



Revista Electrònica

 **investigació  
novació**

Educativa i Socioeducativa

*Treball comunitari: treball socioeducatiu en xarxa*



Lluís Ballester Brage  
Antonio Muñoz

## *Treball comunitari: treball socioeducatiu en xarxa*

### **Resum**

*El treball socioeducatiu en xarxa ha estat tractat en diverses trobades entre professionals en el marc de jornades o congressos. Nosaltres pretenem abordar-lo a partir de les experiències exposades per col·lectius professionals que continuen treballant quotidianament a partir d'aquesta metodologia de treball en xarxa.*

### **Paraules clau**

*Comunitat, xarxa socioeducativa, treball en xarxa, prevenció del conflicte juvenil.*

### **Resumen**

*El trabajo socioeducativo en red ha sido tratado en diversos encuentros entre profesionales dentro del marco de Jornadas o Congresos. Nosotros pretendemos abordarlo a partir de las experiencias expuestas por colectivos profesionales que continúan trabajando su quehacer cotidiano a partir de esta metodología de Trabajo en Red.*

### **Palabras clave**

*Comunidad, red socioeducativa, trabajo en red, prevención del conflicto juvenil.*

Lluís Ballester Brage  
Universitat de les Illes Balears (UIB)  
Departament de Pedagogia i Didàctiques Específiques  
Director de l'ICE  
Antonio Muñoz  
Educador Social  
Professor-Tutor de la UNED

#### **Per citar l'article**

"Ballester, L., Muñoz, A.,(2009). Treball comunitari: treball socioeducatiu en xarxa. *IN. Revista Electrònica d'Investigació i Innovació Educativa i Socioeducativa*, V. 1, n. 1, PAGES 91-108. Consultado en [http://www.in.uib.cat/pags/volumenes/vol1\\_num1/ballester-munoz/index.html](http://www.in.uib.cat/pags/volumenes/vol1_num1/ballester-munoz/index.html) en (poner fecha)"

## **Introducció. Comunitat, xarxa socioeducativa**

Què és el treball comunitari? De què parlem quan parlem de «comunitat»? Què és això de les «xarxes socials» o «xarxes socioeducatives»?

Aquestes han estat algunes de les preguntes inicials que ens hem fet al llarg dels darrers anys. Les respostes han estat molt diverses, però n'hi ha una sèrie que coincideixen:

- el **treball socioeducatiu comunitari** parteix d'una concepció de les necessitats i els conflictes bàsicament comunitària, l'anàlisi no es pot aturar en el nivell familiar, hi ha una dimensió comunitària en bona part de les necessitats i els conflictes;
- la **comunitat** és un concepte aparentment superat, però que s'ha anat recuperant cada vegada que s'ha plantejat la necessitat del treball preventiu o de promoció social o educativa; per a nosaltres la comunitat es pot entendre com una població, localitzada territorialment, conscient de les seves necessitats i amb una certa identitat («nosaltres»). Aquests elements ja són suficients: població, territori, necessitats, consciència.
- La **xarxa socioeducativa** és l'articulació de la comunitat, iniciada per entitats, professionals, administracions, que volen aprofitar les potencialitats de canvi de la pròpia comunitat.

Hi ha moltes més coses implicades i molts detalls per discutir (la història de les comunitats, la identitat sociocultural, els conflictes socioeconòmics, etc.), però aquestes idees han configurat el llenguatge que hem fet servir, d'acord amb tradicions molt diverses de treball socioeducatiu. Aquest llenguatge ha permès iniciar una bona comprensió entre sectors diferents (salut, educació, serveis socials, policies locals, urbanistes, etc.), desenvolupar experiències limitades i reivindicar de forma coherent una altra manera de treballar.

L'augment de la necessitat i la demanda d'intervencions professionals, tant socials com educatives, és un fet patent que obliga els polítics, planificadors i professionals a replantejar-se els tipus de gestió i distribució de recursos i, en conseqüència, a cercar solucions a un dels problemes que sistemàticament planteja la intervenció socioeducativa: la definició i l'afrontament d'aquests «espais d'intersecció» (socioeducatius, socioculturals, etc.), que en moltes ocasions i per raons sobradament analitzades, estan insuficientment clarificats. Conceptes com: **coordinació, integració d'actuacions, col·laboració** i, potser el més precís, **complementarietat**, apareixen immediatament en aquest escenari aplicats a múltiples nivells d'intervenció: entre professionals, institucions socials i educatives, iniciativa social, pública i privada, diferents categories de recursos, etc.

Aquest plantejament implica immediatament una reflexió i ordenació del que significa el dit «treball en xarxa». A continuació iniciem la presentació dels primers temes, abans d'entrar en l'estudi de la metodologia concreta.

En diversos treballs i experiències, al llarg dels darrers anys, es té en compte la necessitat d'un sistema d'articulació, especialment entre els serveis socials, educatius i sanitaris que actuen localment. Les bases comunes d'aquestes experiències i aquests treballs es poden sintetitzar en els punts següents:

— El sistema d'actuació i atenció, bé amb infants i famílies, bé amb altres sectors, ha de ser **integral**, atenent la diversitat de necessitats; i **interdisciplinari**, promovent la participació integrada dels diferents professionals.

— El model d'organització dels serveis ha de ser **global**, amb mesures dels diversos tipus (prevenció, atenció, inserció, promoció).

— S'ha de proporcionar una definició i clara delimitació dels **procediments d'articulació**, facilitant **fórmules senzilles i operatives**, però amb el **màxim suport i reconeixement institucional**.

— Han d'existir **criteris explícits i específics** per a la complementació i/o utilització dels recursos amb la necessària **coordinació organitzativa entre nivells** (nivell primari - nivells secundaris).

— S'han de dissenyar les **estratègies d'actuació compartides**, garantint, sobretot, l'acceptació i la implicació dels professionals que participin en el treball en xarxa en l'àmbit territorial concret.

— S'han de preveure les **mesures d'avaluació** que aporten la informació per a l'anàlisi i la presa de decisions en relació amb el seu posterior desenvolupament.

— La posada en marxa del treball en xarxa ha d'incloure, necessàriament i específicament (segons els sectors d'actuació), la formació i l'ensinistrament del personal implicat.

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

Una de les característiques essencials que defineixen aquest model de treball en xarxa resideix en la **base comunitària** (local), d'acord amb el principi objectiu dels sistemes de política social: «**actuar preferentment en els nivells primaris**». És a dir, l'eix del sistema d'atenció no estaria situat al voltant de les institucions o els centres especialitzats, que evidentment són elements clau, sinó als serveis socials, educatius o sanitaris de caràcter comunitari, tots els quals a la vegada es completen amb aquest gran sector que garanteix el manteniment del sistema d'atenció constituït per les iniciatives socials (entitats i la resta d'actuacions desenvolupades des de la societat civil).

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

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

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

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

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

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

## 1. Elements que cal considerar en el treball socioeducatiu comunitari

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

S'ha parlat de «treball en xarxa», i a tots els dedicats al treball socioeducatiu ens sonen aquests termes, hem dit que és una manera de treballar amb un enfocament comunitari (tots els recursos poden fer aportacions, ampliar la participació...), però com podem explicar a què es refereix el «treball en xarxa»?

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

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

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

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

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

Els darrers anys, aquestes xarxes, més o menys formals, han sorgit com a vies d'innovació, i han generat activitats i projectes compartits. El nivell de maduresa que han assolit els permet ser reconegudes i escoltades per obtenir recursos.

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

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

- a. l'**aprenentatge de la manera com hem de treballar plegats** (acceptació de la diferència, treball en equip, articulació, col·laboració, etc.);
- b. l'**adaptació a les realitats locals** (coneixement de les necessitats i demandes, comprensió de les dinàmiques locals, etc.); i
- c. el **treball efectiu** (metodologia, manteniment de la motivació i capacitat de plantejar-se projectes realistes i viables).

La metàfora de la xarxa permet comprendre millor els diversos tipus de relacions que es donen en el treball socioeducatiu en un territori, com també les relacions que es voldrien desenvolupar des d'un enfocament comunitari, allò que podríem denominar «xarxa socioeducativa».

Les xarxes que sempre es donen són

- les **xarxes relacionals personals**, és a dir, el conjunt de relacions entre les persones que formen les diverses organitzacions (amistat, pràctiques de consum o ocupació del temps similars, etc.);
- les **xarxes de dependència**, és a dir, el conjunt de relacions en què s'observa la jerarquia administrativa, les competències, els fluxos de finançament, etc.

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

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

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

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

- la **valoració igualitària**: no hi ha un únic centre, un eix central; pot haver-hi **rotació de rols** (la mateixa actuació la poden realitzar diversos membres, els rols poden canviar) i **jerarquia funcional** (cada un pot dominar més un tema o un aspecte concret);
- la **reciprocitat**: els diversos membres s'influeixen i es complementen. Això significa que no hi ha competència destructiva, que s'han de cercar els

aspectes en què hi ha «**interdependència de finalitats**», les finalitats dels uns i dels altres estan positivament relacionades. El que li va bé a un li va bé als altres. Si hi ha objectius que no compleixen aquesta condició, se n'ha d'estudiar l'excepcionalitat, però, si no hi ha una justificació especial, s'han d'eliminar del treball en xarxa.

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

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

— Treball per **processos**, basats en distribució de funcions i en professionals de referència per a cada tipus d'actuació (**amb protocols**), garantint la continuïtat i evitant ruptures.

— Aplicació de **projectes consensuats**, clarament definits.

— **Complementarietat de les actuacions** sobre casos.

— **Avaluació** continuada i compartida.

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

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

Ara ja es podria redefinir la xarxa socioeducativa com una relació col·laborativa, estructurada i orientada per la interdependència de finalitats socials i educatives. Però, a més d'aquests factors, cal tenir-ne presents altres que en moltes ocasions s'han oblidat.

Els elements que s'inclouen són molt diversos, entre aquests cal considerar els principals: espai, població, relacions, necessitats, pràctiques socials, dotacions de serveis.

Tots aquests elements estan clarament relacionats, i una breu reconsideració pot permetre apuntar la complexitat de les situacions concretes:

- Espai. Cal no caure en la ingenuïtat de pensar «comunitats idíl·liques». Hi ha problemes que no podem oblidar: habitatges deficientes,



barris més o menys deteriorats, etc. També hi ha situacions relativament noves: àrees urbanes supramunicipals, amb la fi de les ciutats aïllades, el desenvolupament del continu urbà i la possibilitat de mobilitat de les persones i els problemes.

- Població. Els problemes es multipliquen: canvis en les dimensions, estructura i dinàmica de la població, canvis socials i culturals.
- Relacions: relacions de veïnatge, de solidaritat, de conflicte entre grups culturals, entre generacions, etc. La negació de les relacions (la síndrome de Diògenes).
- Necessitats. Moltes situacions i processos afecten les necessitats: processos de diferenciació social greu, immigració, envelliment, noves formes familiars, mancances formatives, etc.
- Pràctiques socials limitades o potenciades: ocupació de l'espai públic, activitats no normatives al carrer, noves formes d'expressió cultural, activitats econòmiques no regulades.
- Serveis. L'àmbit no privat d'una població és l'espai públic i els serveis de tot tipus, entre els quals els socials, educatius i de salut. A més de les dotacions, suficients o no, cal considerar els serveis (en un sentit ampli) com a àmbits de vida comunitària. El cas dels centres educatius és el que ofereix una perspectiva més clara: poden ser apropiats per la comunitat o convertir-se exclusivament en centres d'aprenentatge.

La combinació d'aquests elements permet trobar diverses opcions espai – població – relacions - pràctiques socials - serveis, les quals limiten o faciliten el treball en xarxa: a) Els centres històrics. b) Les zones homogènies: els barris monoculturals tradicionals. c) La caricatura de la utopia: la «ciutat jardí» i els adossats. d) Els barris precaris de la perifèria. N'hi ha més combinacions, però en cada cas ens trobam amb configuracions comunitàries diferents.

El treball socioeducatiu comunitari, el treball en xarxa, ha de rebutjar completament les concepcions idíl·liques de la comunitat. La imatge idealitzada de la comunitat impedeix diferenciar els territoris i, en especial, analitzar les relacions efectives i les necessitats i els conflictes.

Les conseqüències de substituir l'anàlisi concreta per la ideologia sobre la comunitat són:

- Un mal plantejament del treball socioeducatiu comunitari i la constitució de xarxes promocionadores i integradores.
- Impedir el manteniment d'un projecte integral sostenible, perquè no es considera la complexitat dels processos, i facilitar la frustració.

El desenvolupament comunitari de xarxes socioeducatives positives difícilment es pot plantejar correctament si no parteix d'una anàlisi global i comparada del territori i no s'inscriu en una estratègia general d'intervenció en el territori.

## **2. De la integració socioeducativa a la construcció de comunitats sostenibles: els plans de treball en xarxa**

### ***2.1. El conflicte juvenil i els processos d'integració socioeducativa***

L'experiència de referència per a nosaltres ha estat el Programa de prevenció i abordatge del conflicte juvenil, però hi ha altres experiències de treball comunitari que parcialment han coincidit en el desenvolupament de xarxes socials. Entre aquestes, les desenvolupades al barri de sa Indioteria de Palma, la de l'IES Sureda i Blanes, del barri de Son Gotleu, la de la reforma social del barri del Temple (sa Gerreria-Calatrava), etc.

En qualsevol cas, la que millor mostra les potencialitats i limitacions és l'experiència del Programa de prevenció i abordatge del conflicte juvenil, desenvolupat en tretze municipis de les Illes Balears entre 1999 i 2003, que posteriorment ha seguit en sis municipis de diverses formes.

### ***2.2. Les estratègies desenvolupades***

En les diverses experiències de treball en xarxa desenvolupades, hi ha una sèrie d'objectius estratègics que podem resumir:

- Construir xarxes estables de col·laboració entre entitats i grups socials per desenvolupar l'acció col·lectiva.
- Ampliar les capacitats d'identificació de noves necessitats i dels canvis en les que ja s'han identificat.
- Desenvolupar la complementació de les capacitats i els recursos presents a la comunitat.
- Completar l'oferta de projectes, desenvolupant noves iniciatives. Generar iniciatives innovadores i coherents.
- Enfortiment del teixit socioeducatiu d'una comunitat.
- Disposar de les metodologies i tècniques de la mediació, negociació, gestió relacional i comunicació, per intervenir amb més eficàcia en conflictes familiars i veïnals i entre els actors socials del territori, per un desenvolupament més eficaç del treball amb la comunitat.

Després estudiarem breument algunes d'aquestes estratègies.

### ***2.3. Els plans locals de treball en xarxa***

Les diverses iniciatives han ajudat a pensar en la necessitat de dotar-se d'instruments metodològics, però també de plantejaments més integrats. Una de les perspectives en les quals s'està treballant a Europa és la dels plans locals integrats. En aquest sentit, un exemple es pot trobar al *Social Inclusion Network. Programa d'acció comunitari per combatre l'exclusió social 2002-2006*, en el qual participa

l'Ajuntament d'Eivissa. Aquest marc ofereix moltes possibilitats que hauran d'estudiar-se en un futur proper.

### **3. El treball socioeducatiu en xarxa**

Davant les situacions de necessitat és possible diferenciar aspectes en els quals cada servei pot intervenir i ha d'intervenir en forma directa i aquells en els quals es requereix suport dels altres serveis, de les famílies i/o de la comunitat.

En les situacions de necessitats, poden discriminar-se des d'una perspectiva de política social aquells factors que superen la capacitat d'intervenció social i educativa, com ara els processos econòmics o demogràfics més generals, i aquells que poden ser tractats des d'una perspectiva local.

Des d'una perspectiva metodològica també podem diferenciar aspectes educatius (suposen alternatives pedagògiques) i aspectes socials (requereixen alternatives de treball social articulats amb la comunitat).

Des d'una perspectiva socioeducativa més integral, les necessitats poden ser tractades de moltes formes, però la forma que ofereix més garanties de canvi és socioeducativa: canviar contextos, recursos, capacitats, etc., de forma articulada.

A manera d'exemple cal ressenyar que en la Comissió de Abordatge i Prevenció del conflicte d'Inca cadascun dels serveis representats dona resposta a aquelles situacions que es creen al seu entorn específic, i a priori, no necessiten d'altres per donar la resposta adequada a la situació creada. Les situacions que demanen una resposta més global tant educativa com social són presentades a la Comissió per obtenir la valoració de les altres entitats i així poder realitzar una intervenció articulada.

#### **3.1. Punt de partida d'una xarxa socioeducativa?**

L'anàlisi de les necessitats des d'aquesta perspectiva permet orientar el treball amb la comunitat en termes de definir les necessitats per socialitzar, les que tenen rellevància comunitària. A partir d'aquesta anàlisi de necessitats, es considera el treball en xarxa com l'opció que ofereix més garanties. El punt de partida de la construcció de la xarxa socioeducativa és triple:

1. Necessitats comunes en una comunitat delimitada.
2. Professionals i serveis amb capacitat i consciència de la importància de l'articulació.
3. Voluntat política (a l'Administració i/o a les entitats).

La confluència d'aquests tres factors defineix el punt de partida per a la construcció de la xarxa socioeducativa.

Tenint en compte que tant l'escola com els serveis socials es poden proposar com a eix de la xarxa socioeducativa, un d'aquests serveis o els dos junts han d'organitzar la convocatòria de la comissió d'articulació, atenent les previsions següents:

1. Triar les entitats que s'han de convidar i formalitzar la invitació per escrit, enunciant en termes generals la raó de la trobada.

Importa destacar el sentit de participar amb l'escola / els serveis socials per millorar les possibilitats de fer front a les necessitats.

2. Preparar el procés de diagnòstic compartit amb les entitats convidades. Per a això se suggereix elaborar una síntesi senzilla del diagnòstic preliminar realitzat entre els participants, a partir d'una metodologia com el DAFO. Això permet enquadrar les primeres reunions a partir de necessitats per socialitzar i avançar amb els passos que implica la conformació de la xarxa socioeducativa.

En l'experiència desenvolupada a partir del programa de conflicte (Prevenió i abordatge del conflicte juvenil), es va optar per construir el diagnòstic posteriorment al procés d'identificació i reconeixement entre les entitats.

Per exemple, a Inca, a partir d'una anàlisi DAFO realitzada entre totes les entitats que varen acudir a les primeres convocatòries, es varen començar a definir les necessitats que la comunitat planteja com a més importants.

El grup de professionals i serveis que varen constituir la Comissió eren conscients de la importància que tenia una articulació per obtenir els objectius proposats. La incorporació de dos regidors del consistori d'Inca a la Comissió va facilitar el treball a professionals i entitats, ja que varen transmetre l'expectativa creada a l'equip de govern per aquesta metodologia de treball.

Les convocatòries, les actes, la difusió dels materials es realitza des dels serveis socials municipals, i les trobades tenen lloc als instituts d'ensenyament secundari.

Es varen detectar aquelles necessitats comunes a les entitats presents. I a partir de l'anàlisi es varen iniciar les activitats i estratègies necessàries per a la consecució dels objectius. Totes les iniciatives comptaven amb el suport de totes les entitats presents, de manera que la força «reivindicativa» es feia molt superior que la que pogués exercir una sola entitat.

### ***3.2. Com es pot consolidar l'organització d'una xarxa socioeducativa?***

---

Suposa bàsicament el recorregut dels moments següents:

#### **Primer moment. Acta de constitució**

Definició, entre les entitats que formen la comissió d'articulació, dels objectius de la xarxa socioeducativa. Atès que una xarxa es constitueix i consolida amb un projecte en comú, qui assumeixi la coordinació de la reunió podrà plantejar que, després de compartir problemes i possibles col·laboracions per superar-los, cada institució optarà per formalitzar la seva incorporació a la xarxa, a través de la signatura d'una acta conjunta, al llarg de les primeres trobades. Cal aclarir que pot ampliar-se en cas que progressivament s'incorporin noves entitats.

La formalització de la participació no s'ha incorporat de manera generalitzada, però la utilitat és evident. Permet formalitzar la xarxa, donar-hi més estabilitat institucional i definir un moment d'inici i constitució de la xarxa. És un punt de partida definit.

#### *Segon moment. Diagnòstic de necessitats*

Posada en comú del diagnòstic preliminar per ampliar-lo amb l'opinió dels professionals i voluntaris que formen part de les diverses entitats que participen en la xarxa. Això requereix un esforç d'articulació dels representants de les entitats o de la xarxa, a fi d'optimitzar el diàleg i l'exposició d'idees buscant el major respecte per les diferències.

En aquest sentit se suggereix organitzar la trobada de síntesi de les aportacions amb un treball previ de revisió i integració d'aportacions, per tal de facilitar la discussió i organitzar la participació. El document de diagnòstic que es posa a discussió ja és un document integrat.

**Prioritats i estratègies.** El resultat de la discussió haurà de permetre el registre de problemes prioritzats pel seu impacte social i/o educatiu i l'establiment d'estratègies d'actuació, atenent el que pot ser assumit per una xarxa socioeducativa, per exemple, aquelles estratègies relacionades amb la salut, el temps lliure, la infraestructura, la prevenció d'addiccions, l'alimentació, etc. (vegeu l'edició de material de suport per a la definició dels problemes que abordarà la xarxa)

#### *Tercer moment. Propostes de treball*

Definició conjunta de les alternatives per treballar atenent la viabilitat d'aquestes. En aquest punt és necessari posar en comú els recursos de què es disposa o bé la possibilitat d'obtenir-los, és a dir, considerar les capacitats tant materials com de gestió de cadascuna de les entitats participants.

Per exemple, una o diverses escoles poden presentar com a recurs el seu servei de voluntariat socioeducatiu (vegeu l'experiència de l'IES Sureda i Blanes de Palma), en cas d'haver-ne organitzat un, o bé demanar col·laboració per conformar-lo, en cas de considerar-se una alternativa localment vàlida. De la mateixa manera, poden plantejar l'alternativa de realitzar activitats fora de l'horari acadèmic i compartir possibilitats i necessitats referent a això, etc. (vegeu la guia per al disseny d'un pla d'acció).

#### *Quart moment. Protocols-projectes*

Cal convidar els participants a definir protocols de col·laboració o, si la xarxa permet un treball estratègic a mitjà i llarg termini, definir un projecte de col·laboració. És evident que cal garantir el suport institucional als acords, de tal manera que no es podran considerar tancats fins que hi hagi aquest suport.

L'acte de formalització dels acords de col·laboració per escrit es pot aprofitar per divulgar de diverses maneres el treball de col·laboració. En el mateix acte de formalització pot acordar-se com s'han de donar a conèixer els acords.

### 3.3. Orientacions per al sosteniment de l'organització de les xarxes socioeducatives

Una xarxa és una forma d'organitzar el treball incorporant nous participants o aliats (no participants de manera permanent). Ja sabem que el treball en xarxa és una metodologia basada a «fer amb altres» o «fer entre tots», sense que cap de les institucions que la integren no perdi la seva identitat i funció. Per tant, podem reconsiderar els factors que defineixen el treball socioeducatiu en xarxa:

Factors generals	Factors específics
Característiques conceptuals	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflecteix una filosofia solidària</li> <li>2. Comunitat i no sols «territori»</li> <li>3. Nova consideració dels «recursos» i les necessitats</li> <li>4. Articulació i no sols coordinació</li> </ol>
Característiques organitzatives	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comissions d'articulació</li> <li>2. Suport de les organitzacions</li> <li>3. Normes per garantir el funcionament democràtic</li> <li>4. Acords escrits: protocols, projectes, etc.</li> </ol>
Característiques metodològiques	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es basa en la detecció de preocupacions comunes (necessitats), és a dir, en l'elaboració d'un diagnòstic participatiu DAFO. (Socialitzar necessitats.)</li> <li>2. Recolza en la idea que els recursos s'incrementen quan se socialitzen. Es genera una configuració nova, molt més poderosa. (Socialitzar recursos.)</li> <li>3. Facilita l'intercanvi de recursos i experiències, això és, permet «contagiar assoliments». Constitueix una instància de suport mutu amb vista a la difícil meta de realitzar la tasca social i educativa en contextos de precarietat o conflicte. (Cercles de comparació.)</li> <li>4. Treball en equip. (Planificar el canvi.)</li> </ol>

La manera d'abordar l'organització d'una xarxa i la resolució de conflictes, que naturalment es presenten a l'hora de construir consensos entre les persones i les

entitats representades en cada cas, farà adonar-se de la solidesa d'aquesta i de la seva capacitat per implementar **projectes socioeducatius sustentables**.

Per això, és necessari tenir presents aquells factors que actuen com a facilitadors i els que, per contra, obstaculitzen la construcció de vincles a fi de prevenir problemes i promoure cooperació.

Factors que obstrueixen o faciliten l'organització d'una xarxa:

El treball en xarxa resulta un tipus de metodologia que necessita mantenir en el temps dos tipus d'intervencions:

1. les vinculades a qüestions operatives (com es pot desenvolupar els projectes i estratègies metodològiques per fer front a les prioritats?);
2. les relacionades amb l'aprenentatge d'un model d'interacció amb els altres, per a l'assoliment de metes compartides (com es pot fer coses junts?).

Potser aquest últim aspecte, referit a l'entrenament en l'habilitat de conciliar interessos i resoldre conflictes, com també consensuar criteris, és el més complicat i també el més gratificant de l'acció en xarxa.

De l'anàlisi d'experiències portades a terme per escoles i serveis socials, tant a les Illes Balears com en altres comunitats, s'ha intentat extreure alguns suggeriments útils a l'hora d'imaginar com s'ha de desenvolupar l'estratègia de xarxes, amb la intenció de contribuir a una identificació senzilla d'aspectes que faciliten o obstaculitzen la tasca.

Es descriuen aquí alguns dels factors que amb més freqüència es presenten en el treball en xarxa. Per a això, als elements que obstaculitzen la construcció de les xarxes els designarem amb el terme genèric de «barreres»; per altra banda, als elements que faciliten la consolidació d'aquesta estratègia els direm «facilitadors».

Són només exemples i, segurament, l'experiència local podrà identificar molts més factors. Hem considerat oportú agrupar barreres i facilitadors d'acord amb les distintes etapes que caracteritzen la construcció d'una xarxa.

## 4. Barreres i facilitadors

Tot el procés de desenvolupament del treball en xarxa s'enfronta a una sèrie d'obstacles que s'han de tenir presents, ja que poden fer fracassar tota l'experiència. També hi ha diversos factors facilitadors del procés que s'han de saber aprofitar. A continuació presentem la reflexió feta a partir de les experiències d'aquests anys.

### **4.1. Formació, implementació i continuïtat de les accions en l'etapa de formació d'una xarxa**

#### Barreres

Selecció inadequada de membres o organitzacions: en convocar altres persones o entitats cal tenir en compte la relació entre el tipus de necessitats per cobrir i la predisposició dels possibles convocats per col·laborar amb la xarxa. Això afavorirà el necessari equilibri entre els participants per compartir interessos i recursos per optimitzar la capacitat d'integració interinstitucional.

Falta d'objectius o interessos comuns entre membres: el que uneix i dóna sentit a una xarxa és la tasca, el projecte estratègic comú. Si les entitats o els membres no senten que les seves expectatives es troben representades en les metes que es proposa la xarxa, és molt probable que tendeixin a replegar-se i a abandonar la seva participació en la xarxa.

En aquest cas, si una entitat no arriba a consensos per plantar cara a les necessitats i pretén protagonitzar la xarxa i aprofitar-se'n, no és convenient que participi en la xarxa socioeducativa.

Conflictes entre membres sense disposar de criteris per a la construcció de consensos: en la tasca grupal hi ha etapes i conflictes que són propis de l'organització. És útil aprendre a identificar-los per no personalitzar les controvèrsies i poder pensar-les amb major objectivitat. Fer-ho així generalment produeix alleujament i permet avançar amb major efectivitat. Per això mateix, és recomanable fixar criteris elaborats per consens per dirimir situacions de discrepància, centrant-nos en els problemes i no en les persones.

#### Facilitadors

Identificació dels interessos de cada entitat per a la construcció d'objectius compartits: si cada entitat posa en clar allò que espera d'aquesta unió, resulta més senzill construir plans de treball que se sostinguin en el temps perquè responen a necessitats reals. Això facilita la viabilitat de les accions, tenint en compte que en cap cas no han de postergar-se les necessitats concretes de les comunitats.

Definició clara del problema i les metes que convoquen els membres de la xarxa: un bon diagnòstic que delimiti els problemes permet analitzar la correspondència entre les metes que la xarxa es proposa i el seu ajustament a les tasques a què s'encara.

Elaboració de les normes de funcionament i de presa de decisions: la xarxa és una organització essencialment democràtica i de participació voluntària. Per tant, ha de preveure pautes per assegurar que la presa de decisions consideri el conjunt de



representants. Tots han de sentir-se continguts i representats en el funcionament de la xarxa. Això suposa la consolidació d'una bona organització de la tasca.

#### **4.2. En l'etapa d'implementació i continuïtat de les accions**

---

##### **Barreres**

Poca participació dels membres: hauria d'entendre's com a senyal que no s'estan tenint en compte les expectatives prefixades, o bé que no s'ha fixat un pla de treball clar, entre altres qüestions possibles. En tot cas, aquest senyal, com qualsevol altre, constitueix una oportunitat per replantejar quina expectativa s'ha assolit i què falta consolidar com a xarxa.

Poca flexibilitat al canvi: les xarxes socials atenen problemes complexos que requereixen capacitat de reacció ràpida, ja que moltes vegades demanen solucions urgents. Qualsevol diagnòstic que s'hagi realitzat ha de concebre's com una lectura parcial i transitòria, ja que la realitat canvia contínuament les variables en joc i, per tant, exigeix capacitat d'adaptació en les estratègies i creativitat. No es tracta de renunciar a metes comunes, sinó de trobar, cada vegada, més camins i nous companys de treball per accedir als mateixos objectius.

##### **Facilitadors**

Compromís i motivació dels participants: si el grup de treball se sent representat en els objectius i mètodes de treball, un senyal d'anar ben encaminats serà el clima de compromís i satisfacció grupal.

Formalització de processos i elaboració de protocols de treball: dissenyar protocols de col·laboració, utilitzar actes d'acords, protocols i altres documents que formalitzin els compromisos de les parts, permet definir els límits de la intervenció de cadascun i fitar realment les expectatives que es dipositen en els altres.

Els protocols de col·laboració, redactats amb la participació dels membres de la xarxa, han de servir per objectivar maneres d'encarar les tasques, els projectes, com també normes per regular els conflictes.

Aquests protocols han de posseir flexibilitat suficient com per no limitar la participació i creativitat dels membres.

Elecció de símbols que afavoreixin la cohesió i el sentit de pertinença: triar un nom, un lema o una figura emblemàtica en ocasions és un poderós factor d'unió.

Disponibilitat de recursos humans i financers: la xarxa necessita recursos per assolir els seus fins. Aquests poden sorgir de la unió de disponibilitats dels membres, però també és recomanable que es mostri receptiva i amatent activament a incloure noves aportacions, encara que no vinguin de membres que treballin formalment a la xarxa. És el cas de les donacions, els espònsors, suports voluntaris, etc., de caràcter més puntual.

## 5. Una darrera consideració sobre els professionals

Un factor fonamental de tot el procés de constitució i manteniment de les xarxes socioeducatives, com també de l'operativització d'aquestes són els professionals. En certa manera han de considerar un canvi en la manera de fer la feina. Per això podem parlar de **formar i reconèixer**, per part de les seves organitzacions, com a **gestors relacionals**, els professionals implicats. La denominació «gestors» és una mica tecnocràtica, té connotacions poc agradables, pot canviar-se, però ara ens permet pensar en un cert canvi en les formes d'actuació.

Es tracta que els participants a la xarxa socioeducativa actuïn com a **gestors relacionals**, és a dir, com a promotors de xarxes de relacions entre persones i actors, que incideixin a donar profunditat, consolidar i reproduir les relacions orientades a donar respostes als reptes i necessitats socials i educatives dels grups i de la comunitat. Tot de forma eficaç, com és evident.

La gestió relacional incorpora les **tècniques de negociació, mediació i comunicació**, però també de **dinàmica de grups i treball en equip**, per aconseguir unes relacions més estables i de confiança entre els actors d'una comunitat. El gestor relacional és pròpiament un **gestor de xarxes**, en el cas del treball socioeducatiu comunitari de xarxes orientades a la promoció socioeducativa de grups i comunitats, atès que incideix en la millora de la capacitat d'organització social d'una comunitat i en l'enfortiment del seu capital socioeducatiu.

---

## **Referències bibliogràfiques**

- Blanco, I.; Gomà, R. (2002). *Gobiernos locales y redes participativas*. Barcelona, Editorial Ariel Social.
- Brown, A. (1988). *Treball de grup*. Barcelona, Pòrtic.
- Camacho [et al.] (2000). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Madrid, Fundación CIDEAL.
- Campanini, A.; Luppi, F. (1991). *Servicio social y modelo sistémico*. Barcelona, Paidós.
- Coletti, M.; Linares, J. L. (comp.) (1997). *La intervención sistémica en los servicios sociales ante la familia multiproblemática. La experiencia de Ciutat Vella*. Barcelona, Paidós.
- Gracia, E. (1997). *El apoyo social en la intervención comunitaria*. Barcelona. Paidós.
- Greiner, L. E.; Schein, V. E. (1990). *Power and organization development, mobilizing power to implement change*. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing.
- Marchioni, M. (1987). *Planificación social y organización de la comunidad*. Madrid, Popular.
- Paddock, S. C. (1997). «Benchmarks in management training», a *Public Personnel Management*, 26: 4.
- Plenchette-Brissonet, C. (1987). *Mètode de treball en equip*. Ed. Barcelona, Pòrtic.