
Guia de Cures per les Xarxes de Suport Mutu

Una guia per a la sostenibilitat de les Xarxes
de Suport Mutu amb l'objectiu de tenir
cura de la vida i de la salut de les persones.



Taula de contingut

Qui som ProperESS, la Comunalitat dels Barris de Sant Andreu?	4
CURES COL·LECTIVES	5
Sobre aquesta guia	6
Les Xarxes de Suport Mutu	8
 ELS REPTES DE LES XARXES DE SUPORT MUTU	 9
1.- Reptes sistèmics i estructurals (l'entorn i el treball col·lectiu)	
1.1.- Biaixos interseccionals o el món on vivim	10
1.2.- La governança i el lideratge	11
1.3.- Estat financer col·lectiu	12
1.4.- L'ecosistema tecnològic (perspectiva estructural)	13
1.5.- Desgast emocional i necessitat de cures	11
1.6.- Comunicació externa	14
2.- Reptes personals i de cures (dinàmiques internes i relacionals)	
2.1.- Rols i propòsit individuals	15
2.2.- Elements comunicatius i transparència	15
2.3.- L'estat financer personal	16
2.4.- L'impacte personal de la tecnologia	16
 LA PREVENCIÓ I RESOLUCIÓ DE CONFLICTES	 17
Acompanyament emocional individual i col·lectiu	18
 Eines i recursos addicionals per afavorir les cures del grup	 19
Procés de mediació	19
Exemple pràctic	21
 CONCLUSIONS	 23
ANNEX: RECURSOS PRÀCTICS	25

La Guia de Cures per les Xarxes de Suport Mutu (Guia) és un projecte de ProperESS, la Comunalitat dels Barris de Sant Andreu, un programa de dinamització social i econòmica que treballa per apropar l'Economia Social i Solidària (ESS) i impulsar el suport mutu entre els projectes comunitaris del territori.

Coordinació del projecte:

Una col·laboració interna de ProperESS, liderat per l'eix de treball transversal de Cures i amb el suport dels eixos de Comunitats Energètiques, Cultura Comunitària i Comunitats d'Aprenentatge.

www.properess.cat

Disseny:

Social COM, Coop, agència de comunicació i estratègia, compromesa amb projectes socials, de salut global, innovació, ESS i cultura.

Promou i finança:



Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Treball
Secretaria de Treball

Qui som ProperESS, la Comunalitat dels Barris de Sant Andreu?

ProperESS som un programa de dinamització social i econòmica que treballem per apropar l'Economia Social i Solidària (ESS) i impulsar el suport mutu entre els projectes comunitaris de Bon Pastor, Baró de Viver i La Sagrera.

Els nostres objectius són socialitzar els béns i serveis públics enfront de la mercantilització i comunaltzar els barris; posar la vida activa al centre; fer comunitat per satisfer les necessitats de les veïnes per sobre del capital; expandir les cures i el suport mutu; i generar ocupació digna i de qualitat al territori, cooperativitzant els mitjans de producció i apropant l'ESS.

Des de ProperESS proposem una visió d'acció local que ens ajudi a donar resposta als reptes de la crisi climàtica garantint la justícia social. Per fer-ho, treballem les diverses activitats des de dos àmbits clau per sostenir les nostres vides: **sobirania energètica i aprofitament de residus recursos urbans**.

Som conscients, a més, que el com ho fem és tan important com el que aconseguim. Per això, ens connectem als territoris i a les iniciatives des d'una **cultura comunitària, arrelada a les cures i generant comunitats d'aprenentatge mutu**.

Eixos de treball

Les nostres accions es vertebran a través de diferents eixos de treball per reforçar les economies comunitàries i els béns comuns urbans dels següents àmbits.





CURES COL·LECTIVES

Sobre aquesta Guia

Aquesta Guia de Cures per les Xarxes de Suport Mutu (Guia) neix d'un procés de col·laboració intern de ProperESS, liderat per l'eix de treball transversal de [Cures](#) i amb el suport dels eixos de [Comunitats Energètiques](#), [Cultura Comunitària](#) i [Comunitats d'Aprenentatge](#).

La Guia presenta els elements essencials per a la sostenibilitat de les **Xarxes de Suport Mutu (XSM)**, amb l'objectiu fonamental de tenir **cura de la vida i de la salut de les persones**. L'hem dissenyat principalment per a les XSM, tant per les formals (que es mantenen actives en el temps i defineixen la seva organització interna) com per a les agrupacions informals (aquelles que sorgeixen en moments puntuals de crisi i necessiten mecanismes d'organització àgils). No obstant això, el seu contingut i les eines per a la prevenció i resolució de conflictes són igualment valuosos per a qualsevol agent comunitari. La Guia també s'adreça a les **entitats del territori** i els **moviments de base i socials**, oferint recursos pràctics per situar les cures al centre de les relacions i garantir el benestar de les persones membre en espais de treball col·lectiu i acció comunitària.

L'elaboració d'aquest document ha estat un desafiament important, ja que teníem sobre la taula un tema complex amb multitud d'elements a considerar. Per tant, ha estat un procés d'aprenentatge que encara continua, nodrit d'experiències personals i professionals que esperem siguin útils per tota persona interessada a millorar el món des de l'empatia, el respecte i la il·lusió.

Així, la Guia busca facilitar la creació i el manteniment de xarxes **saludables, amables i respectuoses** de manera proactiva; amb mecanismes de **governança participativa** i gestió transparent dels recursos; i el disseny conscient d'un **ecosistema tecnològic cuidador** que permeti la desconexió digital i una rendició de comptes basada en la **retribució**.

Un dels eixos clau de les cures és la resolució de tensions, els quals són inevitables com la vida mateixa. Nosaltres hem volgut posar el focus en alternatives integrals que prioritzen la mediació com a procés col·laboratiu de **reparació i assumpció de responsabilitats**, i l'**acompanyament emocional** per enfortir els vincles de confiança. En darrera instància, l'elecció d'eines i la construcció de protocols és un **acte polític** que ha de consolidar una cultura organitzacional on la **cura col·lectiva sigui el criteri primordial** per a una convivència justa i la **plena i lliure participació** de tots els col·lectius.

Creiem que així, les XSM podran donar resposta a necessitats bàsiques i, al mateix temps, transformar i millorar la societat on vivim.

Si necessiteu suport, acompanyament o assessorament per a incloure les cures de forma efectiva en la vostra Xarxa de Suport Mutu, contacteu amb ProperESS.

Per fer-ho, podeu escriure a hola@properess.cat.

La col·laboració de la comunalitat no suposarà cap cost per a la vostra xarxa o col·lectiu.



Les Xarxes de Suport Mutu

Tot i que el concepte i els objectius d'una Xarxa de Suport Mutu (XSM) tenen una llarga trajectòria històrica i diversa, podem resumir-ho dient que són agrupacions de persones o entitats que es coordinen per cobrir necessitats comunes; aquestes poden anar evolucionant, però sempre ha d'haver-n'hi alguna per a poder parlar de XSM.

Hi ha moltes definicions de necessitat, i a ProperESS l'entendem des de l'Economia Social i Solidària (ESS): les necessitats busquen cuidar la vida i la salut de les persones. Un bon exemple serien les xarxes creades durant la pandèmia de la SARS- CoV2 (2019-2022), quan un seguit de persones arreu del territori van unir-se per ajudar les veïnes, fent arribar material sanitari, medicaments i aliments entre la població en risc d'exclusió o assegurant-se que ningú estava sol en els moments més durs.

Un altre aspecte destacable és la permanència o temporalitat de les XSM. N'hi ha que sorgeixen en moments puntuals de

crisis, com les que hem esmentat, i que perden sentit o força quan tot torna a la "normalitat". D'altres, romanen actives perquè responen a allò que ni les administracions públiques ni el mercat cobreixen de forma satisfactòria.

A més, i per a poder treballar, les XSM també han de compartir canals de comunicació i formes de fer que assegurin l'organització efectiva de la xarxa. És en aquesta àrea on trobem la majoria de friccions entre les persones membre, ja sigui per manca de claredat, malestar personal o d'altres elements que detallarem més endavant.

Les XSM coordinen col·lectivament persones per cobrir necessitats vitals, prioritzant la cura de la vida i la salut mitjançant una organització eficaç i política. Ara bé, i sigui el tipus de xarxa que sigui, afronten molts reptes que poden posar en risc la satisfacció de necessitats que busquen resoldre i, alhora, el benestar de les persones membre.

Les Xarxes de Suport Mutu busquen cuidar la vida i la salut de les persones



ELS REPTES DE LES XARXES DE SUPORT MUTU

Els reptes i propostes de solució

Les XSM s'enfronten a molts reptes, ja que per mantenir la seva funció, han d'abordar conflictes interns i externs que afecten la seva sostenibilitat. Per això, amb aquesta Guia volem facilitar la creació i manteniment de xarxes saludables, amables, a més de respectuoses amb les persones del territori. I per aquest motiu, presentarem els elements essencials per a la sostenibilitat interna de les XSM.

Per fer-ho, es valoraran els reptes que es manifesten a través de diversos elements tensionadors i punts d'inflexió que afecten el seu desenvolupament sostenible i bon funcionament. Aquests desafiaments deriven directament dels biaixos interseccionals de la societat (com ara la classe social, el gènere o la diversitat funcional) i de la necessitat de transformar les lògiques productivistes que sovint invisibilitzen el treball de cura o el desgast emocional de les persones involucrades.

Per tant, ens caldrà gestionar aquests biaixos interseccionals, la governança i el lideratge; l'estat financer col·lectiu i personal; els elements comunicatius i la transparència; i l'ecosistema tecnològic des de la perspectiva de cures. Sense posar aquests elements sobre la taula de forma oberta, les XSM poden veure's sobrepassades i patir per sobreviure.

Elements tensionadors i punts d'inflexió

Per a la prevenció i solució de conflictes, és fonamental analitzar els elements tensionadors i punts d'inflexió com factors interns i externs que influeixen en la sostenibilitat i el bon funcionament de les XSM. Per a una millor comprensió, es poden

classificar en dues grans categories: els reptes estructurals i els personals, que descriurem a continuació:

1.- Reptes sistèmics i estructurals (l'entorn i el treball col·lectiu)

Es refereixen a les tensions que es deriven del context social i de l'estructura organitzativa de la xarxa.

1.1.- Biaixos interseccionals o el món on vivim

En compartir un espai de treball, és imprescindible tenir presents els diversos biaixos interseccionals de la societat moderna i l'entorn on es mou la xarxa. Això no vol dir només acceptar-los, sinó que implica facilitar espais de diàleg i de relació que es basin en el reconeixement mutu des de les diferents posicions, interessos i capacitats per treballar des d'aquí.

És crucial assegurar la plena i lliure participació de persones, grups i col·lectius que pateixen eixos de desigualtat, ja que sovint els qui més es beneficiarien de participar o promoure una xarxa no poden fer-ho a causa de la urgència per cobrir necessitats bàsiques com l'alimentació, els subministraments i l'habitatge.

Aquests eixos inclouen:

- **Classe social:** determina l'accés a recursos materials i l'exclusió social. Molt sovint, la classe social s'hereta i es transmeten els reptes a la següent generació.

- **Diversitat funcional o discapacitat:** afecta l'accés a l'urbanisme, la tecnologia i l'acceptació social.
- **Edat/ cicles de vida:** les persones són més vulnerables en diferents moments de la vida, com els infants i joves, la gent gran o les famílies monomarentals.
- **Origen, racialització, religió:** es presenta simultàniament en la xenofòbia, el racisme cultural i l'exclusió social.
- **Sexe, gènere, orientació sexual i identitat de gènere:** se'n relaciona la LGTBI+fòbia, els estereotips de gènere, el sistema patriarcal i el masclisme.

Així ens trobem que, malgrat l'existència d'iniciatives de suport, la societat sovint vol silenciar una part important de la població. Per això, és fonamental que les XSM considerin aquests biaixos en el disseny de col·laboracions, activitats i maneres de cobrir necessitats. De fet, aquestes poblacions haurien de participar activament en els processos de creació i lideratge de les XSM, perquè si la forma de treball, la governança o els sistemes de comunicació no responen a aquestes realitats, es crea un nou biaix. Per tant, la transformació social que es busca amb els projectes de suport mutu i d'Economia Social i Solidària (ESS) no es materialitzaria completament, i les accions no només no arribarien a millorar la qualitat de vida de les famílies dels barris implicats sinó que també reforçarien les desigualtats del sistema.

1.2.- La governança i el lideratge

Aquests conceptes giren al voltant de l'estructura i el funcionament intern de l'organització. Per una part, la governança es pot entendre com la manera participativa en que es dirigeix una xarxa; això vol dir que les persones membre exerceixen conjuntament la capacitat de prendre decisions en tots els àmbits. Per l'altra banda, el lideratge és el conjunt de capacitats per influir en les persones, assolir metes, prendre la iniciativa, gestionar, promoure, incentivar i avaluar la feina.

D'aquests conceptes se'n deriven altres elements estructurals clau que expliquen com es distribueixen la influència i els avantatges dins de la xarxa, i són fonamentals per entendre la governança i el lideratge:

- **Organització interna:** els procediments i maneres de fer per definir els objectius i establir com i en quins espais es prenen les decisions.
- **Participació:** la capacitat de prendre decisions de tots els membres en llibertat per fomentar la consciència dels drets de cadascun i la pertinença al grup.
- **Poder:** la capacitat o legitimitat de dur a terme una acció. Aquesta habilitat es pot manifestar de tres maneres: per limitar els altres (poder sobre), per sumar esforços col·lectivament (poder amb), o per enfortir la capacitat de tercers (poder per).
- **Potestat:** l'habilitat d'algú per manar o exercir domini sobre una altra persona o dins la xarxa. És un concepte jurídic que podem fer servir a les xarxes quan, per exemple, entre tot el grup es decideix qui pot fer què en nom del grup.
- **Privilegi:** l'avantatge o tracte de favor que té una persona respecte a una altra. Aquest tracte especial s'atorga per canons socials degut a condicions específiques o per pertànyer a un grup concret. Sovint, fa referència a drets bàsics que els grups amb més poder tenen reconeguts, i que, inconscientment, es neguen als col·lectius més vulnerables. Aquest concepte està molt vinculat als biaixos interseccionals que explicàvem abans.

En resum, cal facilitar espais de diàleg i de relació basats en el reconeixement mutu des de les diferents posicions, interessos i capacitats. Quan establim els espais de presa de decisions i les modalitats de participació i comunicació, cal tenir present aquests factors i biaixos per oferir diferents

modalitats que beneficiïn a totes les persones. En definitiva, la implementació d'una governança amb perspectiva de cures és un acte polític que prioritza la cura de la vida per sobre de l'eficiència productiva i promou la justícia en la participació.

Per més informació sobre eines de governança, organització interna, lideratge, facilitació i gestió del conflicte des de les cures, podeu consultar la [guia especialitzada d'Alquímia Social SCCL](#).

1.3.- Estat financer col·lectiu

L'estat financer és un possible factor de risc que pot condicionar fortament les relacions, especialment quan les necessitats bàsiques dels membres es troben en situació de risc. Els recursos dels quals disposa la XSM poden anar més enllà de l'intercanvi monetari, incloent modalitats com el banc del temps o de les coses, suport en espècies, o la mancomunació de recursos.

En el cas de recursos econòmics, el seu origen (com ara subvencions de l'Administració Pública o aportacions de sòcies/clientes) i el compliment dels acords associats generen una pressió que hem de tenir present per cuidar les persones del grup.

Sabem que els diners poden ser clau per l'assoliment d'alguns objectius, però recomanem que la decisió sigui consensuada per tots els membres de la XSM i s'estableixin mecanismes concrets de suport a les persones responsables de subvencions i gestió econòmica. Una XSM que gestiona un pressupost econòmic ha de ser prou madura i tenir una estructura interna forta com per a fer una justificació envers els seus membres i les administracions i garantir l'assoliment dels objectius marcats.

Si la vostra XSM es troba en aquesta situació, podeu plantejar-vos algunes d'aquestes eines de finançament extern (endreçades de menys a més exigents):

- **Finançament col·lectiu:** el micromecenatge o finançament col·lectiu és una forma de finançament en línia que prescindeix dels intermediaris financers com a bancs per obtenir l'impuls econòmic a través de donacions. Les persones que aporten al projecte poden fer-ho per motius altruistes o a canvi d'alguna recompensa relacionada amb el projecte.

El micromecenatge també es pot fer de forma autònoma i informal, quan cal. Altres formes de finançament col·lectiu pot ser l'organització d'activitats de recaptació, fires, participació en festes populars, o venda de serveis i productes vinculats a la xarxa. Us compartim un parell de plataformes de finançament col·lectiu interessants:

- [Goteo](#), una de les entitats més reconegudes dins de l'ESS per aquests tipus de projectes.
- [Mi grano de arena](#). El seu model es coneix com a "tot suma". Això vol dir que la totalitat dels fons aconseguits s'envien a l'entitat beneficiària hagi assolit o no l'objectiu econòmic de recaptació que s'havia fixat inicialment.
- **Subvencions:** les subvencions de la Generalitat de Catalunya, de l'Ajuntament de Barcelona, de l'Estat espanyol i dels Fons europeus. Aquests programes i subvencions des de les diferents Administracions Públiques poden afavorir l'obtenció de recursos per necessitats generals o particulars del col·lectiu i són una eina de redistribució de la riquesa. Destaquem alguns exemples del territori com els [Ateneus cooperatius](#), [Projectes Singulars](#) o les mateixes [Comunalitats urbanes](#). A més, moltes administracions locals poden també obrir convocatòries específiques que ajudin a les XSM a continuar la seva feina gràcies a la redistribució de recursos. En el cas de Barcelona, tenim [l'Impulsem el que fas](#) o [l'Enfortim l'Economia Social i Solidària](#). Per les xarxes de fora de Barcelona, la [Xarxa de Municipis per l'Economia Social i Solidària](#) (XMESS) pot

ser un bon directori per trobar ajuntaments i Consells comarcals més afins a l'ajuda mútua i el suport comunitari.

- **Crèdit:** en funció de l'estat del projecte, la XSM pot necessitar diners per afrontar el suport o sostenir l'estructura. Més enllà de les entitats de crèdit i banca tradicional, recomanem valorar opcions fora del mercat especulatiu. Facilem algunes opcions que, des de l'ESS, poden donar resposta a les necessitats de les xarxes:
 - [Coop57](#) és una cooperativa de serveis financers ètics i solidaris. Té com a objectiu principal contribuir a la transformació social de la nostra economia i de la nostra societat. Poden rebre finançament de Coop57 totes aquelles entitats pertanyents a l'ESS que siguin sòcies de serveis de la cooperativa i que aportin valor afegit al seu entorn i al conjunt de la societat.
 - [Fiare Banca Ètica](#) és un banc lliure, independent i cooperatiu que treballa per l'interès col·lectiu.

1.4.- L'ecosistema tecnològic (perspectiva estructural)

L'ecosistema tecnològic organitzacional no és neutre. Els sistemes tradicionals tendeixen a reproduir **lògiques d'exploació que invisibilitzen el treball reproductiu i de cures** (gestió emocional, mediació) en mesurar només allò quantificable (hores de reunions, lliurables, etc.). Aquesta "miopia productivista" afecta l'equilibri productiu-reproductiu. L'elecció de tecnologies és, doncs, un acte polític.

Com a XSM, hem d'evitar la hiperconnexió imposada a les persones membre. Això vol dir que hem prevenir la difusió de la frontera treball/voluntariat/activisme i vida personal. Per això, cal que la governança i la participació protegeixi el dret a la desconexió amb límits horaris i franges lliures de comunicació digital. També que prioritzi eines de comunicació interna com el correu electrònic, que és més respectuós amb el temps.

En cas d'escollir el treball remot, es necessiten recursos per a equipament, protocols de suport mutu i reconeixement que la productivitat sota responsabilitats de cura té condicions distintes. A més, sempre que es pugui, s'hauria de prioritzar programari lliure i cooperatiu, eines que respectin la privacitat, considerar l'impacte ambiental i evitar models de negoci explotadors, assegurant accessibilitat universal.

De igual manera, si la XSM basa la seva feina i comunicació en eines digitals, cal abordar la bretxa digital que pot ser generacional, econòmica o de diversitat funcional. Per fer-ho, es pot apostar per comunitats d'aprenentatge per assegurar que tothom entén el funcionament de les aplicacions i per buscar alternatives publico-comunitàries per garantir l'accés universal als dispositius, a través de biblioteques públiques, aules d'informàtica o els bancs de recursos.

1.5.- Desgast emocional i necessitat de cures

El desgast emocional, la manca de reconeixement del treball de cura i, en el cas de gestió financera, la pressió per la gestió de diners, són tensions recurrents. L'acompanyament emocional individual i col·lectiu esdevé fonamental per afavorir el benestar, ja que permet a les persones reconèixer, expressar i gestionar les seves emocions de manera saludable. Aquesta cura és vital per evitar que els individus se sentin atacats i es posin a la defensiva davant d'un conflicte, cosa que dificultaria la resolució positiva.

Concretament, la xarxa pot crear espais de cura permanent dedicats explícitament a la gestió emocional i relacional. Això pot prendre la forma d'una reunió mensual de cures o d'una trobada anual de revisió de funcionament amb una persona facilitadora externa. Aquests espais han de fomentar el reconeixement mutu des de les diferents posicions i interessos. A més, per evitar que els individus se sentin atacats i es posin a la defensiva davant un conflicte, és essencial utilitzar eines de [Comunicació No Violenta](#) i comunicació inclusiva.

En l'àmbit estructural, per afrontar el desgast i els riscos per a la salut, és altament recomanable disposar de protocols escrits o, com a mínim, contemplar-ne la creació, com ara un Protocol de Resolució de Conflictes, Protocol d'Assetjament Psicològic, Protocol d'Assetjament Sexual o un Protocol de Desconnexió Digital. Finalment, per garantir l'equilibri productiu-reproductiu, s'ha de donar visibilitat i reconèixer el treball emocional i relacional, creant indicadors que mesurin la qualitat de les relacions i la distribució equitativa de les tasques de sustentació.

1.6.- Comunicació externa

La comunicació externa és la que utilitza el col·lectiu per relacionar-se amb la comunitat, amb potencials aliats o amb les usuàries. En qualsevol tipus de comunicació donem molta informació sobre nosaltres, i això pot fer despertar l'interès o no de participar en la nostra xarxa.

Cada mitjà de comunicació té les seves particularitats, ja siguin les Xarxes Socials, un lloc web, el correu electrònic, un document físic o si ens comuniquem presencialment. Sigui com sigui, el més important és cuidar els detalls comunicatius i la coherència.

Especialment amb la comunicació externa pot ser recomanable buscar suport de professionals especialitzades. S'ha de contemplar com una inversió important i clau per a la viabilitat del projecte.

Algunes entitats reconegudes del territori dels barris de Sant Andreu que poden donar suport comunicatiu a la vostra xarxa:

- [Social.com](#), una cooperativa de comunicació especialitzada en projectes d'impacte social i que treballen pels drets humans.
- [L'Enxarxada](#), una cooperativa de comunicació ètica destinada a entitats i projectes de l'ESS, moviments socials i comerç de proximitat.
- [Xarxes de radio comunitàries](#), una plataforma digital per donar suport a projectes independents de ràdio i pòdcast de Barcelona amb una mirada de suport mutu i bé comú.
- [La Veïnal](#), un mitjà de comunicació des dels barris i pels barris, propi i accessible, amb una perspectiva comunitària, crítica i lliure d'interessos econòmics, corporatius i partidistes.





2.- Reptes personals i de cures (dinàmiques internes i relacionals)

Aquesta secció aborda les tensions que sorgeixen directament de les dinàmiques individuals, les emocions i les interaccions dins del grup.

2.1.- Rols i propòsit individuals

El propòsit és el conjunt d'expectatives que ens motiva a prendre partit i a moure'ns en una determinada direcció. Per la seva part, els rols són el conjunt de funcions, pautes i drets definits que s'espera d'una persona dins de la xarxa per garantir-ne el bon funcionament. Aquests dos elements són crucials per a l'actuació col·lectiva i influeixen directament en la implicació dels membres.

2.2.- Elements comunicatius i transparència

Gran part de l'èxit de les relacions es basa en una comunicació efectiva. A nivell intern, és molt important establir uns bons mecanismes comunicatius per evitar malentesos i fomentar la comunitat. Així, el repte de la comunicació interna rau en les eines i les formes de comunicar-se:

- a. **Eines de comunicació ràpida (xats grupals):** són útils per a la comunicació immediata, però presenten el desavantatge que és fàcil malinterpretar missatges, sobretot si hi ha emocions pel mig.
- b. **Correu electrònic:** és imprescindible per a comunicacions oficials, però també pot generar malentesos quan hi ha emocions involucrades.
- c. **Reunions presencials o virtuals:** veure'ns i interactuar directament pot ser una bona eina per a millorar la comunicació i ajudar a la presa de decisions. Ara bé, cal tenir en compte la duració, l'eficiència en la presa de decisions i la conciliació amb la vida personal.

Per evitar conflictes, és vital intentar escriure de forma objectiva i operativa, evitant aspectes subjectius. Cal definir les regles del joc en tots els mitjans de comunicació i promoure una comunicació no violenta. També és important establir com i on es prenen decisions i el tipus de decisions que es poden prendre en cada espai. Això pot estalviar-nos mal de caps i, a vegades, discussions que no van en lloc.

Com en el cas de la comunicació externa, podeu demanar ajuda a altres entitats del territori en cas de dubte o necessitat per una comunicació interna centrada en les cures i la comunicació no violenta:

- [La Fàbrica@](#), una cooperativa que impulsa, dinamitza i gestiona processos comunitaris, serveis i/o equipaments públics que tinguin voluntat d'esdevenir eines per al desenvolupament o l'acció comunitària.

2.3.- L'estat financer personal

Els recursos personals, juntament amb els col·lectius, són un possible factor de risc que pot condicionar molt les relacions interpersonals i el bon funcionament de la xarxa. La tensió és palpable quan les necessitats bàsiques d'alguns membres estan en risc, limitant la seva capacitat d'implicació en iniciatives de suport mutu.

Moltes vegades, les XSM es creen precisament per cobrir-ne aquestes necessitats bàsiques. Ara bé, les persones poden sentir una urgència o unes expectatives que no s'alineïn amb els tempos de la xarxa. Per evitar-ho, o reduir-ne el risc, recomanem comunicació clara i una definició precisa de les accions que pot assumir la xarxa en cassos concrets.

2.4.- L'impacte personal de la tecnologia

A vegades, les tecnologies estenen la lògica de l'explotació a tots els àmbits de la vida. L'exigència d'estar sempre disponible menyscaba la capacitat personal de cuidar i ser

cuidades, afectant especialment a qui ja sostenen responsabilitats de cura. Per protegir el benestar i facilitar la desconexió, es considera un acte vital establir límits d'ús tecnològic, com la definició d'horaris lliures de comunicació digital o la creació de protocols de desconexió digital.

A més de l'efecte de la hiperconnexió, a nivell personal també hem de considerar l'impacte de la bretxa digital. Com dèiem, hi ha algunes solucions publico-comunitàries a l'abast de les veïnes que poden ajudar a reduir aquesta bretxa. També existeixen altres de caire més individual (tot i que la xarxa pot decidir sufragar les despeses). Per exemple, si alguns membres de la xarxa no tenen dispositius electrònics de qualitat que facilitin el treball en remot i la comunicació quan calgui, la XSM pot acudir al [Reparadís d'Andròmines](#). Aquest projecte ofereix dispositius recondicionats i servei de reparació, així com un servei d'assessorament gratuït.





LA PREVENCIÓ I RESOLUCIÓ DE CONFLICTES

La **prevenció i resolució de conflictes** és una àrea crucial per al bon funcionament i el manteniment d'unes xarxes saludables, amables i respectuoses.

En aquest marc, l'enfocament de cures advoca per una visió crítica del punitivisme, entenent el càstig o les mesures coercitives (com la suspensió o expulsió) com l'últim recurs a aplicar. La discussió s'orienta a com podem abordar les tensions per fomentar el canvi cultural i la curació col·lectiva, en lloc d'aplicar únicament la disciplina.

Per això, en situacions de conflicte, es recomana prioritzar l'exploració de mecanismes previs de resolució, com ara la mediació grupal, l'acompanyament individual i grupal o la creació d'estructures permanents de mediació. Aquesta aproximació constructiva busca evitar que s'engrandeixin les fractures dins del grup i mantenir una comunicació oberta cap a l'origen del problema, evitant posar el focus directament en una persona per prevenir que se senti atacada, cosa que facilitaria una resolució positiva.

A més, l'expulsió d'una persona no evita que una actitud no es repeteixi, situació buscada amb la resolució de conflictes. Per això, el camí preferent per gestionar els danys és la **justícia restaurativa**. Aquest és un procés col·laboratiu que involucra totes les persones afectades (la causant del dany, qui el pateix i la comunitat) per identificar i reparar el mal causat. Amb un enfocament comunitari s'entén que el dany afecta tota la xarxa relacional i, per això, el focus es posa en la reparació del mateix a les víctimes i l'assumpció de responsabilitats, amb l'objectiu de reconstruir les relacions i restaurar la convivència.

Per tant, la **justícia transformadora** és un marc teòric i pràctic que cerca anar més enllà de la simple reparació d'un incident concret. El seu propòsit és abordar les arrels sistèmiques (com el patriarcat, el racisme o la lògica carcerària) que van permetre que el dany ocorregués. Des d'aquest enfocament, la comunitat és l'escenari central on es construeixen respostes col·lectives autònomes que no depenen dels sistemes tradicionals sinó de la responsabilitat, el suport mutu i el canvi social profund. L'objectiu final és transformar les condicions socials i les estructures de poder per prevenir la violència futura.

En aquests processos, podeu comptar amb el suport de [Septra](#), cooperativa de treball que se centra en les cures als espais de treball, posant la vida i les cures al centre.

Acompanyament emocional individual i col·lectiu

L'acompanyament emocional és fonamental per afavorir el benestar individual i col·lectiu en qualsevol entorn. Permet que les persones reconeguin, expressin i gestionin les seves emocions de manera saludable, reduint l'estrès i el risc de desgast emocional. També facilita la comprensió mútua, enforteix els vincles de confiança i contribueix a la resolució constructiva de conflictes.

Per tal d'afavorir les cures del grup, és essencial que la xarxa dediqui temps a cuidar-se i contemplar eines per resoldre necessitats d'aquesta mena.

Una possibilitat és la creació d'espais de cura permanent dedicats explícitament a la gestió emocional i relacional. Pot ser una reunió mensual de cures, una trobada periòdica de revisió

amb una persona externa facilitadora o una activitat lúdica que permeti enfortir les relacions. L'objectiu és oferir espais de diàleg i de relació que ens permetin enfortir llaços des del reconeixement mutu.

Eines i recursos addicionals per afavorir les cures del grup

A continuació, us facilitem recursos addicionals que poden facilitar les cures, la prevenció i resolució de conflictes a les xarxes i altres moviments comunitaris:

- [Comissió de Gènere de La Cinètica.](#)
- [Guía de Comunicación No Violenta en grupos y asociaciones,](#) Banco del Tiempo Mundial.
- [Comunicació No Violenta. Una actitud i un llenguatge de pau,](#) Departament d'Educació.
- [Avanzar. Conflicto saludable,](#) Red de Transición.
- [Justícia restaurativa. Una resposta al conflicte més humana, inclusiva i transformadora,](#) Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.
- [Breve glosario sobre antipunitivismo y justicia transformativa,](#) Alto a la Criminalización.

Procés de mediació

A vegades, fins i tot amb totes les mesures instaurades i protocols desenvolupats, el conflicte apareix. Hem d'entendre que el conflicte és part de la vida, i no sempre s'ha de veure com un aspecte negatiu a evitar. Ara bé, cal enfrontar-se a ell i resoldre'l de la millor manera possible; i això vol dir, sovint, demanar ajuda i posar en marxa un procés de mediació.

La mediació és un procés per afrontar i resoldre conflictes on

una persona o equip extern i imparcial parla amb les parts implicades per saber com va començar el projecte, entendre els punts de vista diferents i arribar a solucions on totes estiguin d'acord.

Aquest procés és important perquè crea un espai segur i privat on les persones poden explicar què necessiten, com se senten i què els preocupa sense ser jutjades. I així, la persona mediatadora pot identificar què tenen en comú i establir accions clares que ajudin a recuperar la confiança i a cooperar millor.

La mediació és especialment útil en la feina, a les entitats i a les xarxes de suport mutu, ja que ajuda a mantenir relacions sanes, promou la transparència en la presa de decisions i ajuda a prevenir que les tensions es facin més grans.

Per fer-ho bé, la mediació s'ha de basar en uns principis ètics que garanteixin la seguretat i la justícia de l'espai, com:

- **Voluntarietat:** les parts són lliures de participar en la mediació i de deixar-ho en qualsevol moment. No podem forçar ni obligar a ningú.
- **Imparcialitat i neutralitat:** la persona mediatadora ha de facilitar el diàleg i garantir la igualtat de les parts perquè elles mateixes apropin posicions. Al cap i a la fi, la mediació és construir un pont entre dues posicions diferents i establir noves maneres de relacionar-se per evitar nous conflictes.
- **Bona fe:** tant les parts com les persones mediadores han d'actuar amb bona fe i respectar-se. Sense això, és impossible arribar a acords consensuats i a una resolució constructiva.

A l'hora de posar en marxa un procés de mediació, les XSM poden seguir els següents passos:

1. **Demanda inicial i acord de participar.** Algú expressa



la necessitat d'una mediació externa i la XSM valora si accepten el procés per majoria -fins i tot si hi ha recels inicials. També és crucial establir unes **regles bàsiques de funcionament**, com el respecte, la bona fe i la voluntat de canvi.

2. **Entrevistes individuals.** La persona encarregada del procés de mediació parla amb cada persona implicada per poder recollir la seva visió, les emocions en joc i les propostes de millora. Aquest pas és vital per entendre com cada part viu el conflicte i els motius del mateix, com ara la sensació de "menyspreu", l'esgotament i la pressió o la manca de consciència de l'impacte emocional de certes accions.
3. **Identificació de punts clau.** Un cop ha parlat amb tothom, la facilitadora identifica els punts clau del problema. Per exemple, la presa de decisions unilateral, la desigualtat en el repartiment de recursos, o la manca d'espais clars

per expressar malestars.

4. **Primera sessió conjunta de mediació.** Un espai on es posen en comú les diferents percepcions amb la comunicació facilitada per la mediatrice. En aquesta etapa s'ha d'aconseguir un **primer acord de reconeixement**, com la voluntat de reparar la manca de confiança.
5. **Treball de generació d'alternatives.** En una segona sessió, les parts exploren i proposen diferents solucions que s'ajustin a les necessitats identificades. Les alternatives busquen ser correctives i preventives.
6. **Acords i resolució.** Es pacten les mesures concretes que podríem dividir en tres tipus:
 - a. **Mesures correctives:** aquelles que resolen el dany immediat (Ex: creació d'una comissió de rotació anual).

b. **Mesures preventives:** protocols escrits sobre com es prendran futures decisions o es distribuiran recursos.

c. **Mesures de manteniment:** creació d'espais permanents de cura (Ex: reunió mensual de cures).

7. **Seguiment. Finalment,** s'acorda fer una primera revisió (per exemple, als tres mesos) per valorar si els acords s'estan aplicant, si el clima de col·laboració ha millorat, i assegurar que hi ha un canvi real en el funcionament del col·lectiu.

Hem de tenir en compte també que no tots els conflictes es resolen de la mateixa manera. A vegades, l'acord és deixar de treballar plegades. O dividir les XSM i continuar amb projectes diferents. Si aquests acords s'assoleixen des del respecte, continua sent una resolució positiva! No tota solució passa per continuar en un mateix espai, i això també està bé.

Exemple pràctic

Per aterrar tot aquest contingut teòric, compartim un cas pràctic de mediació en una cooperativa cultural.

Context i orient del conflicte.- La cooperativa **L'oreneta** és un projecte cultural que organitza tallers, concerts i activitats de barri. L'equip està format per vuit persones sòcies treballadores, cadascuna amb responsabilitats diferents com ara la comunicació, la programació artística o la gestió econòmica.

Va ser, precisament, en la gestió econòmica on va aparèixer un conflicte: el responsable de finances prenia decisions sobre pressupostos i compres sense consultar-ho amb la resta. A més, hi havia un tracte desigual entre projectes, doncs es prioritzaven activitats musicals sobre altres àmbits. Tot això va generar un clima de desconfiança.

Conseqüències del conflicte.- La situació va impactar les re-

lacions personals. Hi havia una sensació de manca de reconeixement i es van donar enfrontaments oberts en assemblees. Això va provocar el desgast emocional de l'equip i dos socis van plantejant-se abandonar el projecte.

A més de l'impacte personal, el funcionament de l'organització també es va veure afectat: bloqueig en la presa de decisions, baixada de motivació i pèrdua d'una subvenció per falta de coordinació.

Procés de mediació i passos seguits.- Seguint els passos abans explicats, **L'oreneta** va posar en marxa un procés de mediació per donar resposta a aquests reptes que posaven en risc la supervivència del projecte.

1. Demanda inicial i acord de participar. Una sòcia va expressar la necessitat d'una mediació externa. Es va consultar a tot l'equip i, tot i recels inicials, es va acceptar per majoria. Es van establir unes regles bàsiques: confidencialitat, respecte i voluntat de canvi.
2. Entrevistes individuals. Es van fer entrevistes amb cada sòcia per recollir la seva visió del conflicte, emocions implicades i propostes de millora:
 - a. Moltes persones expressaven sentir-se "menystingudes" en les decisions.
 - b. El responsable econòmic reconeixia que havia actuat de manera unilateral "per agilitzar", però no era conscient de l'impacte emocional.
3. Identificació de punts clau. A partir de les entrevistes, es van detectar tres focus principals:
 - a. Presa de decisions unilateral en economia.
 - b. Desigualtat percebuda entre projectes.

- c. Manca d'espais clars per expressar malestars.
- 4. Primera sessió conjunta de mediació on es van posar en comú les diferents percepcions. Es va facilitar la comunicació perquè cada persona pogués parlar sense interrupcions. Així, es va aconseguir un primer acord: reconèixer que hi havia un problema de confiança i voluntat de reparar-lo.
- 5. Treball de generació d'alternatives. En una segona sessió, es van explorar diferents opcions:
 - a. Crear una comissió econòmica de tres persones, no només una.
 - b. Establir criteris clars de repartiment de recursos entre projectes.
 - c. Definir un espai mensual per compartir malestars i cures.
- 6. Acords i resolució. Es van pactar mesures concretes:
 - a. Correctives: crear la comissió econòmica amb rotació anual.
 - b. Preventives: establir protocols escrits sobre com es prenen les decisions i com es distribueixen recursos.
 - c. De manteniment: reunió mensual de cures i una trobada anual de revisió de funcionament amb una persona externa facilitadora.
- 7. Seguiment. Es va acordar fer una primera revisió als tres mesos per valorar si els acords s'estaven aplicant i si el clima laboral havia millorat.

Aquesta feina de mediació i el compromís de les persones involucrades va donar resultats positius a llarg termini. Així, les assemblees van deixar de ser un espai de retret i van recuperar dinamisme. També es va repartir millor la responsabilitat econòmica i es va reduir la tensió personal. Per últim, en veure que hi havia un canvi real en la manera de funcionar, els socis que pensaven marxar van continuar.





CONCLUSIONS

La creació i el manteniment de Xarxes de Suport Mutu (XSM) saludables, amables i respectuoses és un acte fonamentalment polític. Tal com hem exposat al llarg d'aquesta Guia, la tasca de situar la cura de la vida i la salut de les persones al centre de l'acció col·lectiva és l'objectiu primordial per garantir la sostenibilitat interna de qualsevol projecte. Aquesta transformació requereix una acció conscient, ja que les XSM s'enfronten constantment a reptes interns derivats dels biaixos interseccionals de la societat (com el gènere, la classe social o la diversitat funcional), així com la necessitat urgent de transformar les lògiques productivistes que tendeixen a invisibilitzar el treball emocional i de cura.

La Guia ha subratllat que els conflictes són una part inevitable de la convivència i, per això, és crucial la implementació de mecanismes proactius. Hem de fugir del relat de punitivisme com a eina principal, prioritzant les alternatives integrals que busquen la reparació i la transformació. En darrera instància, les XSM han de convertir-se en espais on la resolució de tensions es basi en la responsabilitat col·lectiva i l'enfortiment dels vincles de confiança. Així, les XSM podran complir el seu potencial no només de donar resposta a necessitats bàsiques, sinó de transformar i millorar la societat on vivim.

El document destaca que la transformació de les xarxes requereix una governança participativa que garanteixi una distribució justa del poder, eviti privilegis excludents i assegurui la transparència financera, incorporant també alternatives no monetàries per facilitar la participació. També subratlla la importància d'un ecosistema tecnològic cuidador que respecti la desconnexió digital i els diferents ritmes de vida.

Finalment, proposa crear infraestructures permanents de cura i protocols de gestió de conflictes basats en la justícia restaurativa i transformadora, amb l'objectiu de prevenir el desgast emocional, abordar les causes estructurals de les opressions i construir relacions comunitàries resilients i duradores.

Cinc claus a considerar

1. Donar prioritat a la vida. La sostenibilitat d'una XSM depèn directament de situar la cura de la salut i la vida de les persones per sobre de l'eficiència productiva.
2. Justícia davant el càstig. Cal substituir el punitivisme per la justícia restaurativa i transformadora, centrant-se en la reparació del dany i l'assumpció de responsabilitats col·lectives. Això permet canvis reals de conducta i sistèmics.
3. Governança i equitat. Una participació real requereix gestionar de forma proactiva els biaixos interseccionals i els privilegis per garantir que ningú quedi exclòs per la seva classe, gènere o origen.
4. Desconnexió digital. L'elecció de la tecnologia és un acte polític; cal defensar el dret a la desconnexió i utilitzar eines que respectin la vida personal i evitin la hiperconnexió.
5. Cura com a estructura. Les cures no poden ser improvisades; requereixen espais permanents i protocols clars que facilitin l'acompanyament emocional i la gestió saludable de les tensions.



ANNEX: RECURSOS PRÀCTICS

Finalment, i com acompanyament a la Guia, compartit un seguit de Fulls de Ruta que funcionen com inventaris d'accions per facilitar l'avaluació i execució de plans de cures internes en les XSM:

I. Governança i Estructura (Sostenibilitat i Participació)

Aquestes accions aborden l'estructura interna, la gestió de la participació i els elements tensionadors relacionats amb el poder i el lideratge.

Cal tenir en compte que els eixos recollits en aquesta taula funcionen com a pilars fonamentals i exemples per començar a estructurar la xarxa. No obstant això, com que les XSM són organismes vius que neixen i evolucionen segons el context, cada col·lectiu té la llibertat d'afegir nous eixos o modificar

les accions proposades segons les seves necessitats específiques. L'estructura interna no ha de ser rígida, sinó que pot anar canviant per adaptar-se als reptes sistèmics i assegurar que la cura de la vida es mantingui sempre al centre de l'organització.

Així mateix, per garantir que aquesta taula de seguiment sigui efectiva, és indispensable integrar processos **d'avaluació i rendició de comptes** en la gestió del lideratge i la presa de decisions. Avaluar periòdicament si s'estan assolint els objectius i com s'està exercint el poder permet identificar possibles privilegis o biaixos que dificultin la participació. Aquesta revisió constant no només millora l'eficiència operativa, sinó que és un acte polític necessari per garantir la transparència i la sostenibilitat emocional de totes les persones que formen part de la xarxa.

Eix Clau	Acció a implementar	Persona/es responsable(s) i data límit	Fet (marcar)
Governança Participativa	Definir una governança participativa : com es prenen decisions, qui és responsable de què, com es comuniquen les decisions, etc.		
Organització Interna	Determinar l' organització interna , els procediments i els espais clars on es prenen les decisions (escales de participació i poder).		
Inclusió i Equitat	Idear i implementar mecanismes per assegurar la plena i lliure participació dels col·lectius que pateixen eixos de desigualtat (com classe social, gènere o diversitat funcional), evitant que la supervivència limiti la seva implicació. Incloure aquests col·lectius en la definició i avaluació dels mecanismes.		

II. Recursos i Finances (Transparència i Suport Mutu)

Les accions se centren a garantir una gestió econòmica transparent i a integrar formes de garantir els recursos més enllà de l'intercanvi monetari.

Aquesta transparència financera i l'ús de bancs del temps permeten que la xarxa prioritzi les necessitats bàsiques dels membres, garantint així la sostenibilitat del projecte.

La taula es pot adaptar a altres recursos que s'identifiquin i pot anar creixent i modificant-se amb el temps.

Eix Clau	Acció a implementar	Persona/es responsable(s) i data límit	Fet (marcar)
Transparència Econòmica	Incloure mecanismes de gestió transparent dels recursos i assegurar que tota la xarxa estigui d'acord a assumir les responsabilitats i obligacions legals derivades del finançament extern (subvencions, crèdits).		
Rols i responsabilitats	Acordar qui fa què, calendaris, rendició de comptes i suport de la xarxa per garantir la gestió transparent dels recursos		
Recursos No Monetaris	Integrar modalitats de recursos no monetaris (per afrontar l'estat financer col·lectiu i personal), com el banc del temps o de les coses , l'intercanvi de recursos o l'acompanyament.		

III. Comunicació i Tecnologia (Ecosistema Cuidador i Desconnexió)

Aquest apartat busca fer de la comunicació un factor d'enfortiment, dissenyant un ecosistema tecnològic que prioritzi el benestar i la desconnexió.

Aquesta taula és una mostra que pot adaptar-se a les necessitats, reptes i oportunitats que identifiqui la XSM per millorar la seva comunicació i l'ecosistema cuidador. Cal, a més, incloure mesures d'avaluació que ajudin a la xarxa a implementar aquestes eines.

Eix Clau	Acció a implementar	Persona/es responsable(s) i data límit	Fet (marcar)
Regles Comunicatives	Definir les regles del joc de comunicació de forma clara en tots els mitjans (xats, correu, reunions), promovent una comunicació no violenta .		
Gestió de Canals	Establir la tipologia de decisions (operatives vs. estratègiques) que es poden prendre a través de canals ràpids (com xats) i quines requereixen altres mitjans.		
Desconnexió Digital	Dissenyar un ecosistema tecnològic cuidador i implementar el dret a la desconnexió .		
Eines Asíncrones	Establir horaris lliures de comunicació digital i prioritzar l'ús d' eines asíncrones (no immediates, com el correu electrònic) per respectar els ritmes de vida.		
Visibilització de Cures	Democratitzar les mètriques per visibilitzar el treball reproductiu i de cures , creant indicadors que mesurin la qualitat de les relacions i la distribució equitativa de les tasques.		
Protocols de Risc	Contemplar protocols clau per abordar riscos de salut física i emocional, com el de Resolució de conflictes, Assetjament o Desconnexió digital .		

IV. Prevenció i Resolució de Conflictos (Enfocament Integral i Restauratiu)

Les accions se centren a transformar el mètode de gestió de les tensions, allunyant-se del punitivisme i prioritant la reparació i la fortalesa relacional.

Mitjançant la **mediació** i l'**acompanyament emocional**, es prioritza la reparació del dany i la responsabilitat col·lectiva, transformant els conflictes en oportunitats per enfortir els vincles comunitaris.

La taula pot adaptar-se a les necessitats de la XSM, incloure altres idees i adaptar-la a l'evolució de la xarxa en el temps.

Eix Clau	Acció a implementar	Persona/es responsable(s) i data límit	Fet (marcar)
Alternativa al Càstig	Prioritzar alternatives integrals al relat de punitivisme . Les eines coercitives han de ser el darrer recurs davant d'un conflicte.		
Procés de Mediació	Utilitzar la Mediació com a procés col·laboratiu de reparació i assumpció de responsabilitats, basat en la voluntarietat, la imparcialitat i la bona fe.		
Justícia Restaurativa	Aplicar marcs de Justícia Restaurativa o Transformadora , posant el focus en la reparació del dany , la reconstrucció de les relacions i l'assumpció de la responsabilitat col·lectiva.		
Acompanyament Emocional	Garantir l' acompanyament emocional individual i/o col·lectiu per reduir l'estrès i el risc de desgast emocional.		
Cura Permanent	Crear espais de Cura Permanent (com reunions mensuals de cures) dedicats explícitament a la gestió emocional i relacional.		



Punts d'informació ProperESS

Nau Bostik:

Dilluns, dimecres i dijous,
10.00 a 14.00 h/ 16.00 a 18.00 h
(3a planta, oficines).

Correu: dinamitzacio@naubostik.com

Nau Vila Besòs:

De dilluns a divendres
10.00 a 14.00 h/ 16.00 a 20.00 h.
Correu: nauvilabesos@bcn.cat

Can XES (Recinte Fabra i Coats).

Dilluns, dimecres i divendres, de 10.00 a 14.00 h.
Dimarts i dijous, de 15.00 a 18.00 h.

Correu: santandreu@xes.cat

www.properess.cat