'aquesta pregunta potser seria si l'Administració forma part del procés comunitari. Des dels principis operatius que hem enunciat, l'Administració que condiciona la vida de la gent des de la proximitat i el vincle, sí que en forma part i la que la condiciona des d'una distància asèptica, no. Una altra manera de dir-ho seria que forma part del procés comunitari l'Administració que vol fer-ho i que, des d'aquesta voluntat, estableix vincles d'interès o identitat amb la resta de membres que la componen.

L'acció comunitària té una voluntat constructora de vincles entre les persones i quan és l'Administració local o altres agents de base territorial els que la promouen, la dimensió territorial hi ha de tenir necessàriament una presència, però això no s'hauria d'entendre

com una limitació per promoure l'enfortiment de vincles entre persones que no comparteixen una proximitat territorial.

Finalment, hem d'assenyalar també que el vincle es dóna quan compartim interessos, identitats o afectes. Però promoure acció comunitària no hauria de significar promoure qualsevol tipus d'interessos i identitats. L'acció comunitària ha d'estar fortament fonamentada en valors, principis o aspiracions que són polítiques i no tècniques o metodològiques, atès que tenen a veure amb el tipus de societat que volem construir, i és evident que no tothom vol el mateix. Hem de saber quins valors promovem i quins objectius i aspiracions tenim. Hem de ser-ne conscients, fer-los explícits i avaluar les nostres pràctiques en relació amb aquests.

Els diagnòstics en les accions comunitàries

La necessitat de disposar de diagnòstics no és gaire discutida, però sí la necessitat d'haver de comptar sempre amb grans diagnòstics, grans estudis, moltes vegades encarregats a empreses o institucions externes.

En el punt de partida d'aquesta reflexió volem fixar la idea central que cal retenir. Els diagnòstics se'ns presenten sempre com una doble oportunitat: l'oportunitat del **coneixement** i la de la **dinamització**.

Sense cap coneixement de la realitat no és possible dissenyar una intervenció; però és ben cert que no és freqüent que passi això, ja que s'acostuma a disposar de certs coneixements previs, encara que siguin dispersos i intuïtius. Aquests coneixements previs podrien ser un bon punt de partida d'un procés d'acció comunitària, però s'ha d'evitar que constitueixin una visió de l'àmbit, el tema o el territori que cal diagnosticar, excessivament esbiaixada cap a la visió d'un únic actor. Per a l'acció comunitària necessitem sumar punts de vista, lectures de la realitat i construccions dels problemes que no tothom formula igual, perquè a tothom no l'afecten de la mateixa manera.

Però els diagnòstics són una gran oportunitat de dinamitzar relacions si, quan demanem a altres persones i institucions que ens aportin el seu coneixement, aprofitem aquesta tasca com a moment relacional per anar creant vincle, per convidar la gent, per reconèixer les capacitats de la gent al costat dels seus problemes i les seves demandes i, molt especialment, si aprofitem la informació que anem rebent i el nostre coneixement de la gent per connectar persones que vagin mostrant discursos propers.

Un diagnòstic que incorpori molts coneixements però tots des d'un únic punt de vista, que s'hagi fet de manera poc relacional o molt tecnocràtica, a la vegada que deixa passar una oportunitat estratègica per al procés, té el perill d'incorporar biaixos en les interpretacions dels problemes que es tradueixin després, en el moment de l'acció, en obstacles insalvables a l'hora de voler sumar altres actors.

El que no hauríem de fer és començar cap acció per un diagnòstic altament sofisticat i alhora allunyat de la gent, a la vegada que diem a la gent que fins que no estigui llest el diagnòstic no es pot començar l'acció. L'experiència ens demostra que correm un gran risc que el procés s'acabi mentre es va redactant un document. L'acció comunitària és, per sobre de tot, acció: hem de convidar els altres actors a fer coses concretes, palpables i visibles, que tpthom pugui considerar útils, necessàries, agradables o interessants des d'algun punt de vista; i anar construint des de l'acció la necessitat de diagnosticar el que calgui diagnosticar. Posarem alguns exemples reals

per mirar d'explicar-nos millor.
En el petit municipi de B, l'escola, l'Ajuntament, un parell d'entitats culturals i algunes persones a títol individual volen emprendre un projecte comunitari per donar més oportunitats culturals i educatives als habitants del municipi. Com que veuen clar que per poder planificar les accions han de compartir primer certes lectures de la realitat educativa i cultural del municipi, es convoquen un parell de reunions per mirar de construir entre tots dues llistes: la llista de recursos culturals i educatius del municipi, i, i la de problemàtiques i temàtiques que es podrien treballar en el

procés comunitari. Quan ho fan són ben conscients que estan fent un diagnòstic, i que el fan perquè el necessiten. El tenen enllestit en un parell de reunions (més un mica de treball entre reunions per part d'alguns dels participants) i, escrit en paper; és un document de tres pàgines que els ha de servir per decidir una acció i per començar a construir procés i relacions.

Al municipi C, de grandària mitjana, amb les mateixes intencions, amb una quantitat no superior de promotors en el punt de partida del procés però, això sí, amb més població i més recursos, els promotors institucio-nals del procés aconsegueixen una subvenció d'una administració supralocal que destinen a contractar a una empresa que s'encarrega de fer un diagnòstic. Aquest diagnòstic vol ser molt més precís i acurat en la descripció dels recursos, dels problemes o les temàtiques que cal treballar, com també de les oportunitats. El procés per a l'elaboració del diagnòstic s'ha allargat, molt justificadament, gairebé nou mesos, atès que s'han fet moltes entrevistes, s'ha convocat la gent a tallers i jornades i s'han analitzat un bon grapat de dades estadístiques i documents previs. El resultat és un document de prop de vuitanta pàgines que recull una àmplia gama de propostes d'intervenció aportades pels diferents participants.

De la comparació dels dos processos de diagnòstic es van desprendre algunes conseqüències desfavorables per al municipi C. Molts dels participants que havien estat convocats a jornades i tallers per construir el diagnòstic van anar deixant un procés que s'allargava molt i en el qual només es feien estudis. La llista de temàtiques i problemàtiques que es van posar sobre la taula, com a resultat d'un procés de diagnòstic tan rigorós, era tan elevada i sofisticada que desmotivava l'acció i generava la sensació en alguns participants que els problemes eren massa grans per a ells i que no els podrien resoldre, o que molts problemes no els

entenien, o no sabien situar-se en relació amb una formulació excessivament complexa de la realitat. Finalment, i això és molt important, els promotors del procés, un cop l'empresa va marxar del municipi acabat el diagnòstic, es van quedar amb una pregunta a sobre de la taula: i ara què fem?

De la comparació d'aquest dos casos (que són esquemàtics; amb la qual cosa, a la realitat trobaríem moltes situacions intermèdies) podem extreure la conclusió que necessitem diagnòstics al servei d'un procés.

Moltes vegades ens demanem quins han de ser els primers passos després del diagnòstic i aquesta pot ser una pregunta trampa que delati un plantejament de fases excessivament compartimentades o d'un decalatge massa gran entre l'abast del diagnòstic i la potència real de la transformació que podem assolir.

Hi ha d'haver coherència entre l'abast dels diagnòstics i la potència de les transformacions plantejades, que han de ser realment assumibles amb els recursos disponibles. Si estem davant de la transformació integral d'un territori, disposem de recursos i hi ha un compromís polític clar i ferm amb el procés de transformació i amb el fet que aquest incorpori metodologies comunitàries, és clar que caldran uns diagnòstics d'un abast diferent dels que necessitarem per dur a terme accions comunitàries amb una voluntat transformadora menys potent. És a dir, amb el que han de ser coherents els diagnòstics és amb la potència transformadora del procés, no amb el nom que posem a l'acció.

Per a totes les accions comunitàries, els diagnòstics de partida no han de tenir necessàriament la mateixa rellevància estratègica. Però tota acció comunitària hauria de partir d'una certa avaluació explícita que justifiqui l'acció, a partir de la pregunta següent: quin és el problema que volem resoldre? El "per què" i el "per a què" de l'acció comunitària són preguntes que ens hem de fer i respondre explícitament en el primer moment. Però un diagnòstic que tingui un abast temàtic molt més gran que els recursos disponibles, els problemes més importants detectats i les oportunitats més viscudes, pot paralitzar molt la dinamització del procés. De fet, nosaltres mateixos, en les nostres vides quotidianes, funcionem així i, posem per cas, si tenim un ingrés extra de 500 euros i ens posem a avaluar les nostres necessitats, les nostres oportunitats, les nostres aspiracions o els nostres desitjos per decidir a què destinem aquest recurs, descartem d'entrada les nostres necessitats d'habitatge, per molt importants que siguin, ja que sabem que poca cosa podem fer per resoldre-les amb aquesta quantitat.

S'ha assenyalat també el fet que els diagnòstics poden ser una gran oportunitat d'aprenentatge per als participants en el procés si no ens limitem a escoltar-los i res més. La gent interessada a aportar també acostuma a estar interessada a rebre informacions i coneixements, i els diagnòstics es poden convertir en instruments de formació i capacitació dels mateixos participants. En general, els diagnòstics comunitaris o compartits s'haurien de plantejar més com una estratègia d'intercanvi de coneixements entre actors diversos –estratègia que cal dinamitzar, és clar– que com a una oportunitat perquè un únic actor o grups d'actors recullin informacions o coneixements dispersos i plurals.

Finalment, i més focalitzats en el cas de les administracions públiques, volem destacar la utilitat que sempre tenen els diagnòstics compartits entre professionals d'àmbits diversos però que comparteixen en certa manera la problemàtica objecte de transformació. Aquests diagnòstics també són compartits i reforcen, a més, les oportunitats del treball en xarxa dels serveis.

Claus que motiven i dinamitzen el canvi

La voluntat transformadora de l'acció comunitària i la seva voluntat relacional, d'aprenentatges d'unes formes de treball més basades a col·laborar que a compartimentar, fan de la metodologia comunitària una metodologia per al canvi, i sabem que el canvi en les persones, en els grups, en les organitzacions i en els processos no es produeix simplement per haver-lo identificat, diagnosticat o enunciat. Ni tampoc el garanteix promoure'l de qualsevol manera.

Davant d'això sorgeixen diverses preguntes relatives al canvi, la manera de promoure'l, el que fa que les persones i les organitzacions canviïn i les claus que motiven i dinamitzen el canvi.

Donar resposta a aquestes preguntes és una tasca que ultrapassa clarament les possibilitats d'aquesta guia. D'una banda hem de reconèixer que el tema del canvi és objecte permanent de debats i confrontacions teòriques i estratègiques, cosa que fa que les preguntes que han sortit en els debats no tinguin sempre una resposta clara i unívoca per a tothom. Fins i tot en el cas que optéssim clarament per un posicionament teòric concret, desenvolupar-lo amb rigor també exigiria desviar-se excessivament dels objectius d'aquest treball. Però el que no podem fer de cap de les maneres és passar per alt aquesta qüestió, i potser la principal aportació que podem fer des d'aquestes pàgines és, precisament, posar de manifest la importància de pensar els nostres mètodes de treball com a mètodes promotors de canvi que han d'incidir tant en les persones com en els grups i les organitzacions, i que han de servir per canviar-ne les formes de relacionar-se i de treballar, si és el cas.

També és clau que reconeguem que el canvi no ens vindrà donat per la nostra voluntat: amb voler canviar no n'hi ha prou, ja que es pot tenir la voluntat de canviar però no els recursos, els coneixements, els reconeixements o les oportunitats per fer-ho. I desitjant que els altres canviïn, menys encara!

Ja ho veiem, **hem de canviar nosaltres**, aquesta és una condició imprescindible, però per què i per a què? **Perquè fins ara no ho hem fet prou bé** o no hem tingut els resultats desitjats **i per ser motors d'un canvi** en les situacions socials **que es donen en els espais socials en els quals intervenim**. No es tracta solament de millorar la relació entre els agents professionals, associatius, institucionals, etc. del barri. Es tracta de comprendre que aquest canvi és la plataforma, l'instrument, per modificar condicions de vida i ambients socials que afecten les poblacions d'aquell espai.

Alguns dels debats mantinguts, el seguiment de certs plantejaments teòrics i molt especialment l'avaluació de les nostres pròpies pràctiques ens permeten apuntar algunes reflexions al voltant del canvi amb les quals ens sentim identificats i que considerem prou contrastades. No tenen la voluntat de esdevenir una teoria del canvi i potser amaguen certes contradiccions internes, però creiem que pot ser útil i pràctic tenir-les presents per confrontar-les amb les pràctiques que es vagin construint.

Promovent el canvi

1. No es pot ser promotor de canvis en les relacions comunitàries si no s'està disposat a canviar un mateix (persona o institució) en primer lloc; atès que serà el meu canvi el que promourà els canvis dins del sistema comunitari.

2. Per estar en disposició de canviar les nostres pràctiques, hem de ser reconeguts i valorats. Si només rebem missatges negatius ens tanquem davant la possibilitat de canviar.

3. El punt de partida del canvi pot ser, precisament, reconduir les habilitats cap a nous objectius.

4. No podem pretendre que la gent s'impliqui i es motivi en un procés plural i compartit, si ha de pagar el preu de renunciar als seus interessos, si presentem els interessos individuals com quelcom contradictori amb els interessos col·lectius. Una de les claus del canvi en els processos comunitaris és saber articular i harmonitzar interessos individuals i col·lectius. Difícilment aconseguirem que ningú s'apunti a allò que no l'interessa de veritat.

5. Per canviar les maneres de fer hem de canviar les maneres de pensar. Per canviar les estratègies de resposta a un problema hem de reformular el problema. Canviar és pensar d'una altra manera.

6. Una estratègia per canviar les formulacions d'un problema és ampliar el ventall d'agents als quals afecta aquest problema. Quan ampliem aquest ventall d'agents apareixen noves formes d'abordar els problemes. Pensar en termes de relacions socials és la millor manera de comprendre i abordar les situacions socials, encara que es tracti de situacions microsocials.

7. Una formulació clara i precisa dels objectius del canvi ajuda i una formulació massa global, difusa o imprecisa despista. Un objectiu inassolible o irreal condueix directament al fracàs. Una escala es puja graó a graó.

Condicions per promoure el canvi

Coneixement	**Capacitar**	→	**Saber**	**Organització / Canvi**
Reconeixement	**Oferir espais de decisió**	→	**Voler**	
Recursos	**Facilitar recursos**	→	**Poder**	

Acció comunitària i conflicte

Parlar d'acció comunitària és parlar d'actors diversos (persones, entitats i institucions), que troben la manera de treballar conjuntament sobre temes que els interessen. En aquest procés de treball conjunt és evident que sortiran desavinences, visions diferents de les coses i els problemes, interessos diferents i potser contraposats al voltant de temes o recursos concrets. Això és el que hem d'esperar i és dolent que no passi, ja que voldrà dir que potser no gestionem gaire bé la diversitat de posicions i situacions que poden existir al voltant del tema o el problema que ens ocupi.

El conflicte és quelcom inherent a la vida en societat. No fa falta compartir projectes ni activitats perquè existeixi conflicte entre persones que, simplement, conviuen. La majoria de la vegades es tracta d'una conflictivitat que podríem anomenar menor o quotidiana, que gestionem des de les normes i les convencions socials, i que té a veure amb el fet que a cadascú li poden agradar les coses d'una determinada manera o li molesten coses que potser a altres els poden resultar indiferents o fins i tot plaents. Així doncs si no parlem de convivència sinó de projectes i treballs conjunts, de canvis i transformacions socials, de recursos i oportunitats, llavors és encara més evident que el conflicte estarà present i, en certes ocasions, no n'hi haurà prou amb les convencions socials a l'ús per gestionar-lo. La metodologia comunitària, si vol ser una estratègia que facilita el treball conjunt, ha de tenir elements per gestionar les situacions de conflicte de manera que aquest treball conjunt sigui possible.

Per gestionar el conflicte el primer que cal és saber reconèixer-lo, ja que no sempre es manifesta clarament. De vegades la seva existència és del tot evident, perquè les mateixes parts implicades així ho proclamen i fan coses que ho posen de manifest, però també existeixen comportaments i formes d'expressió individual i col·lectiva que amaguen l'existència de conflictes latents i que en la mesura que no s'expressen obertament són més difícils de gestionar. Gestionar el conflicte passarà moltes vegades per ajudar que es pugui expressar de la manera més clara i ordenada possible.

L'explosió de la diversitat que s'ha produït en les nostres comunitats en les darreres dècades, amb la conseqüent càrrega potencial de conflictivitat quotidiana, i el desenvolupament de nous valors associats a la cultura de la pau han fet emergir noves metodologies de treball que, en mans de professionals de la matèria, poden aportar instruments i estratègies molt eficaces a l'hora de fer mediació entre parts en conflicte. Però l'acció comunitària no hauria de plantejar que només els professionals puguin gestionar el conflicte. Ben al contrari, el que haurien d'aconseguir les metodologies comunitàries és precisament incrementar la capacitat de la gent per gestionar la seva pròpia convivència en entorns i moments de conflictivitat, sense menysprear el paper que, davant determinades situacions, puguin tenir determinats professionals especialitzats.

Hem de treballar en el supòsit que en un moment o un altre dels nostres projectes i processos comunitaris haurem de desplegar estratègies per fer front a situacions de conflicte. Davant aquestes situacions podem optar per una estratègia que busqui vèncer o per una cultura de gestió del conflicte que es fonamenti a avançar. Vèncer té a veure amb la posició en la qual quedem nosaltres en relació amb la resta d'actors presents. Avançar té a veure amb la posició en la qual queda el projecte comunitari un cop gestionat el conflicte. Des de l'estratègia de vèncer nosaltres guanyem, però el projecte pot no avançar. Des de l'estratègia d'avançar pot passar que el projecte avanci i, per tant, tots hi sortim guanyant. La pregunta que ens hem de fer és molt clara: volem que el nostre projecte avanci o volem que les nostres contraparts perdin? Volem guanyar a qualsevol preu o volem contribuir que el projecte avanci i tots els actors implicats sentin que han tret un benefici del conflicte? Guanyar o perdre pot arribar a ser una manera de veure les coses. Amb la gestió de conflictes que es proposa el que pretenem és posar la mirada a avançar conjuntament, de manera que tots hi veiem beneficis, tot i que hi puguem perdre alguna cosa.

En parlar de conflicte no podem passar per alt una breu reflexió en relació amb el consens o l'acord. De vegades pensem que un cop gestionat el conflicte i arribats a un acord o

consens, el problema queda definitivament resolt. O podem interpretar també que, com que ens hem posat d'acord en un determinat tema, qualsevol mostra de nova conflictivitat és en ella mateixa una mostra de deslleialtat o que amb algunes persones o institucions no es pot negociar. Certament és difícil generalitzar en aquests temes, ja que cada situació s'explica en funció d'interessos, contextos i antecedents, però cal dir que no podem esperar que cap pacte o acord es mantingui per sempre, que generi fidelitats eternes o que desactivi qualsevol nova mostra de desacord. En canvi, sí que podem esperar, i hauríem d'intentar aconseguir, que diferents actors que estan involucrats en un projecte comunitari puguin avançar en els temes o els aspectes sobre els quals han construït acords al mateix temps que sobre altres aspectes mantenen obertes confrontacions o desavinences. No es tracta que el conflicte, ben gestionat, ens converteixi en amics, sinó que ens permeti treballar i construir plegats.

Estratègies i instruments[4] per al treball en xarxa

La nova cultura del treball comunitari és el treball en xarxa. Encara que és nova fins a cert punt, atès que l'acció comunitària sempre ha implicat certs graus d'acord i d'intercanvi entre els serveis i les entitats presents al territori, la veritat és que vivim en entorns socials cada cop més diversos i complexos però en els quals s'ha donat també un important creixement de serveis i recursos. Això fa que sigui del tot necessari aprofundir en el treball en xarxa entre els recursos presents al territori.

Què és una xarxa comunitària i què suposa treballar en xarxa? Quins són els elements clau perquè funcionin les xarxes? Quins instruments d'ordre pràctic poden facilitar el funcionament i la funcionalitat de les xarxes comunitàries?
És cert que el concepte de treball en xarxa està ja molt estès, però no és tan clar que tothom el faci servir de la mateixa manera i amb les mateixes finalitats pràctiques. Per a alguns el treball en xarxa pot limitar-se a l'intercanvi de certs recursos, per a d'altres això és cooperació i el treball en xarxa exigeix compartir projectes i no sols recursos. És clar, doncs, que pot ser d'utilitat avançar en algunes definicions o precisions que ens ajudin a orientar la feina.
Però el treball en xarxa implica canvi respecte de les formes actuals de treballar, ara presidides més per les lògiques sectorials que no pas per les integrals i transversals. Per tant, ser promotors de xarxes és fins a cert punt ser promotor de canvi, i el canvi no s'aconsegueix només parlant-ne: com treballem els canvis necessaris? Aquesta seria una pregunta clau.

De manera molt més pràctica podem mirar cap a les nostres experiències de treball compartit que han tingut més èxit, per tal de poder sistematitzar tot un seguit de principis de treball que podríem anomenar "claus d'èxit d'una xarxa", com ara: respondre a veritables necessitats viscudes i sentides per tots els participants, no ofegar els espais d'autonomia dels diversos membres perquè tinguin vida més enllà de la xarxa, disposar de recursos per dinamitzar-la i que tingui expectatives de continuïtat.

Els conceptes de "treball en xarxa" i de "transversalitat" estan avui dia en boca de tots els que es dediquen al treball social i a l'acció comunitària. De fet, són conceptes recurrents en els discursos sobre polítiques públiques en general. Però la veritat és que no hi ha un acord clar sobre el seu significat pràctic.
Ens podríem posar d'acord fàcilment en el fet que el primer que volen dir aquests conceptes és que cada cop té menys sentit que els diferents professionals, les diverses administracions,

[4] L'annex 1 recull una proposta de fitxa identificativa de les accions comunitàries, que pot ser un instrument útil per facilitar una sistematització mínima d'informació al voltant de cada projecte i, així, poder organitzar intercanvis entre diferents projectes.

les diverses entitats i, en general, el conjunt d'actors i operadors que intervenen en una acció o política pública s'ocupin cadascú de les seves tasques, potser fent bé la seva tasca concreta, però sense entrar en relació amb la resta. Així doncs, treball en xarxa i transversalitat ens indiquen que hem de ser capaços de construir formes de treball més basades en la cooperació, l'intercanvi de recursos i informació, el treball interdisciplinari i en equip, etc.

Però, dit així, és una aspiració que no té encara una concreció pràctica: hem de cooperar en tot i per a tot? Ens hem de passar tota la informació? Tots els meus recursos han d'estar al servei d'aquells que me'ls puguin demanar sota el reclam de la transversalitat o el treball en xarxa? Quin és el grau d'autonomia i capacitat de decisió que em queda a mi si treballo en xarxa? Qui pren les decisions i com es prenen? La quantitat de preguntes pràctiques que ens sorgeix és enorme.

A partir d'aquest debat hi ha dos forts corrents argumentals que s'entrexoquen en les pràctiques quotidianament: d'una banda, cada dia veiem que les formes de treball més cooperatives, multidisciplinàries i intersectorials són una necessitat real, si volem tenir èxit a afrontar els nous reptes socials (inclusió social, sostenibilitat, espai públics, equipaments de proximitat, etc.). D'altra banda, no és menys cert que associem aquestes propostes de treball a més dedicació i menys control sobre la nostra feina, a poca eficàcia, a multiplicació de reunions, a voluntarisme professional, etc. Les propostes pràctiques i operatives, sobre el treball en xarxa i la transversalitat, és a dir, sobre el treball cooperatiu amb altres departaments i professionals de la meva organització (transversalitat) o amb altres agents i institucions (treball en xarxa), han de ser capaces de superar les resistències que provenen del segon tipus d'arguments.

El treball en xarxa o transversal ha de ser útil i ha de ser viscut com a útil, i no podem pensar que aquestes formes de treballar es justifiquen per elles mateixes independentment dels resultats. Per això, és important també que tinguem clara quina utilitat li demanen i com l'avaluarem.

En els debats i les reflexions mantinguts per arribar a fer operatius aquests conceptes ens han anant sortint algunes idees que considerem oportú de destacar:

- Segurament és del tot impossible arribar a una concepció operativa i pràctica d'aquest concepte que sigui útil per a tothom i en qualsevol projecte: apostem per la idea que cada organització i cada projecte han de fer un esforç per definir operativament què entendran concretament per treball en xarxa i per transversalitat en la pràctica, encara que certs nivell d'operativitazació poden ser estàndards.
- Els principis i les voluntats que són a la base del treball en xarxa i de la transversalitat no els podem concebre com quelcom que s'han d'aplicar els altres. Treballar en xarxa no vol dir derivar, passar als altres els problemes comuns. Més aviat els hauríem d'entendre en termes de què hem de fer nosaltres per poder treballar amb els altres d'aquesta nova manera, assumint que els altres agents poden no tenir les nostres mateixes concepcions sobre el treball i els projectes comunitaris.
- De fet, transversalitat i treball en xarxa ens parlen d'una cultura organitzativa i del treball diferents de les fins ara imperants. Per tant, per ser coherents amb això, construir operativament aquests conceptes vol dir contribuir a construir una nova cultura organitzativa i, per tant, nous valors i noves visions dintre de les nostres organitzacions i entitats. No podem pensar que això és tan fàcil com incorporar alguna nova recepta,

algun nou ingredient, certes innovacions tècniques, etc. Parlem d'una nova cultura organitzativa, que no deixa d'estar completament en sintonia amb allò que definim com a metodologia per a una acció comunitària.

- Les xarxes i la transversalitat necessiten un focus, un tema i certs objectius limitats que n'acotin el terreny d'aplicació.

- Una de les principals debilitats de les xarxes és que es construeixen sobre bases molt fràgils, de vegades com una mena de fugida endavant: ens posem a fer xarxes, grups de grups, organitzacions de segon nivell, etc., i ens oblidem de fer grup abans de fer grups de grups; de fer organització abans de fer organitzacions de segon nivell; de fer entitat abans de fer xarxes d'entitats. Com moltes vegades, en el cas de les administracions públiques, ens oblidem d'enfortir i cohesionar els nostres departaments o seccions abans de posar-los a treballar amb altres departaments. Així, una de les garanties d'èxit del treball cooperatiu és que les persones que cooperen tinguin certes fortaleses.

A tall d'exemple, presentem la idea central d'un treball recent i molt interessant realitzat per l'Ajuntament de Vitòria-Gasteiz,[5] que recull les aportacions d'un gran nombre dels seus professionals, tècnics i directius. L'equip de l'Ajuntament de Vitòria distingeix entre "condicions necessàries de la transversalitat" i "passos necessaris en les actuacions transversals".

[5] "La transversalidad como elemento de mejora en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Resultados de una reflexión compartida". Ayuntamiento de Vitoria, febrero de 2008.

Condicions necessàries de la transversalitat

- Concepció integral dels ciutadans.
- Lideratge polític estratègic.
- Participació i transparència.
- Coordinació horitzontal en funció d'objectius compartits.
- Treball en equip i interdisciplinarietat.
- Definició de recursos, estructures, temps, abast i indicadors compartits.

Passos necessaris per treballar transversalment

1r. Escollir un contingut transversal amb argumentació i lideratge.

2n. Definir l'equip promotor d'aquest contingut tranversal.

3r. Identificar els diferents agents que hi hauran de participar i definir les estructures de treball (incloent-hi els responsables polítics, els directius i tècnics, els agents socials i institucionals i els experts o els ciutadans que hi participaran).

4t. Fer un diagnòstic compartit sobre el contingut transversal escollit.

5è. Definir els objectius generals i operatius i el programa d'actuacions.

6è. Definir els responsables de l'execució, els recursos necessaris i la temporalització.

7è. Elaborar el procés d'avaluació.

8è. Descriure el procés administratiu per a l'aprovació del programa tranversal.

9è. Elaborar un pla de comunicació (extern i intern) del programa transversal.

10è. Executar el programa amb el seguiment i l'avaluació corresponents.

Estratègies i instruments per avaluar

Avaluar les polítiques públiques ha deixat de ser una aspiració per passar a ser una exigència, i l'acció comunitària no escapa a aquestes exigències.

Però avaluar no és un exercici fàcil i no tant per la potencial dificultat que pugui suposar el disseny i l'ús d'alguns instruments (com poden ser determinats tipus d'indicadors, enquestes o altres), sinó per la munió d'interessos i aspiracions diversos que ens podem trobar en el procés valoratiu. És per aquest motiu que les preguntes metodològiques al voltant de l'avaluació, les que tenen a veure amb "com es fa?", no haurien de ser les primeres que hauríem de considerar.

Sovint, quan toca avaluar som al final d'un procés o d'una fase o etapa, i estem cansats, mancats d'energia i amb la sensació que el procés d'avaluació el fem per a un altre i bàsicament per complir un expedient. L'avaluació no ha de ser això, sinó més aviat un procés continu que fem per millorar, com a eina per ajudar tots els actors a guiar el procés cap a on volem que vagi i evitar que la quotidianitat i els imprevistos ens facin "perdre el nord".

Cal avançar primer en la identificació dels objectius que busquem amb l'avaluació, així com en la definició clara qui ha de participar en l'avaluació, amb quina finalitat i per fer què.

Aquestes preguntes obren un ventall de debats molt interessant, ja que ens permeten descobrir que l'avaluació pot ser un molt bon exercici d'aprenentatge i autoaprenentatge; que l'avaluació pot formar part d'un estil de treball incorporat a la quotidianitat dels equips professionals o de les juntes directives de les entitats i associacions, i que és necessària per controlar l'eficiència i l'eficàcia dels recursos, tot i que eficiència i eficàcia no tenen definicions unívoques. Així, podem arribar a la conclusió que avaluar és emetre un judici de valor o prioritzar, però és també, o pot ser-ho, aprendre, negociar o pactar. Caldrà, doncs, una reflexió molt clara i molt operativa sobre quines són les avaluacions que corresponen als diferents actors, cadascun pel seu costat (i quin profit en poden treure en fer-les), i quines són les que han de fer conjuntament els diversos actors implicats en el procés comunitari i que poden exigir no sols mesurar objectivament un paràmetre o tal altre, sinó també negociar lectures i interpretacions de les coses que passen per poder continuar el treball conjunt.

Però és clar que totes aquestes reflexions ens han de conduir a identificar estratègies i instruments per avaluar. No tot seran indicadors, però no hem de renunciar-ne a l'ús. Però quins son aquests indicadors i com els construïm?

En la mesura que es disposa d'un marc municipal per a l'acció comunitària, una part de les estratègies d'avaluació de les accions concretes hauria de permetre valorar fins a quin punt responen a allò que aquest defineix. No podem oblidar que el Marc Municipal parla d'accions comunitàries que han de promoure:

- Autonomia i responsabilitat
- Confiança i respecte
- Deliberació i transparència
- Innovació en la gestió del conflicte
- Transversalitat i integralitat
- Pluralitat d'agents i recursos
- Articulació de xarxes davant la complexitat
- Dinamisme i aprenentatge
- Proximitat i dinàmiques sostenibles

Potser d'aquest conjunt de principis, en podrien sortir alguns dels criteris i els indicadors de l'avaluació.

A aquestes altures ja deu estar clar que l'avaluació no és mai un exercici neutral, tot al contrari: s'avalua des d'una determinada posició en el procés,

des d'uns interessos, des d'una ideologia. Però això no vol dir que les coses es poden fer de qualsevol manera, que tot es vàlid com a exercici d'avaluació o que no hi ha instruments per intentar objectivar determinades situacions que ens interessi valorar.

Finalment, és important assenyalar que l'avaluació requereix una actitud i una determinada predisposició que serà el resultat d'haver-se fet honestament la pregunta de "Per a què vull avaluar?".

Com que això de l'avaluació va bàsicament de fer-se preguntes, hem elaborat un petit quadre amb algunes de les més importants o recurrents. Es tracta d'una taula oberta, que ens ha d'ajudar a pensar en quin tipus d'exercici consisteix això d'avaluar, però que no vol dir que en els debats mantinguts per a l'elaboració d'aquesta guia aquest debat s'hagi tancat. Amb tot, en relació amb les preguntes clau de l'avaluació, hi ha algunes coses que han quedat clares.

- **Qui avalua?** (pluralitat d'actors).
- **Què s'avalua?** (objectius, processos i resultats).
- **Com s'avalua?** (participativament, de manera pluralista)
- **Per què?** (per aprendre).
- **Sobre els indicadors**

Taula de preguntes per organitzar una estratègia d'avaluació

PREGUNTES OBERTES	PREGUNTA CENTRAL	ESTRATÈGIA
■ Per què volem avaluar? ■ Quines conseqüències se'n deriven? ■ Què volem fer amb aquesta avaluació? ■ Estem preparats per assumir-he els resultats? ■ Quin tipus de comentaris lligats a l'avaluació són útils per prendre decisions?	■ **Per què avaluem, quin és l'objectiu final que busquem amb l'avaluació i quins tipus de productes o de conclusions del procés avalautiu poden ajudar a satisfer aquest objectiu?**	**Nosaltres farem...**
■ Qui avalua: els mateixos col·lectius, nosaltres, altres, etc.? ■ Qui paga l'avaluació? ■ Qui vol ser avaluat? ■ Qui necessita l'avaluació?	■ **Qui avalua i per a qui?**	**Nosaltres farem...**
■ Què avaluem? ■ Què ens imaginem? ■ L'avaluació com a resultat vinculat a l'acció? ■ Podem avaluar els resultats? Fins on avaluem? ■ Amb quins límits? ■ Podem avaluar els resultats de les nostres intervencions per saber si estem reeixim en la nostra feina?	■ **Què avaluem i sobre què es fa l'avaluació?**	**Nosaltres farem...**
■ Com avaluem? ■ Serem capaços de construir un indicador que ens serveixi? ■ És possible compartir sistemes d'avaluació? ■ Com ens els imaginem?	■ **Com avaluem i amb quins mètodes i instruments?**	**Nosaltres farem...**
■ Quan avaluem?	■ **Quan avaluem?**	**Nosaltres farem...**

a) Un indicador quasi sempre és una xifra, però pot ser una xifra que reflecteixi una qualitat del procés.

b) Podem parlar també de criteris del tipus "sí" o "no" i fer-los servir com a indicadors.

c) L'indicador ha de ser observable i mesurable o, almenys, comprovable.

d) Alguns exemples que s'han comentat d'indicadors creatius o imaginatius:

- De sostenibilitat: nombre de salmons i truites pescats al rius de la zona el segon diumenge de la temporada.
- De seguretat: nombre de dones que agafen soles el bus a partir de les deu de la nit.
- Dels canvis en la família: nombre de llars que no disposen de taula de menjador.

Per a la construcció d'indicadors

Àmbits: definició dels diferents **aspectes rellevants del tema** (3-5).

Aspiracions normatives: definició dels **criteris per a la valoració** de la qualitat de l'acció comunitària.

Dimensions: per a cada dimensió normativa, definició dels diferents **aspectes que es volen concretar en els indicadors**.

Indicadors: definició de **propietats concretes i observables** que reflecteixin cada dimensió d'acord amb els criteris normatius.

Font: a partir d'Anduiza, E. i Maya, E. (2005). *La qualitat en la participació: una proposta d'indicadors.* Fundació Jaume Bofill. (Finestra Oberta/43)

Un exemple de possibles indicadors sobre l'acció comunitària

ÀMBITS	ASPIRACIONS NORMATIVES	DIMENSIONS	INDICADORS
■ Participació	■ Els projectes han de facilitar una participació àmplia i plural de persones, entitats i serveis	■ Quantitat de participants ■ Diversitat de participants ■ Pluralitat de serveis	■ Nombre de participants en els darrers tres anys ■ Percentatge de participants ("homes de més de 45 anys" sobre el total de participants) ■ Nombre de serveis públics implicats
■ Impacte			
■ Qualitat metodològica			
■ Sostenibilitat del projecte			

No podem desenvolupar en aquestes pàgines tots el matisos i els debats mantinguts al voltant del tema de l'avaluació, però no volem renunciar a recollir, ni que sigui en format d'enunciat, alguns dels més suggeridors:

- Cal avaluar els metaobjectius: cohesió, responsabilitat, participació, etc.

- No es tracta de fer de l'avaluació un exercici restringit a experts altament qualificats.

- S'ha de crear valor amb l'avaluació.

- L'avaluació ha de posar de manifest la diversitat i el conflicte.

- Diferents actors poden tenir objectius diversos davant l'avaluació.

- Cal fer-se tres preguntes: Què hem aconseguit? Cap a on anem? Què aprenem?

- L'avaluació del procés és una avaluació de situacions d'interacció: avaluar relacions, conflictes i canvis en les relacions.

- Per avaluar en procés:
  - Cal prendre nota dels acords en les reunions.
  - Cal fer reunions periòdiques que ens allunyin una mica de la rutina, específiques per avaluar i pautades amb regularitat: parlar d'allò important però no urgent.
  - Cal educar la mirada per copsar l'imprevist i avaluar-lo: veure les conseqüències no previstes de l'acció.

- S'ha d'evitar el perill de la hipertròfia en avaluació per excés d'informació, de protocols, d'indicadors, etc.

- Es proposa la figura del tutor, avaluador, acompanyant, supervisor, etc. que ha d'ajudar a construir l'avaluació en procés. Es donen a l'avaluador o assessor extern algunes experiencies concretes per avaluar un rol estratègic.

- Com s'ha d'avaluar el que és significatiu per a la comunitat?

CAPSA D'EINES I RECURSOS

En aquest apartat trobareu algunes referències, breument comentades, sobre materials publicats, de cadascun dels temes que us proposem. Són materials en els quals es desenvolupen instruments i tècniques per posar en pràctica en els processos d'acció comunitària. D'aquesta manera es vol facilitar l'accés a l'aprofundiment d'aquestes eines per a totes les persones que tenen que tinguin interès a conèixer i desenvolupar algunes de les eines i els instruments que hi formen part.

PER GESTIONAR EL CONFLICTE

Per a la pràctica:

Vegeu ARECHAGA, P.; BRANDONI, F. i FINKELSTEIN, A. *Acerca de la clínica de mediación. Relato de casos*, Col. Visión Compartida, Ed. Librería Histórica, Buenos Aires, 2004.

Hi podem trobar una introducció de conceptes i un capítol de tècnica amb casos il·lustratius. Les autores són mediadores i han recopilat casos durant la seva pràctica per analitzar-los i que serveixen com a exemples de presentació de tècniques i elements significatius en la pràctica de la gestió de conflictes.

Per reflexionar i aprofundir:

SIX, J. P. *Dinámica de la mediación*. Ed. Paidós: Barcelona, 1997.

Hi podem trobar reflexions entorn de les funcions de la mediació, la filosofia que desenvolupa i els canvis socials i individuals que pot promoure.

MOORE, C. *El proceso de mediación*. Ed. Granica.

Hi trobem un capítol dedicat a la comunitat, la seva importància en la gestió de conflictes i la intervenció social, i el seu potencial de canvi individual i col·lectiu.

Per estar al dia:

La revista digital *La Trama*, publicada a Buenos Aires, recull articles de tècnics que treballen entorn de la gestió de conflictes

en diferents àmbits: veïnal, social, intercultural, escolar, familiar, comercial, de l'habitatge, etc. en diferents països.

Hi podem trobar articles sobre qüestions legals i marcs jurídics, conceptes, reflexions des de la pràctica amb detecció de necessitats i buits, monogràfics sobre eines i mètodes, investigacions, etc.

La podem trobar a *http://www.revistalatrama.com.ar/* i és gratuïta.

PER PROMOURE LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA

Per reflexionar i aprofundir:
REBOLLO, O. i MARTI, J. *Participació ciutadana: bases, mètodes i tècniques* (versió actualitzada). DIBA 2007.

Es tracta del núm. 19 de la col·lecció Papers de Participació Ciutadana de la Diputació de Barcelona i es pot descarregar gratuïtament a *www.diba.es/participacio/eines_publicacions.asp.* Conté dos apartats: un primer on trobareu reflexions entorn de la participació ciutadana i un segon amb aspectes pràctics per al desenvolupament d'un procés de participació ciutadana.

Per aprofundir en la intervenció comunitària des d'una perspectiva professional:
BARBERO, J. M. i CORTÈS, F. (2007): *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*, Madrid: Alianza Editorial.

Al costat d'una aproximació teòrica al treball comunitari, el llibre desenvolupa els aspectes metodològics que permeten orientar les pràctiques comunitàries (com posar-se a fer treball comunitari). Incorpora també importants recorreguts per la planificació, la recerca participativa, l'avaluació i les tècniques que poden afavorir el desenvolupament participatiu de les accions comunitàries. Aquest llibre és un magnífic instrument per als professionals que s'apliquen a la intervenció.

Per al disseny i la implementació:
El llibre de Fundación KALEIDOS.red: *Equipamientos municipales de proximidad: metodologías para la participación ciudadana.*
Gijón: Ediciones Trea, 2008.

Es pot demanar a *http://www.kaleidosred.org/publicaciones_d.asp.* Hi trobareu un capítol sobre disseny de processos de participació, així com reflexions sobre la Participació Ciutadana i un capítol per a la implementació de plans de participació en l'àmbit municipal.

Per estar al dia:
La col·lecció editada per la diputació de Barcelona, Papers de participació ciutadana, que consta de 20 números, conté experiències de processos de participació, reflexions, perfils dels professionals per a la participació, etc. Hi podeu accedir des del web:
www.diba.es/participacio/eines_publicacions.asp

PER TREBALLAR AMB GRUPS

Per a la pràctica:
MARTÍ, J.: *Tècniques participatives per al debat grupal.* DIBA 2006.

Es tracta del núm. 17 de la col·lecció Papers de Participació Ciutadana de la Diputació de Barcelona, que es pot descarregar gratuïtament a *www.diba.es/participacio/eines_publicacions.asp.* Hi trobareu dos apartats: el primer parla de la manera d'organitzar i desenvolupar una dinàmica participativa per al debat grupal i el segon conté un seguit de tècniques i instruments que podem fer servir en els processos participatius.

Per al treball amb associacions:
Els quaderns del CRAC (Centro de Recursos para asociaciones de Cádiz y la Bahía): Colección de Cuadernos Prácticos para Asociaciones

Es tracta d'una col·lecció de sis quaderns per treballar amb les associacions, molt orientat a la

pràctica i amb un llenguatge molt senzill, i que està format per títols com el del núm. 1, "Las reuniones: cómo acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo", o el núm. 3, "Los equipos: cómo trabajar juntos sin tirarnos los trastos". Es poden aconseguir al web: *http://www.redasociativa.org/crac/ficheros/publicacionesymateriales.pdf*

Per a la creació i la dinamització de grups:
CANTO ORTIZ, J. M. *Dinámica de grupos: aspectos técnicos, ámbitos de intervención y fundamentos tóricos*. Málaga: Ediciones Aljibe, 2000.

És un llibre molt complet, escrit en llenguatge molt entenedor, en què trobareu des dels elements més teòrics sobre els aspectes que cal tenir en compte en els grups, des del punt de vista de l'estructura i el desenvolupament, fins a les principals tècniques per a la dinamització de grups, com ara tècniques per treballar la comunicació en el grup, per a la cooperació grupal o per treballar continguts, entre d'altres, sense oblidar el paper dels dinamitzadors de grups.

PER TREBALLAR CREATIVAMENT

Per a la pràctica:
DE BONO, E. *Seis sombreros para pensar*. Barcelona: Editorial Granica, 2003.

Hi trobareu desenvolupada una tècnica per enfrontar-se de manera creativa a la resolució de problemes o situacions, molt útil per treballar en grups i també individualment. Hi ha uns primers capítols per a la justificació de la tècnica, i ràpidament es comença a parlar de les diferents possibilitats que hi presenta amb molt exemples pràctics.
DEMORY, B. *Técnicas de creatividad*. Barcelona: Editorial Granica, 1997.

Hi trobareu de manera molt sintètica i senzilla la descripció de set tècniques creatives per al treball en grup. Està eminentment orientat a la pràctica.

RODRÍGUEZ, M. Mil ejercicios de creatividad clasificados. Mèxic D. F.: Editorial McGraw-Hill.

Hi trobareu un ampli repertori de jocs de creativitat, jocs vivencials i dinàmiques de grup. Els exercicis estan classificats per seccions, com ara percepció emocional o visualització creativa.

Per estar al dia:
La Fundación Neuronilla para la Creatividad e Innovación és una fundació que té com a objectiu l'estímul del potencial creatiu de persones i organitzacions. Al seu web *www.neuronilla.com* podreu trobar informació sobre tècniques, bibliografia, articles i textos, etc., sobre creativitat i innovació.

ANNEXOS

Annex 1: Proposta de fitxa identificativa de les accions comunitàries

Fitxa identificativa de les accions comunitàries

1. Identificació i ubicació

Nom:	
Districte:	Barri:
Adreça:	WEB:
Adreça electrònica:	Telèfon:
Data d'inici:	
Data prevista de finalització (si n'hi ha):	

2. Promotors de l'acció comunitària

	SÍ	NO	Quins/quines
Administracions			
Associacions / entitats			
Altres			

3. Equip tècnic

Referent tècnic	Nom:	Centre:
Altres professionals	Nom:	Centre:

4. Objectius generals

Breu descripció dels objectius generals de l'acció comunitària

Assenyaleu els objectius de procés que es treballen (p.e. comunicació, participació etc.)

Indiqueu paraules o conceptes que serveixen per definir el vostre estil de treball

5. Relació de projectes o accions

1		6	
2		7	
3		8	
4		9	
5		10	

6. Relació d'entitats i/o serveis participants

1		6	
2		7	
3		8	
4		9	

7. Tipus d'acció comunitària

	Acció comunitària de SS d'Atenció Bàsica		Acció comunitària d'intercanvi
	Pla de Desenvolupament Comunitari (PDC)		Altres accions comunitàries

* Assenyaleu amb una creu la que correspongui

8. Àmbits d'actuació

Associacionisme	
Bon veïnatge	
Cultura / lleure	
Educació / formació	
Entorn i habitatge	
Immigració / interculturalitat	
Inserció sociolaboral	
Noves tecnologies	
Promoció econòmica	
Salut	
Voluntariat	
Altres (concreteu-los)	

* Assenyaleu amb un número de l'1 al 3 els àmbits d'actuació en que treballeu actualment per ordre de prioritat (1 molt prioritari, 2 bastant prior., 3 poc prior.)

9. Sectors de població

Infància	
Adolescents/joves	
Adults	
Gent gran	
Persones nouvingudes	
Dones	
Població en general	
Altres (concreteu-los)	

* Assenyaleu amb un número de l'1 al 3 els àmbits d'actuació en que treballeu actualment per ordre de prioritat (1 molt prioritari, 2 bastant prior., 3 poc prior.)

10. Oportunitats i fortaleses

* Identifiqueu les tres o quatre principals per ordre d'importància

11. Amenaces i debilitats

* Identifiqueu les tres o quatre principals per ordre d'importància

12. Aspectes que cal aprofundir

* Identifiqueu els tres o quatre principals per ordre d'importància

13. Bones pràctiques transferibles a altres projectes

* Identifiqueu les tres o quatre principals per ordre d'importància

Annex 2: Llista de persones participants en el procés d'elaboració

Alfaro, Jaime. Psicologia comunitària. Universitat de Valparaiso (Xile).
Alonso, Pedro. Banc Solidari de Serveis Gratuïts.
Altés, Josefina. Associació Salut i Família.
Ballester, Marta. PDC Sagrada Família.
Ballesteros, Xabier. Xarxa Comunitària de Sant Antoni.
Bàrbara, Bet. CSS de Roquetes.
Barbero, Manel. Treball social. UB.
Barbet, Ramón. Tècnic municipal. Sant Andreu.
Bastidas, Olga. Tècnica municipal. Eixample.
Batista, Nieves. La Casa Amarilla. Besòs.
Bernaus, Sira. PDC Poble Sec
Blanch, Tomás Andrés. Psicologia comunitària. URL.
Blanco, Ismael. Ciències polítiques. UAB.
Cartaña, José R. PDC Verdum.
Castilleja, Loli. Màster de participació. UAB.
Comas, Georgina. Tècnica municipal. Eixample.
Cortés, Ferran. Treball social. UB.
De Dios, Carme. Tècnica municipal. Gràcia.
De la Madrid, Carme. Màster d'intervenció ambiental. UB.
De Miguel, Jordi. Projecte Portal Obert. Carmel.
Del Amor, Albert. PDC les Corts.
Del Dulk, Mariana. PDC Carmel Amunt.
Domínguez, Miguel Angel. Tècnic municipal. Direcció d'Acció Social.
Fernández, Rubèn. Màster de participació. UAB.
Fité, Marta. Tècnica municipal. Nou Barris.
Gallamini, Lilliane. Projecte Benvingudes. Barri del Coll.
García, Anna. Creu Roja.
Giménez, Antonia. Creu Roja.
González, Amor. Tècnica municipal. Sant Martí.
González, Marta. PDC Besòs.
Hernández, Patrici. Tècnic municipal. Direcció d'Acció Social.
Iturriaga, Amparo. AAVV de Roquetes.
Juncadella, Rafael. Xarxa d'Intercanvi de Coneixements. Nou Barris.
Llobet, Marta. Treball social. UB.
López, Sebastià. CSS Poble Sec.
Mañas, Marina. Tècnica municipal. Nou Barris.
Martínez, Raúl. Casal d'Infants del Raval.
Marzo, Angel. Associació Martinet per l'Educació. Besòs.
Mateu, Montse. CSS Besòs.
Miller, Rick. Consorci Hospitalari de Catalunya.
Ortega, Elisenda. Tècnica municipal. Ciutat Vella.
Pérez, Núria. Tècnica municipal. Ciutat Vella.
Pinar, Carles. Tècnic municipal Sant Martí.
Rubio, Rosa. Tècnica municipal. Gràcia.
Ruiz, Angus. Tècnica municipal. Sants-Montjuïc.
Ruiz, Manel. AAVV de la Sagrada Família.
Sánchez, Alipio. Psicologia comunitària. UB.
Sanuy, Matilde. CSS Raval Nord.
Sanz, Judit. Xarxa d'Intercanvi de Gràcia.
Sebastià, María. Tècnica municipal. Sants-Montjuïc.
Serrano, Xavier. Psicologia cultural. UB.
Sotus, Noelia. PDC de Poble Sec.
Truñó, María. Fundació Jaume Bofill.
Vegué, Elisenda. Sociologia. UAB.
Vergés, Jordi. Tècnic municipal. Horta-Guinardó.
Vidal, Tomeu. Psicologia ambiental. UB.
Vilajoana, Pep. Tècnic municipal. Nou Barris.
Vizcaíno, Jordi. Tècnic municipal. Direcció d'Acció Social.
Yubero, Mercedes. Fundació ADSIS. Carmel.