

<p>* Recull de Aportacions per a la Guia Operativa d'Acció Comunitària de la ciutat de Barcelona *</p>

Esquema dels continguts

1. Presentació

Per què una guia operativa?

Metodologia per elaborar la guia

2. Una reflexió sobre la comunitat avui: d'un imaginari de comunitat fortament homogènia i cohesionada a unes comunitats avui més complexes, plurals i fortament fragmentades.

3. El tipologies d'accions comunitàries

L'acció comunitària des dels serveis socials

Quan promou la societat

Les xarxes comunitàries

L'acció comunitària sectorial

L'acció comunitària territorial

4. Les fases i el procés d'una acció comunitària

Treballar processos

Les fases del procés

Posar-se en marxa: les primeres passes

Diagnòstics: com fer-los i per a què?

Fer projectes, dissenyar l'acció

Per a què i com organitzar-se?: els espais de treball

Seguiment i avaluació

Tancament el procés

5. Estratègies i instruments per al treball en xarxa

6. Estratègies i instruments per avaluar

<p style="text-align: center;">*** Recull de Aportacions per a la Guia Operativa d'Acció Comunitària de la ciutat de Barcelona ***</p>

1. Presentació:

El punt de partida d'aquest treball és el Marc Municipal per a l'acció Comunitària. Aquest marc, 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 es vol donar un pas més que, partint d'aquest marc ja definit, és capaç d'avançar oferint propostes de treball arrelades a la pràctica, operatives, en diem, per que quedi clar que ens estem referint a reflexions i propostes que han d'estar molt encaminades a fer, a intervenir des de la perspectiva comunitària.

A més, el resultat d'aquest treball no vol ser un manual acadèmic de metodologies comunitàries. La feina dels redactors d'aquest document ha consistit en acompanyar un procés de reflexió 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 participen voluntàriament, etc. Totes aquestes persones tenen coneixements que han assolit al llarg del temps que l'hi han dedicat a l'acció comunitària, i que de ben segur son molt vàlids. Com tenen també preguntes i 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 útil per a la pràctica de totes i tots els que quotidianament fan coses a la comunitat i amb les comunitats que conviuen a Barcelona. (Veure annex sobre participant i mètode de treball emprat per fer la guia)

Situar la guia en un context (programa marc, dimensió relacional del Benestar, diversitat d'experiències, "jo sol no puc",..

Situar també la guia en relació als principals problemes que vol afrontar, els obstacles que vol remoure, partir llavors d'un cert diagnòstic previ que justifica la guia

Guia adreçada a organitzadors i dinamitzadors de processos, siguin professionals o voluntaris, públics o associatius

La Guia legítima i deslegítima accions: A qui deixem fora?

Fer una guia sense data de caducitat. Amb més orientacions que directrius.

Lluny de voler frenar la espontaneïtat del processos i de les persones que els organitzen, el que pretenem és plasmar orientacions i criteris per posar-los al servei dels professionals mes creatius.

Formular-ho de manera que el promotor hagi de fer-se les preguntes

L'elaboració d'aquesta guia entranya unes dificultats, o un reptes, que no han de ser fàcils de solucionar, donat que es tracta d'una guia que vol ser operativa, útil per a la pràctica de l'acció comunitària sent aquestes, les accions comunitàries, molt diverses entre si; tant en plantejaments estratègics i objectius, com en nombre i tipus d'actors que intervenen, en la estructura i les fases del procés que es plantegen desenvolupar, en les eines i recursos de que disposen per a la dinamització relacional, en la rellevància que adquireix el territori per a les pròpies accions, etc.

Que la guia faciliti, doni pistes de com "continuar buscant"

Recuperar la filosofia del JM Rueda: dos enfocaments des de l'administració: tecnocràtic i participatiu

Ja disposem de molta teoria, fa falta una guia molt més pràctica (però que aquesta idea pràctica no ens faci perdre el sentit)

2. “La comunitat”, un concepte problemàtic.

D'un temps ençà el discurs sobre lo comunitari a tornat a recuperar força. A casa nostra va ser important –com a discurs i com a pràctica- en els primers anys d'ajuntaments democràtics, vinculat sobre tot a la pràctica dels serveis socials. Després, a partir de la dècada de 1990, va perdre una mica de pistonada, 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 aquest anys ha permès consolidar una cultura de treball amb individus i famílies, torna a parlar-se des de fa uns anys de comunitat. A les escoles passa el mateix, sigui amb els plans d'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 amb les comunitats certs programes de prevenció i d'educació 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 – substituïnt penes privatives de llibertat per treball a la comunitat- o, en general, per afavorir la desinstitucionalització.

Per part de les entitats i associacions amb mes tradició de treball al territori, també podem trobar discursos i experiències que intenten anar més enllà de l'acció estrictament reivindicativa i promouen o participen en experiències de caire comunitari

Però una pregunta central planeja sobre tot aquest ressorgiment: De quina comunitat estem parlant? Fins a quin punt no arrosseguem uns imaginaris sobre la comunitat que 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 i això, avui dia, està patint una transformació molt i molt profunda. Des de la majoria de les pràctiques quotidianes a la ciutat s'ha anat construint una idea que potser en alguns casos ha superat una visió limitadament territorial, associant directament comunitat a gent que comparteix un territori i res més; però la idea de "territori compartit" sempre ha estat present en l'imaginari de comunitat amb el qual es ve treballant.

Si bé és cert que mai hem viscut en comunitats homogènies, els canvis socials de les darreres dècades estan configurant unes societats fortament marcades per la 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 una mateixa comunitat territorial

Les nostres comunitats s'han 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 venen consolidant en els darrers 20 anys configuren unes "proximitats territorials" a on conviuen persones d'orígens diversos, amb feines i condicions 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 facilitant que s'estableixin relacions entre persones que viuen en territoris molt distanciat;

produint-se relacions de quotidianitat entre gent distant físicament: joves, professionals, activistes, aficionats o interessats en les més diverses qüestions, que es connecten entre ells a través d'Internet, que juguen diàriament, s'intercanvien informació i que entre en relacions cara-cara molt escassament. Persones totes aquestes que potser no coneixen ni es relacionen per res amb persones que viuen físicament al seu costat, en el seu mateix barri o en la seva mateixa escala.

És sobre aquests “noves comunitats” que hauríem de reflexionar, doncs és en i per a aquests “noves comunitats” que hem de pensar les accions comunitàries! Què hem d'entendre per “comunitat” i, fruit d'això, com haurem d'enfocar les accions comunitàries?.

Un ús excessivament acrític i mecànic del concepte de comunitat ens pot fer caure en dos tipus de paranys. Per un banda, pensar que, en parla de “la comunitat”, ens estem referint a un col·lectiu homogeni de persones. En segon lloc, fer una assimilació massa directa entre comunitat i gent que hi viu en un determinat territori delimitat administrativament (districte, sector, barri, o altres). Totes dos imaginàries de la comunitat estan avui dia clarament en crisi.

*Al nostre parer la idea central del concepte de comunitat es el **VINCLE** que s'estableix entre les persones. Existeix comunitat en la mesura que existeixen persones que tenen alguna mena de vincle entre elles. Aquest vincle es podrà construir a partir de compartir interessos, identitats o afectes, però sense vincles de cap mena no existeix comunitat. I és evident que per a molta gent el territori on es te fixada la residència no te per què ser un referent per a la construcció de vincles; encara que ho ha estat i ho continua sent per a molta gent.*

Des de certs operadors de l'acció comunitària es reclama disposar també d'una definició operativa del que és comunitat. Entenem que una definició operativa és la que serveix per intervenir, per treballar, no per fer necessàriament classificacions o fronteres. Doncs bé, donades les reflexions que venim

exposant, avançar cap a aquesta definició operativa del que és comunitat passaria per considerar els següents aspectes:

- *La idea de VINCLE, que pot ser d'interessos, identitats o funcional*
- *Una idea de PROXIMITAT que pot ser territorial, però que no te per què ser-ho sempre i necessàriament.*
- *Un conjunt D'AGENTS, grups, institucions o persones que, en la seva pluralitat, protagonitzen i condicionen la "vida comunitària", es a dir, la vida de la gent d'aquella comunitat., des de la proximitat i el vincle.*

Una pregunta que ha sortit en alguns debats: l'administració és comunitat?

Des dels principis operatius que hem enunciat, aquella administració que condiciona la vida de la gent des de la proximitat i el vincle, si; i aquella que la condiciona des de una "distància asèptica", doncs no. Altre forma de dir-ho seria que forma part de la comunitat aquella administració que vol fer-ho i, 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 ha de tenir necessàriament una presència, però això no s'hauria d'entendre com a una limitació per a promoure l'enfortiment de vincles entre persones que no comparteixen una proximitat territorial.

Finalment, hem d'assenyalar també que el vincle es dona quan compartim interessos, identitats o afectes; però promoure acció comunitària no hauria de significar promoure qualsevol tipus d'interessos i identitat. L'acció comunitària ha d'estar doncs fortament fonamentada en valors, principis o aspiracions que son polítiques i no tècniques o metodològiques, doncs 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, quins objectius i aspiracions tenim. Ser conscients, fer-los explícits i avaluar les nostres pràctiques en relació a aquests.

3. El tipologies d'accions comunitàries

L'acció comunitària des dels serveis socials

Quan promou la societat

Les xarxes comunitàries

L'acció comunitària sectorial

L'acció comunitària territorial

Sobre les definicions, els principis, i els valors de l'Acció comunitària: Quins elements fan que puguem dir què és i què no és "acció comunitària"?

- Que tinguin un potencial transformador, de canvi: les tipologies diverses han de compartir un mateix objectiu: el per a què? La resposta a aquesta pregunta és el que cohesiona l'acció comunitària, més que el Com?

- Quines transformacions?: Quines accions transformen realment i desenvolupen a la comunitat? Quines accions promouen transformacions socials? Quin efecte tenen sobre la comunitat? Sobre el territori ? Sobre els veïns?

- Com tirar endavant les transformacions? No és només un tema de metodologia, és també un tema de valors, de principis, de formes de fer en les relacions que s'estableixen, en les organitzacions que hi participen, en el treball en xarxa, etc...

- En una definició encara massa vaga i limitada, hem dit que l'acció comunitària promou que s'estableixin vincles entre persones basats en determinats valors, encara per definir. S'apunten com a valors AUTONOMIA, RESPONSABILITAT, ESPERIT COL·LABORADOR.

- No perdre de vista que el Marc Municipal parla d'accions comunitàries quan es donen dues dimensions a la vegada: la dimensió relacional i la dimensió transformadora: les Accions Comunitàries tenen una voluntat transformadora i relacional, volen construir un tipus de relacions per aconseguir un tipus de transformacions.

Quin tipus de relacions?

-participació

Quina transformació?

PER PENSAR EN TIPOLOGIA: QUI? QUÈ? PER QUÈ? AMB QUI? I COM?

Qui promou?

Una definició de les accions comunitàries és que sorgeixen de la comunitat, però, totes les accions que sorgeixen de la comunitat no poden tenir la consideració de comunitàries.

- *No és tan important qui las promou com l'efecte que tenen*
- *Potser parlar millor de que no totes han de rebre suport de l'administració: això serà mes en funció del seu projecte.*
- *Diferenciar actors promotors és imprescindible*

Què?:

No podem pensar únicament en acció social, en polítiques social o en lluita contra la exclusió, això seria negar realitats existents a la nostra ciutat d'accions comunitàries que tenen el focus de la seva intervenció en la cultura, l'esport, l'oci, la economia cooperativa o altres centres d'interès que no s'identifiquen directament amb la política social. Però això no treu que l'acció comunitària tingui un sentit específic per a les polítiques socials: promoure inclusió social: cal subratllar aquest sentit específic!

Per a què?

Gradació en el contingut dels intercanvis: xarxes de bens, de serveis o de coneixements

Amb qui?

Com?

De l'acció puntual a l'acció permanent

- Conclusió: a la ciutat de Barcelona, accions comunitàries hi ha moltes i de molt diferents.

- Definir límits de l'acció comunitària: que no podem assumir, que no podem fer

4. Les fases i el procés d'una acció comunitària

Treballar processos:

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?

Veure les accions comunitàries com a un procés relacional entre actors diversos ens obliga a fer-nos tot un seguit de preguntes d'ordre distint, algunes mes pràctiques, altres mes estratègiques, altres potser mes centrades en qüestions específiques del propi procés. Destaquem ara unes quantes que pensem que tenen molta importància, algunes sorgides del propi MMxAC:

a) Actors i lideratges: Que vol dir ser promotor d'una acció comunitària? Quines formes o estratègies de lideratge poden ser més adients? Aquestes son preguntes clau. Com poden ser-ho també les que ens portin cap a una bona visió de qui pot conformar la munió d'actors implicats en el procés.

b) Tot procés relacional és un procés educador en tant en quant 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.

c) El Mètode de treball per dinamitzar processos comunitaris no pot ser simplement un receptari. És més aviat un conjunt de principis que cal tenir ben presents per anar-los aplicant. Potser no hauríem de fer un llistat massa ampli i complex d'aquests principis, però sí que hauríem de comptar amb un quants ben clars, ben definits i prou contrastats. Molt d'aquests principis ja els tenim definits al MMxAC, ara tocaria, potser, il·lustrar la seva translació a la pràctica quotidiana de les accions comunitàries

e) El coneixement pràctic d'alguns instruments també pot ser de molta utilitat: instruments que facilitin la comunicació i el intercanvi, o que ens puguin ajudar a la presa de decisions en un moment donat, o també que siguin útils per a determinat tipus de reunions, etc.

Treballar processos implica conèixer i reconèixer les diferents etapes o fases per les quals pot passar el nostre procés. Què hem de tenir present al inici, per tal de posar-lo en marxa? Com treballar les fases de diagnòstic i les fases d'execució del projectes i propostes? On situar l'avaluació? Tot i partir de les fases definides al MMxAC, i que tot seguit es relacionen, haurem de veure fins a quin punt podem parlar de fases que es succeeixen o fases que es superposen.

La metodologia comunitària

Les bases metodològiques de l'acció comunitària

Cada AC és diferent i inclús portant un mateix títol (xarxa d'intercanvi, projecte de convivència veïnal, pla de acollida o altres). Experiències que es desenvolupen a territoris diferents portades per persones diverses han de donar lloc necessàriament a resultats també diversos que, d'entrada, no ha de ser ni millors ni pitjors. Però pensem que totes aquestes accions haurien de compartir unes bases metodològiques comunes que mirarem de presentar tot seguit

Visió: Es necessita una mirada particular sobre la realitat (el territori, la comunitat o el tema, el col·lectiu,...) que ha de ser objecte de la intervenció, de l'acció comunitària; i aquesta mirada, aquesta nova visió s'ha de construir. A més, si els promotors de la AC. després volen trucar a la porta d'altres perquè es sumin o col·laborin o participin, difícilment ho faran si la visió de la realitat objecte d'intervenció s'ha construït únicament des del punt de vista dels promotors inicials.

Els instruments per construir aquesta nova visió compartida poden ser diversos. Poden aprofitar-se els moments de diagnòstic. També es poden aprofitar espais de treball ordinaris, convocar jornades, tallers, etc. El cas és que aquesta nova visió compartida s'ha de construir. No es pot donar per descomptat que tothom veu el problema igual que nosaltres.

Organització: Es necessita una organització que faciliti la construcció d'aquesta visió i que promogui el procés. Quan parlem d'organització en aquest nivell ens estem referint a aspectes com els lideratges polítics (que han d'estar presents i ha de ser clars, ben ordenats), els rols tècnics, els instruments de gestió, els espais, mètodes i/o protocols per al treball transversal, etc.

Depenent del tipus de AC els aspectes organitzatius poden ser d'una o altra volada, però la idea central seria que la AC. S'ha d'organitzar!

Valors: *les relacions entre persones i també entre organitzacions es fonamenten en valors i actituds, i no podem donar per fet que aquests valors ja estan instaurats en les nostres pràctiques. Mes aviat, si fem AC és perquè volem promoure aquestes noves formes de relació, aquests valors. En definitiva, els promotors de AC. son promotors de valors i per fer aquesta tasca cal tenir-los definits. Alguns de molt importants són els de AUTONOMIA, RESPONSABILITAT i COL·LABORACIÓ, per exemple, i cal tenir ben clar que signifiquen en termes pràctics*

Intencionalitat: *Aquest és un aspecte central de la metodologia i que molt sovint s'oblida, o es confon amb altres dimensions metodològiques. Parlem d'intencionalitat en el sentit d'actitud pro-activa traduïda en planificació: la intencionalitat no es fa efectiva únicament a partir de la declaració d'intencions dels promotors o de les parts més implicades en la AC. Cal dissenyar i posar en pràctica mètodes de treball que incorporin objectius a curt i a mig termini; que assumeixin i siguin pro-actius en la incorporació de nous actors; que incorporin estratègies específiques d'avaluació; que tinguin elements per gestionar relacions de conflicte, i també per construir confiança: que no surt del no res, la confiança, s'ha de treballar per construir-la. Mètodes que treballin activament la dimensió dels valors i en siguin promotors en la quotidianitat dels processos i les relacions.*

Recursos: *Fan falta recursos focalitzats a dinamitzar els procés relacional, a activar i ordenar relacions entre actors, persones, organitzacions. Aquests recursos, expressats en termes d'habilitats ens remetent a tasques relacionals, de comunicació i informació, d'activació i moderació de reunions i espais de treball, entre d'altres. Recursos que no estan al servei d'un actor concret sinó al servei del procés.*

Estratègies: Finalment, ens caldran també estratègies específiques per fer front a aspectes concrets de la AC. que no queden resolts amb el corpus metodològic mes directament dirigit a la dinamització del procés: una estratègia específica per avaluar, per exemple, o una altres per formar i capacitar, o una altre per comunicar i transferir, o una per trobar finançaments, etc.

Totes aquestes bases metodològiques de l'acció comunitària hauran de tenir, evidentment, una traducció operativa diferent depenent de la escala en la que ens movem i treballem: un grup comunitari a un barri que treballa temes educatius amb població nouvinguda o un projecte de regeneració d'un territori amb metodologies comunitàries, per exemple, ens remeten a escales diverses d'intervenció. Però sigui quina sigui la escala, els promotors de la AC. hauran de construir una nova visió per treballar en perspectiva comunitària, s'hauran d'organitzar, es relacionaran amb altres en base a uns o altres valors, hauran de destinar alguns recursos a la dinamització dels procés, encara que siguin magres i, finalment, s'hauran de dotar d'alguna estratègia específica per treballar alguna dimensió particular si volen que la seva AC tingui oportunitats per desenvolupar-se.

APUNTS SOBRE METODOLOGIA COMUNITÀRIA

- *La metodologia no ha de matar l'espontaneïtat dels professionals. 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 veure'm que el seu treball està sotmès a avaluació). Hauríem de pensar en els mètodes més en termes d'orientacions, o d'instruments, o d'oportunitats de treball, que no pas en termes de directrius*
- *Convé identificar certes condicions que s'han de donar per a que els projectes de AC puguin tenir èxit. És important avaluar, com és important treballar en*

xarxa, per destacar dos dels aspectes que més surten en les reflexions metodològiques, però si posem el focus en trobar condicions indispensables per tenir possibilitats d'èxit, que no garanties, veiem clarament que es tracta de condicions que no poden se "exigides" ni al context de la intervenció, ni a cap dels potencials actors a involucrar. Només podem pensar en condicions que han de tenir els promotors de l'acció comunitària; i que les podríem resumir en dos enunciats: lideratge polític i coherència metodològica.

En primer lloc, i siguin els que siguin els promotors de l'acció (l'ajuntament, una entitat o una xarxa d'actors diversos), el lideratge polític del procés es valora com a la clau de volta fonamental. Un lideratge que ha d'estar present en el procés i que ha de contribuir a donar-li impuls i coherència

En segon lloc, la coherència metodològica, que es manifesta 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 a que es vegi clar que "fem el que diem que volem fer" i no de que "diem una cosa i fem un altre"

- Sobre els Diagnòstics:

La necessitat de disposar de diagnòstics no es discuteix molt, però si la necessitat de haver de contar sempre amb grans diagnòstics, grans estudis, encarregats a empreses externes.

*Els diagnòstics se'ns presenten sempre com una doble oportunitat: la oportunitat del **coneixement** i la oportunitat de la **dinamització**. Sense cap coneixement de la realitat no és possible dissenyar una intervenció; però és ben cert que això no acostuma a passar, ja que s'acostuma a disposar d'un coneixement previ a l'acció encara que sigui dispers i intuïtiu. Aquest podria arribar a ser un punt de partida d'un procés d'AC si aconseguim que aquests coneixements parcials, intuïtius, més qualitius que quantitius, no*

constitueixen una visió de l'àmbit, tema o territori a diagnosticar excessivament esbiaixada cap a la visió d'un únic actor. Per a l'acció comunitària necessitem una nova visió, ja ho hem dit, que sigui resultat de sumar punts de vista, lectures de la realitat, construccions dels problemes que no tothom formulem igual perquè a tothom no ens afecten igual.

Però els diagnòstics són una gran oportunitat per dinamitzar relacions si li demanem a altres persones que ens aportin el seu coneixement i aprofitem aquest objectiu com a moment relacional; el que exigeix que reconeixem que aquesta persona té coses a dir i que l'escoltem amb veritable interès.

Un diagnòstic que incorpori molts coneixements però tots des d'un únic punt de vista, que s'hagi fet de forma 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 moments 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 el diagnòstic no es pot començar l'acció. L'experiència ens demostra que correm un gran risc de anar "matant" el procés mentre es va redactant un document. L'acció comunitària és, per sobre de tot, acció: hem de convidar als altres actors a fer coses concretes, palpables i visibles, que puguin ser llegides per tothom com a útils i necessàries, o agradables, o interessants (que ens interessin) 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 compatir primer

certes lectures de la realitat educativa i cultural del municipi es convoquen un parell de reunions per mirar de construir entre tots dos llistats. El llistat de recursos culturals i educatius del municipi, i el llistat de problemàtiques i temàtiques que es podrien treballar. Quant fan això són ben conscients que estan fent un diagnòstic, i que el fan perquè el necessiten, però el tenen enllestit en una 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 de decidir una acció per començar a fer, 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 institucionals del procés aconseguen 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 temàtiques a treballar, com també de les oportunitats. El procés per a l'elaboració del diagnòstic s'ha allargat, molt justificadament, gairebé 9 mesos, doncs s'han fet moltes entrevistes, s'ha convocat a 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 80 pàgines que recull a més 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 "no es feia res, només estudis". El llistat de temàtiques i problemàtiques que es van posar sobre la taula, com a resultat d'un procés de diagnòstic tant rigorós, era tan elevat i sofisticat que desmotivava més que motivar a l'acció, generant la sensació en alguns participants de que els problemes eren massa grans per ells i que no els podrien resoldre, o que molts problemes no els entenien, o no es sabien ubicar en relació a 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 podem extreure la conclusió de que necessitem diagnòstics, però...

Moltes vegades ens fem la pregunta sobre 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, i realment assumibles donats els recursos disponibles. Si estem davant de la transformació integral d'un territori, es disposa de recursos, i hi ha un compromís polític clar i ferm amb el procés de transformació i amb que aquest incorpori metodologies comunitàries, llavors és clar que seran precisos uns diagnòstics d'un abast diferent als que necessitem per a dur a terme accions comunitàries amb una voluntat transformadora menys potent. Es a dir, amb el que ha de ser coherent els diagnòstics es amb la potència transformadora del procés, no amb el nom que li 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 AC hauria de partir d'una certa avaluació explícita que justifiqui l'acció: Quin és el problema que volem resoldre?. El "per què" i el "per a què" de l'acció comunitària son 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, i les voluntats, de fer coses després, pot ser molt paralitzant de 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, oportunitats, aspiracions o desitjos per decidir a què destinem aquest recurs, descartem d'entrada les nostres necessitats d'habitatge, per molt importants que aquestes siguin, doncs 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 en aportar també acostuma a estar interessada en rebre informacions i coneixements, i els diagnòstics es poden convertir en instruments de formació i capacitat dels propis participants. En general, els diagnòstics comunitaris o compartits s'hauria de plantejar més com una estratègia d'intercanvi de coneixements entre actors diversos –estratègia que cal dinamitzar, es clar- que com a una oportunitat per a que un únic actor o grups d'actors recivin per ells 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 alguna mesura la problemàtica objecte de transformació. Aquests diagnòstics també són compartits, i reforcen a més les oportunitats del treball en xarxa dels serveis.

Quines són les claus que motiven i dinamitzen el canvi

La voluntat transformadora de l'acció comunitària, però també la seva voluntat relacional, d'aprenentatges d'unes formes de treball més basades en col·laborar que en 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 sorgeix la pregunta de quines son les claus del canvi, com es promou, què fa que les persones i les organitzacions canviïn: quines són les claus que motiven i dinamitzen el canvi?

Donar resposta a aquestes preguntes és una tasca que ultrapassa clarament les possibilitats d'aquesta guia. Per una banda hem de reconèixer que el tema del canvi es objecte permanent de debats i confrontacions teòriques i estratègiques, el que fa que les preguntes que han sortit en els debats no tinguin sempre ni per a tothom una resposta clara i unívoca. Inclús 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 la primera i més gran aportació que podem fer des d'aquestes pàgines rau, precisament, en posar de manifest la importància de pensar els nostres mètodes de treball com a mètodes promotors de canvi que han d'incidir tant en persones, com en grups i en organitzacions; que han de canviar les seves formes de treballar i relacionar-se. També és clau que reconeguem que el canvi no ens vindrà donat per la nostra voluntat; ni el nostre, ni el que volem en els altres: amb voler canviar no hi ha prou! amb desitjar que els altres canviïn, menys encara!

Però tampoc ens volem quedar aquí. Ens proposem oferir algunes reflexions al voltant de la temàtica del canvi que surten de les nostres experiències. No tenen la voluntat de esdevenir una "teoria del canvi" i potser amaguen certes contradiccions internes entre elles, però si les oferim és per què pensem que pot ser molt útil i molt pràctic tenir-les presents per confrontar-les amb les nostres pràctiques.



Promovent el canvi

- *No es pot ser promotor de canvis en relacions comunitàries si no s'està disposat a canviar un mateix i en primer lloc; doncs serà el meu canvi el que promourà els canvis dintre del "sistema comunitari"*

- *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 d'haver de canviar*

- *El punt de partida del canvi pot ser, precisament, reconduir les habilitats, el que se sap fer bé i és reconegut com a vàlid, cap a nous objectius.*

- *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 de contradictori amb els interessos col·lectius. Una de les claus del canvi en els processos comunitaris es troba en saber articular, harmonitzar, interessos individuals i interessos col·lectius. Dificilment aconseguirem que ningú s'apunti a allò que no l'interessa de veritat.*

- *Per canviar les maneres de fer hem de canviar les formes de pensar. Per canviar les estratègies de resposta a una situació o problema hem de reformular el problema, hem de plantejar-lo d'una altra manera. Canviar és pensar d'una altra manera.*

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

Treballar amb grups

- Per a que aquesta sigui una guia útil per a la pràctica no ens podem quedar a un nivell de reflexió "macro", dels processos. La guia també ha d'aportar reflexions i donar orientacions per a l'acció més "micro" que consisteix en crear grups, crear 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.

Com crear organització comunitària?

- Quin tipus de suport requereixen les organitzacions comunitàries?

Dinamitzar processos

- Dinamitzar processos implica gestionar el temps de la transformació que volem en relació amb els temps "naturals" o "propis" dels actors que hi participen: l'administració treballa amb uns temps diferents dels ciutadans. Treballem a un anys, a dos anys? Gestionar el temps en aquests processos hauria d'anar en la direcció de poder compartir expectatives i objectius temporals entre els diferents protagonistes.

- També pot significar saber "tancar", saber finalitzar; per que els processos que perden pistonada no morin d'inanició deixant un mal sabor de boca. Hem d'assumir que costa molt mantenir la motivació, mantenir la participació! No podem iniciar un procés comunitari pensant en quan el tancarem, però tampoc podem fer-ho des de la il·lusió de que serà etern. No li demanarem a les accions comunitàries que siguin eternes, li demanarem que deixin bon "sabor de boca". Per aconseguir-ho, parlarem obertament en els moments d'avaluació dels criteris que ens permetran avaluar la "salut" del procés.

- Però moltes vegades el que hem de saber fer, i a lo que no hem de tenir por, és a refundar i/o renombrar el procés comunitari, a reinventar-lo. Com que

estem parlant de processos relacionals focalitzats a una transformació, és normal que la gent canviï els seus interessos al llarg del temps, canviï de feina o de lloc de residència, passi per diversos moments vitals. Com també pot donar-se que determinats aspectes del context social, econòmic, demogràfic, etc. canviïn també. En aquests moments: renovar-se o morir!

- Dinamitzar processos implica gestionar el conflicte i les crisis, que han de ser vistes com a inevitables i moltes vegades presenten oportunitats de creixement o refundació del procés. Si no sabem gestionar aquests moments posem el procés en perill. Per fer-ho, hem de ser conscients de la dimensió “mediadora” que ha de tenir tota proposta d’acció comunitària. Més encara en comunitats tan fortament diverses i fragmentades com les nostres.

- La dinamització professionalitzada dels processos l’han de dur a terme equips. Una persona sola no pot fer-ho: millor dues persones a mitja jornada que una a jornada completa

- La dinamització de processos implica una actitud pro-activa. No val allò de “les portes estan obertes per als que vulguin venir”, el cal que és que nosaltres sortim fora a buscar a la gent, a convidar-la, o oferir-li el procés com a oportunitat vinculada a les seves necessitats i interessos.

- Els processos són oberts a tota la comunitat de referència (i sabem que la referència no té per què venir del fet de compartir un determinat territori; però no podem oblidar que les accions comunitàries tenen una voluntat transformadora i que aquesta transformació es fonamenta en valors i te objectius (no volem qualsevol tipus de transformació, ja ho hem dit) així que aquesta obertura a tothom pot tenir també els seus límits, doncs en el fons es tracta de tothom que vulgui compartir el sentit de la transformació, els seus valors i aspiracions.

Crear espais de treball. Quins espais de treball i com es configuren?

Es necessiten espais de treball que facin possible la transversalitat, el treball en xarxa i la participació ciutadana, però no podem definir a priori i des de "fora" de les diferents accions quins han de ser aquests i quina composició han de tenir, doncs això variarà molt d'unes a altres accions comunitàries; donada la gran diversitat existent. Del que si que hauríem de ser capaços és de definir alguns criteris que s'han de tenir presents a l'hora de pensar aquests espais. Establir aquests criteris és en bona mesura una qüestió de sentit comú, però l'experiència ens demostra que aquest pot ser el menys comú dels sentits.

El més important és tenir presents dues coses: primer de tot per a què necessitem aquell espai de treball, quin és l'objectiu de constituir-lo i, també, què podem fer per fer-los atractius i interessants a la gent convidada a participar. Si tenim això ben present segur que moltes decisions venen soles: que els espais tinguin una finalitat acotada, i compartida per tots els participants; que es demostrin eficaços i útils per als assistents i no únicament per als convocants; que la gent convocada es vegi reconeguda i pugui aportar (molt important) i rebre;...

Moltes vegades dupliquem espais de treball sense considerar la ineficàcia que això comporta, i el risc que correm de que acabim sent un fracàs si la gent convidada a participar veu com se li multipliquen les reunions. Però també pot conduir al fracàs voler fer servir com a espais de treball per al procés comunitari espais ja construïts però amb una finalitat molt diferent; la composició dels quals pot ser molt inadequada a la finalitat que es busca.

Per a que 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 aquella reunió, comissió o taller està destina irrefutablement al fracàs.

Lideratges i protagonismes

Els processos comunitaris, com tot procés relacional de transformació que impliqui a actors diversos, necessiten lideratges, això és una evidència

incontestable. Altre 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 pot fer-se és passar per alt aquest tema que està a la base de molts fracassos en processos i accions compartides.

Si l'administració pública està implicada, llavors és indispensable un lideratge polític fort i clar que impulsi i recolzi les seves posicions i estratègies.

Gestionar el coneixement per no perdre'l

En el cas de les rotacions, com es transmet el coneixement acumulat.? Com s'acumula el patrimoni d'allò fet?

Treballar amb organitzacions

Incorporar estratègies per al canvi dintre de les organitzacions.

Com començar?:

- Hem de començar per temes o activitats concretes. La gent no pot començar amb un procés abstracte.

- El lideratge/compromís polític és clau per a posar en marxa l'acció

- Es considera bàsica la necessitat de treballar bé els consensos de partida: objectius, espais de treball inicials, certs procediments; i fer-ho des de les necessitats del procés.

Els rols diversos dels actors implicats:

En aquest punt, com en tants d'altres, haurem de ser capaços de posar en pràctica els valors i principis de l'acció comunitària i, concretament, els principis d'autonomia i responsabilitat. Estem parlant de treballar junts actors, serveis, professionals, persones diverses, i per poder fer-ho cal que vegin respectada la seva autonomia i que la exerceixin amb responsabilitat, el 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 meua autonomia i responsabilitat, faci el que em doni la gana sense rendir comptes a 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. 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 només quan altres, que no són els que han de fer-ho, volen jugar un paper que no els hi pertoca; sinó sobretot quant aquells als que si els hi pertoca no ho fan, no juguen el seu paper.

- L'experiència d'algunes accions comunitàries desenvolupades a la ciutat ens demostren que pot ser molt útil, per a construir confiança i cohesionar els processos i les accions comunitàries, que els actors diversos que es troben en el procés compateixin espais de formació conjunta. Això ha permès superar obstacles.

- El rol tècnic: El paper que han de jugar els tècnics és un debat recurrent i força irresoluble teòricament, doncs la experiència ens demostra que amb "la mateixa teoria i la mateixa metodologia" allò que en certs contextos es considera com a "paper del tècnic", en altres pot ésser titllat com a intromissió del tècnic en papers que no li corresponen. De fet, el paper dels tècnics i

professional es construeix en cada cas, en cada acció i en cada procés i, segurament, no podem aspirar a que a tot arreu sigui el mateix

La gent que professionalment treballa per dinamitzar processos (no ens referim aquí a tècnics específics o sectorials, com pot ser una metgessa de salut comunitària, per exemple, ni a l'administratiu que porta la paperassa i res més d'una associació) s'ha de moure necessàriament en la disjuntiva "encàrrec vs. autonomia": per una banda els tècnics no haurien de treballar auto-encàrrecs, i sí a partir d'allò que els encarrega i en part els delimita la organització que els contracte. Però de la mateixa manera, per a què la seva feina tingui sentit i eficàcia, com qualsevol altre professional, necessita disposar de certs espais d'autonomia per desenvolupar professionalment el seu encàrrec, i malament aniríem si la gent que hi treballa professionalment ha de demanar constantment a la organització que li delimiti allò que ha de fer quotidianament. Sobre la manca de sentit d'un i altre extrem (només faig el que jo crec que haig de fer / només faig el que em manen) molta gent està d'acord; i els professionals de la dinamització comunitària no són cap excepció en el món professional i acaben movent-se entre els dos extrems

També ha sortit en molts debats el problema de la "manca de cobertura" a la que es veuen exposats molts tècnics de l'acció comunitària que es dirigeixen a la resta d'actors de la comunitat i no poden deixar de ser vistos com a "representants" de la seva organització encara que aquesta els hagi enviat a "la comunitat" sense masses criteris, o "per contenir".

De fet, mai no es pot donar per sabut, i absolutament delimitat i reconegut, aquest paper dels tècnics i professionals de l'acció comunitària; siguin professionals de l'administració o treballin per alguna entitat o associació. Es tracta doncs d'anar-ho construint i, com aprenentatge col·lectiu i dintre de l'avaluació del procés, revisar-lo periòdicament. A més, és molt important fer aquestes revisions també en moments de "no-conflicte" per la qüestió dels rols. Quan les cosses van be, podríem dir.

Però a la fi, ja ho hem dit, tot es resumeix en una qüestió de confiança. Es necessita una relació de confiança entre tècnics i organitzacions per que els primers puguin treballar. La confiança s'ha de construir i la forma de construir-la es parlant i avaluant sossegadament els rols i les seves disfuncions. I hem de saber també que de vegades la confiança no s'arriba a construir, o es perd, i en aquests cassos no podem treballar com a dinamitzadors dels processos comunitaris que lideren les organitzacions que ens hagin contractat.

Tot i que pensem que aquest discurs és vàlid en termes generals per a qualsevol organització, és cert que hi han diferències entre ser tècnic d'una administració pública o ser-ho d'una organització cívica. Com també hi ha diferències, en l'últim cas, entre treballar per a una gran ONG o fer-ho per a una petita associació de barri. 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 del personal, i moltes altres coses.

- La "representativitat" del "representants": representativitat, representació, legitimitat i extensió

Informació i comunicació

Plans de comunicació. Com es comunica? La comunicació amb el veí no organitzat

Com informem? Com transmetem allò que estem fent?

Les fases dels procés:

- a) Posar-se en marxa: les primeres passes
- b) Diagnòstics: com fer-los i per a què?
- c) Fer projectes, dissenyar l'acció
- d) Per a què i com organitzar-se?: els espais de treball
- e) Seguiment i avaluació
- f) Tancament el procés

5. Estratègies i instruments per al treball en xarxa

La nova cultura del treball comunitari és el treball en xarxa. Encara que nova fins a cert punt, doncs treballar a la comunitat sempre ha implicat certs graus d'acord i d'intercanvi entre els serveis i les entitats presents al territori, el cert és que vivim en comunitats cada cop més diverses i complexes però en les que 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 que suposa treballar en xarxa a la comunitat? Quins són els elements claus per què 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 està tan clar que tothom el faci servir de la mateixa manera i amb les mateixes finalitats pràctiques. Per alguns el treball en xarxa pot limitar-se al intercanvi de certs recursos, per a d'altres això és cooperació i el treball en xarxa exigeix compartir projectes i no només 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". Canvi respecte de les formes actuals de treballar i que estan presidides més per les lògiques sectorials que 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 per nombrar-lo: Com treballarem els canvis necessaris? Aquesta seria una pregunta clau.

De forma molt més pràctica podem mirar cap a les nostres experiències de més èxit de treball compartit per tal de poder sistematitzar tot un seguit de principis de treball als que podríem anomenar "claus d'èxit d'una xarxa", tals com: respondre a veritables necessitats viscudes i sentides per tots els participants,

no ofegar els espais d'autonomia dels diversos membres per que "tinguin vida mes enllà de la xarxa", disposar de recursos per a dinamitzar-la, que tingui expectatives de continuïtat o que la promesa dels seus resultats, de la seva utilitat, no es perdi a la nit dels temps.

Els conceptes de "treball en xarxa" i de "transversalitat" estan avui dia en boca de tots i totes els que es dediquen al treball social i a l'acció comunitària. De fet, son 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: què volen dir en la pràctica?

Ens podríem posar d'acord fàcilment en que el primer que volen dir aquests conceptes és que cada cop té menys sentit que els diferents professionals, les diverses administracions, les diverses entitats, i en general el conjunt d'actors i operadors que intervenen en una acció o política pública, treballin "cadascú a lo seu". Potser fent be 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 mes basades en la cooperació, el intercanvi de recursos i informació, el treball interdisciplinari i en equip etc.

Però això, 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 hem queda a mi si treballo en xarxa? Qui pren les decisions i com es prenen? La quantitat de preguntes pràctiques que ens sorgeixen és enorme.

En la base d'aquest debat hi ha dos fortes corrents argumentals que es confronten en les pràctiques quotidianament: per un costat estem veient cada dia que les formes de treball mes cooperatives, multidisciplinàries e intersectorials, son una necessitat real si volem tenir èxit en afrontar els nous reptes socials (inclusió social, sostenibilitat, espai públics, equipaments de

proximitat, etc.), Però 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, operatives, sobre el treball en xarxa i la transversalitat, és a dir, sobre el treball cooperatiu amb altres departaments i professionals de la meua 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 reflexions mantinguts per arribar a fer operatius aquests conceptes ens han anant sortint algunes idees força que considerem oportú de destacar:

- Segurament ha d'esser 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 de que cada organització i cada projecte han de fer un esforç per definir operativament que entendran per una cosa i altre en la practica. Encara que certs nivell d'operativització puguin ser estàndards.

- Els principis i voluntats que estan a la base del treball en xarxa i de la transversalitat no podem pensar-los com quelcom que s'han d'aplicar "els altres". Més aviat els hauríem de pensar en termes de "que hem de fer nosaltres" per poder treball amb altres d'aquesta nova manera. Assumint que "els altres" 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 a les fins ara imperants. Per tant, per ser coherents amb

això, construir operativament aquest 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 la cosa ha de ser tan fàcil com incorporar alguna nova recepta, algun nou ingredient, certes innovacions tècniques; no. Estem parlant d'una nova cultura organitzativa.

- Les xarxes i la transversalitat necessiten un "focus", un tema, certs objectius limitats que acotin el "terreny de joc"

- Una de les principals debilitats de les xarxes és que es construeixen sobre bases molt fràgils, de vegades com una mena de "fugida endavant": Anem 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 es troba en que aquells que cooperen tinguin certes fortalezes.

Per treballar transversalment

Un treball recent i molt interessant realitzat per l'ajuntament de Vitoria-Gasteiz, (La transversalidad como elemento de mejora en el ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Resultados de una reflexión compartida. Ayuntamiento de Vitoria, febrero de 2008) i que recull les aportacions d'un gran nombre dels seus professionals, tècnics i directius, aporta unes reflexions que podem ser de molta ajuda, doncs aporten llum i criteris des de la pràctica quotidiana de la gestió municipal.

L'Equip de l'ajuntament de Vitoria distingeix entre "condicions necessàries de la transversalitat" i "passos necessaris en les actuacions transversals"

Condicions necessàries de la transversalitat

Concepció integral del ciutadans i ciutadanes

Lideratge polític estratègic

La participació i la transparència

Coordinació horitzontal

El treball en equip i la interdisciplinarietat

Definició de recursos i estructures

Passos necessaris per treballar transversalment

1er. Escollir un contingut transversal amb argumentació i lideratge

2ón. Definir l'equip promotor d'aquest contingut transversal

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

4art. Realitzar un diagnòstic compartit sobre el contingut transversal escollit

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

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

7é. Elaborar el procés d'avaluació.

8é. Descriure el procés administratiu per a l'aprovació del programa transversal.

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

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

6. 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 s'escapa a aquestes exigències.

Però avaluar no és un exercici fàcil de fer; i no tant per la potencial dificultat que pugui suposar el disseny i l'ús d'alguns instruments (com poden ser determinat tipus d'indicadors) com per la munió d'interessos i aspiracions diverses 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 ser les primeres que hauríem de considerar.

Cal avançar primer en identificar els objectius que busquem amb l'avaluació (per a què avaluem?). Com cal també definir amb claredat qui ha de participar a l'avaluació, amb quina finalitat i per a fer què?

Aquestes preguntes (Qui avalua i per a què?) obren un ventall de debats molt interessant, doncs ens permeten descobrir que l'avaluació pot ser un molt bon exercici d'aprenentatge i auto-aprenentatge; que 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; que és necessària per controlar la eficiència dels recursos i la seva eficàcia, tot i que eficiència i eficàcia no tenen definicions monolítiques. Així, podem arribar a la conclusió de que avaluar és emetre un judici de valor, o prioritzar, però és també, o pot ser-ho, aprendre,

negociar, pactar. Caldrà doncs una reflexió molt clara i molt operativa sobre quines avaluacions corresponen als diferents actors i quin profit en poden treure, tant per separat cadascun de ells, com tots i entre tots per a poder continua treballant conjuntament.

Però és clar que totes aquestes reflexions ens han de conduir a identificar estratègies i instruments per avaluar. No tot ni sempre seran indicadors, però no tenim per què renunciar al seu ús. Però quins indicadors i com els construïm?

En la mesura en que es disposa d'un marc municipal per a l'acció comunitària (MMxAC) una part de les estratègies d'avaluació de les accions concretes hauria de permetre valorar fins a quin punt aquestes responen a allò que aquest defineix. No podem oblidar que el MMxAC 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'aquí, d'aquest conjunt de principis definits al MMxAC, haurien de sortir alguns dels criteris i indicadors de l'avaluació.

Algunes idees al voltant de l'avaluació aportades als grups

- La guia hauria de "fer pensar" sobre l'avaluació: inspirar la reflexió! Això pot ser més important que proposar un determinat procediment d'avaluació.

- *Cal avaluar els meta-objectius: cohesió, responsabilitat, participació, ...*
- *No es tracta de fer de l'avaluació un exercici restringit a experts altament qualificats: que únicament uns pocs puguin fer i puguin entendre.*
- *“Crear valor amb l'avaluació”*
- *L'avaluació posarà de manifest la diversitat i el conflicte*
- *Diferents actors poden tenir objectius diversos davant l'avaluació.*
- *Avaluació que mira enrere: què hem aconseguit?. Avaluació que mira endavant: cap a on anem? Què estem aprenent?*
- *condicions i condicionants per a l'avaluació*
 - a) *L'avaluació requereix una actitud (cuentos y cuentas)*
 - b) *te certes exigències formals i no es pot fer de qualsevol manera*
 - c) *parteix d'un posicionament ideològic*
 - c.1) *Que la guia es posicioni en relació a les preguntes claus de l'avaluació*
 - Qui avalua?: pluralitat d'actors*
 - Què s'avalua?: processos i resultats*
 - Com s'avalua?: participativament, de forma pluralista*
 - Per a què?: per aprendre*
 - Quan?: al llarg del procés*
- *L'avaluació del procés és una avaluació de situacions d'interacció: avaluar relacions, conflictes, canvis en les relacions*
- *Que la guia doni alguns instruments i referències de manuals o altres guies d'avaluació. Alguns del instruments proposats i més valorats en funció de la*

seva utilitat: sociogrames, indicadors, reunions de supervisió amb agents externs, vídeos participatius, teatre i "jocs de rol"

- Per avaluar en procés:

a) Prendre nota dels acords en les reunions

b) Fer reunions periòdiques que ens allunyin una mica de la rutina, específiques per avaluar i pautaades amb regularitat: parlar d'allò important però no urgent!

c) Educar la mirada per copsar l'imprevist i avaluar-ho: les conseqüències no previstes de l'acció

- Indicadors: posar exemples que ajudin a comprendre què és un indicador, per a què serveix i per a què no, i què hem de tenir present per construir-lo: indicadors creatius, de procés i d'impacte.

- Lo ideal es combinar instruments i estratègies.

- Treballar també amb avaluacions IMPRESSIONISTES: Gràfic/punts d'inflexió: explicar el punts d'inflexió: partir d'impressions que és van objectivant.

- Evitar el perill de la hipertrofia en avaluació per excés d'informació, de protocols, d'indicadors, etc.

- Es proposa la figura del tutor... avaluador...acompanyant... supervisor...? que ajudi a construir l'avaluació en procés. Des d'algunes experiències concretes se li dona als assessors externs per avaluar un rol estratègic.

- Com avaluar el que és significatiu per a la comunitat? (els mediadors de la comunitat... i el projecte dels promotors)