

# Cap a una política pública d'acció comunitària

Marc conceptual, estratègic i operatiu

# BCN

**Octubre 2016**

Direcció de serveis d'Acció Comunitària  
Gerència de drets de ciutadania, participació i transparència

Ajuntament de  
Barcelona



**Direcció de serveis d'Acció Comunitària**  
**Gerència de drets de ciutadania, participació ciutadana i transparència**

**Ajuntament de Barcelona**

**Octubre 2016**

# ÍNDEX

<b>1. L'ACCIÓ COMUNITÀRIA</b>	<b>4</b>
Què és i com l'entendem	4
Projectes, processos i sistemes comunitaris	4
La metodologia comunitària	5
<b>2. LA POLÍTICA PÚBLICA D'ACCIÓ COMUNITÀRIA</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Introducció</b>	<b>8</b>
Justificació de la política	8
Les relacions entre societat i institució	9
Dues perspectives d'intervenció: construir / facilitar	9
<b>2.2 El sistema comunitari de polítiques socials (SCPS)</b>	<b>10</b>
La visió comunitària del sistema	10
Els serveis públics bàsics al territori, el centre de l'estructura del sistema	11
L'ecosistema professional	11
L'ecosistema polític	12
El procés d'implementació que ens imaginem	12
<b>2.3 L'estratègia d'enfortiment autònom de les comunitats</b>	<b>14</b>
Fet associatiu, activitat associativa i projecte associatiu	14
El triple enfortiment associatiu: econòmic, democràtic i social	15
Instruments i dispositius per a l'enfortiment de la comunitat	16
<b>2.4 Les relacions entre el sistema comunitari de polítiques socials (SCPS) i l'enfortiment comunitari</b>	<b>17</b>
<b>2.5 Cap a un model de governança comunitària</b>	<b>18</b>
<b>3. EL SERVEI D'ACCIÓ COMUNITÀRIA (SAC)</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Elements d'estructura</b>	<b>20</b>
La gerència	20
L'organigrama del servei	20
<b>3.2 Elements d'estratègia</b>	<b>21</b>
<b>3.3 Projectes del servei d'acció comunitària</b>	<b>22</b>
Cartera de servei	23
Projectes del servei	24
Innovació i coneixement	25
<b>Índex de Taules</b>	
Taula 1. Les tres dimensions de la governança	19
Taula 2. Quadre resum de les estratègies a impulsar des del SAC	26

# PRESENTACIÓ

Barcelona té una àmplia i reconeguda trajectòria en l'àmbit de l'acció comunitària (AC) de la qual ens sentim hereves i partícips moltes de les que ara hi treballem. En aquest document presentem una nova visió sobre l'AC que vol inspirar l'acció municipal en relació a l'acció comunitària en els pròxims anys, però no partim de zero, ni tenim aquesta pretensió. Les noves estructures socials, institucionals i professionals ens conviden a repensar estratègies i formes d'entendre i entomar les relacions Ajuntament-societat en l'escala comunitària, sense que això hagi de significar, evidentment, voler canviar-ho tot.

La política d'acció comunitària té una clara vocació transversal, aquesta és la raó per la qual presentem un Marc conceptual, estratègic i operatiu que volem que sigui orientador de la política, inspirador per al conjunt de l'acció institucional de l'Ajuntament pel que fa a l'AC i, tant de bo, seductor per als professionals i la ciutadania activa en el territori i en als barris.

Hem escoltat molta gent de dins l'Ajuntament (i també de fora) i pensem que hem

tingut ben presents moltes demandes i inquietuds, tot i que la síntesi que fem no és un "document de consens", pensat per acontentar tothom. Proposem canvis en les orientacions i en les maneres de concebre i de desenvolupar l'acció institucional. Apostem per la continuïtat en algunes coses, però també plantejarem "reconversions" clares i profundes.

El sentit de l'acció comunitària apunta cap a la construcció d'una relació entre govern i societat que cal "problematitzar" i en certa manera "reconstruir", i en aquesta tasca de reconstrucció no ens ajudaran ni la idea "Societat bona / Institució dolenta", ni la seva contrària "Institució bona / Societat dolenta". Ens cal autocrítica i repensar estratègies a tots els nivells: polític, professional i, també, entre la ciutadania activa.

Aquest document consta de tres parts, que miren de donar resposta a tres preguntes: (1) Com entenem l'acció comunitària? (2) Quina política d'AC volem impulsar? (3) Com ens organitzarem i treballarem des del Servei?

4

**Direcció de serveis  
d'Acció Comunitària**

Cap a una política pública  
d'Acció Comunitària

# L'ACCIÓ COMUNITÀRIA

## Què és i com l'entendem

En una primera aproximació, una acció comunitària (AC) pot ser definida o entesa com a “un projecte col·lectiu, construït col·lectivament”. Aquesta idea és molt important, ja que ens allunya d'entrada d'aquelles pràctiques socials que poden fomentar un treball col·lectiu, sí, però al voltant d'un projecte *particular*: el meu projecte!

Però bé sabem també, que sota aquesta *definició/aproximació* al que és l'AC, encara ens podem trobar projectes molt diversos que apuntin objectius que poden ser contradictoris entre si, o que representin visions contraposades d'allò social. És per aquest motiu que **hem de dotar d'un sentit específic, d'una intencionalitat, el tipus d'AC que volem promoure, construir i facilitar.**

En primer lloc, si parlem d'AC, és perquè volem promoure “respostes col·lectives a problemes col·lectius”, superant els enfocaments de la intervenció social que *única-ment* plantegen abordatges individuals o de cas. Això es justifica, tal com es veu més endavant, per una comprensió d'allò social que reconeix l'existència de “problemes socials” que només poden tenir respostes col·lectives, que no es poden treballar individualment o cas a cas, com poden ser la convivència i la cohesió social, determinades dimensions dels processos d'inclusió i, més substancialment, aconseguir remoure obstacles estructurals a aquest processos d'inclusió.

També, perquè en la nostra comprensió d'allò social, el que es podria entendre com “atenció col·lectiva” ha d'incorporar necessàriament la idea de subjectes (persones i col·lectius) que no esperen pacientment a “ser atesos col·lectivament”. Ans al contrari, esdevenen proactius en la construcció i la cerca de solucions o respostes a les seves necessitats.

Una idea emergeix amb força d'aquesta visió: l'AC de la que estem parlant no es fa amb els representants associatius dels veïns i les veïnes, es fa directament amb la gent. Però això no significa que els dits re-

presentants no puguin tenir un paper polític en la comunitat, ni que no puguin jugar un paper clau en els processos comunitàris, però si només parléssim amb “els representants associatius” no estem fent l'acció comunitària que volem.

D'una manera un xic més sistemàtica, els projectes que ens interessin han de tenir una triple intencionalitat transformadora:

- L'enfortiment (*apoderament*) de la comunitat.
- La millora de les condicions de vida (donant resposta a necessitats).
- La inclusió/cohesió social.

**L'enfortiment** té dimensions individuals i col·lectives alhora. No parlem d'un enfortiment estrictament individual: perspectiva neoliberal de l'enfortiment que ens apunta que la gent s'ha d'apoderar -enfortir- per buscar-se la vida autònomament i sense dependre dels altres. L'enfortiment comunitari que proposem té sempre una dimensió política: organització i mobilització, reivindicació de demandes, articulació de projectes i capacitats de negociació d'aquests amb les contraparts que correspongui.

**La millora de les condicions de vida** pot fer referència a multitud d'aspectes: salut, educació, treball, habitatge; també a aspectes relacionals. La comunitat, la població, ha de jugar un paper de primer ordre en la definició/construcció/expressió d'aquestes necessitats i recerca de solucions per a la millora.

**La inclusió i la cohesió social (democràtiques)** ens parlen de “no deixar fora als dèbils”; com ens parlen també d'afavorir la convivència en una societat plural, diversa, en la que les posicions i els interessos poden ser confrontats, i que precisament per aquest motiu ha de ser capaç de trobar maneres de conviure que anomenem democràtiques.

## Projectes, processos i sistemes comunitaris

En aquest document **parlem d'accions o projectes comunitaris, de processos comunitaris, i de sistemes comunitaris.**

- L'acció ja ha estat definida: projecte col·lectiu construït col·lectivament.
- El procés apunta a la dimensió relacional: actors, persones, entitats, serveis, administracions, etcètera, es relacionen entre si amb motiu del projecte. Les formes de relacionar-se i la intencionalitat de les relacions són fonamentals; de fet, són la base de la metodologia comunitària: podríem dir que una metodologia comunitària és una forma de relacionar-se entre actors comunitaris. El que succeeix en el transcurs de la creació d'un projecte sovint és més important i significatiu que el resultat final [sense oblidar que no és un relacionar-se per relacionar-se i ja n'hi ha prou, hi ha d'haver projecte i intencionalitat en la relació].

Un **sistema comunitari** es dona quan **un procés està prou assentat o madur** i el podem definir com un conjunt d'actors concrets que:

- es coneixen i es reconeixen entre ells,
- es regeixen per unes **maneres de fer establertes i mútuament acceptades**,
- comparteixen projectes,
- tenen certes **característiques d'estabilitat i legitimitat**.

## La metodologia comunitària

No és la nostra intenció entrar en aquestes pàgines en presentacions ni debats metodològics. Existeixen manuals i documents diversos a aquest efecte i aquesta és una feina que pertoca més a altra mena d'institucions (acadèmiques), però, sense voler desenvolupar una manual de metodologia per a l'AC, en aquest document sí que volem enunciar alguns principis que poden ser exemplificadors d'aquesta metodologia i acompanyar-los d'algunes reflexions per emmarcar mínimament la tasca metodològica.

**Una metodologia comunitària, ja ho hem dit, és una estratègia relacional: una forma de fer per relacionar-se i promoure un tipus de relacions, amb i entre els altres;** i una primera idea que ja destaca d'aquesta presentació és que, efectivament, no totes les nostres formes de fer condueixen a un mateix tipus de relacions amb el altres. Haurem de mirar, doncs, quines són aquelles formes de fer que més ens apropen a escenaris de facilitació, cooperació, coproducció, enfortiment autònom, etc.; i com fugim d'aquelles altres que condueixen a la generació de relacions de subordinació, dependència, clientelisme, i altres de semblants. A través de la nostra forma de relacionar-nos i de la nostra metodologia comunitària, esdevenim promotores d'un tipus i no altre de relacions socials: més o menys empoderants i cooperativistes, o assistencialistes i individualistes.

La qüestió clau per definir una metodologia comunitària és doble: *¿Quina mena de relacions vull promoure, i quina ha de ser la meua "manera de fer/relacionar-me" per aconseguir-ho?* Volem promoure relacions basades en el reconeixement de l'altre (de la seva situació, dels seus drets, de les seves capacitats...), que estimulin la col·laboració i el treball conjunt i que, tant de bo!, cristal·litzin en formes organitzatives estables amb funcionament democràtic. Ser promotors d'aquesta mena de relacions ens obliga a:

- Posar en pràctica [i reconèixer en els altres] estils de lideratge més facilitadors i més democràtics.
- Reconèixer a l'altre la seva capacitat de donar, d'aportar, de no ser un subjecte passiu sense res a oferir, i oferir-li espais/moments on pugui ser *protagonista*. Hem après que ens integrem en un grup, en una comunitat, en un projecte, a través del que donem, aportem, oferim i protagonitzem. Ens allunyem de la metodologia comunitària quan no *deixem donar, oferir i ser protagonistes* els altres.
- Considerar en tot moment que treballlem les relacions socials i des de les relacions socials per generar projectes compartits, i no podem perdre de vista que en les nostres relacions com a éssers humans, els aspectes “emocionals” són un element clau en la construcció de projectes i subjectes col·lectius.
- No oblidar que el nostre objectiu no és “ser-hi”, és “que passi”, que “succeeixi”. És evident que no tenim la capacitat d'estar a sobre de *tot el que passa*, així que hem d'ajudar, facilitar, i construir autonomia i confiança per a no esdevenir embuts (colls d'ampolla) dels processos i les pràctiques que volem promoure/facilitar.
- Construir confiança! La confiança necessària per poder col·laborar no surt del no-res, es construeix a partir de les pràctiques institucionals i quotidianes.
- Sumar, sumar unes amb les altres, pactar objectius i processos, i remar en la mateixa direcció, tot respectant autonomies i responsabilitats. Considerar la mediació com a quelcom fonamental; mediació entre societat i institució, mediació entre actors socials diversos, mediació per dialogar, confrontar-se, respectar l'alteritat i l'alteració.
- És important entendre que totes les persones són potencialment importants, i necessàries per tirar endavant un procés comunitari. Per això, precisament, cal respectar els ritmes, les capacitats, les motivacions i la decisió de cadascú/una de limitar el seu nivell d'implicació. No per fer més el resultat és sempre millor. Més que l'acció per l'acció, és la **presència conscient, compromesa i responsable** dels agents implicats allò que més importa.
- Generar noves *rutines* que trenquin les velles *inèrcies*. La rutina és una *força indestructible* que ha de jugar a favor d'allò nou que es vulgui construir. La nostra presència **no** ha de trencar les rutines dels nous processos (de treball, de trobada...), més aviat ha de reforçar-les.
- Reconèixer que és fonamental dotar-se d'un llenguatge comú entre serveis, tècnics i ciutadania per fer possible el treball col·lectiu, sobretot, entre persones i professionals diversos. Aquest llenguatge ens cal, i no l'acostumem a tenir: ha de ser fruit de les mateixes pràctiques als projectes, ha de ser quelcom que es va aprenent i construint alhora.

Bé, aquest no és un llistat complet ni definitiu de res, però tal vegada pot servir per apuntar algunes pistes, alguns criteris de la cara a l'acció.

## 2. LA POLÍTICA PÚBLICA D'ACCIÓ COMUNITÀRIA

### 2.1 Introducció

#### Justificació de la política

##### *La lluita contra les desigualtats*

Les desigualtats no han parat de créixer en les darreres dècades i cal enfrontar-s'hi a les seves conseqüències i a les seves causes i als processos de dualització i fragmentació social que provoquen. **Construir oportunitats per a les persones i els grups socials que més pateixen les desigualtats ha de ser un objectiu comú a tota l'acció pública, també a la política pública d'acció comunitària.**

L'AC pot esdevenir una estratègia en la lluita contra les desigualtats per una triple via: (1) la incorporació de la dimensió comunitària als serveis públics bàsics s'afavoreix una millora en la qualitat d'aquests, ahora que augmenta la capacitat d'aquests serveis per donar resposta a demandes que, tractades individualment, esgotarien ràpidament els recursos i les capacitats; (2) la provisió de recursos directament valuosíssims per a la inclusió social i la cerca d'oportunitats: aprenentatges organitzatius i relacionals, contactes, relacions, xarxes, i vincles socials i organitzatius que eixemplen oportunitats i multipliquen recursos; i (3) per una via més socio-política, la facilitació dels processos d'enfortiment col·lectiu, polític, de les comunitats perquè siguin proactives en la defensa de les seves demandes (no només per la via del conflicte, també per la via de la negociació i la construcció proactiva de projectes de millora de les condicions de vida).

##### *L'enfortiment democràtic de la societat*

La fortalesa que volem és la d'una societat democràtica, perquè és en ella on es pot integrar i reconèixer la pluralitat i revertir la desigualtat; però no ens conformem amb la democràcia actual, ni pensem que per millorar-la calgui actuar únicament en les institucions. Millorar la qualitat de la nostra democràcia passa també, potser fonamentalment, per l'enfortiment democràtic de la ciutadania, de les seves pràctiques

socials i polítiques, i de les seves organitzacions i projectes.

##### *La cohesió social*

Vivim en societats cada cop més diverses. La diversitat és multidimensional. Orígens geogràfics, cultures i llengües, i colors de la pell, acostumen a ser els elements més destacats, però la diversitat també apunta a molts altres aspectes de la vida en comú: visions i estils de vida, formes d'ocupar l'espai públic, estructures familiars, etc., són també molt diverses entre persones que tenen el mateix origen geogràfic i cultural. Certament, la diversitat pot esdevenir font de riqueses i oportunitats, però això depèn de com s'entomí col·lectivament. **Cohesionar una societat diversa sense haver d'uniformitzar-la (reconeixent, per tant, la diversitat), és el nostre repte.**

La importància que han de tenir l'acció institucional i els recursos públics davant d'aquest repte és inqüestionable, però també ho és que **sense el protagonisme ciutadà no és possible avançar en aquesta direcció: és la gent la que integra i s'integra entre la gent.**

La cohesió social entesa com a convivència en la diversitat, també apunta reptes importants davant una societat civil "desestructurada"/desorganitzada.

Reconèixer l'existència d'una *societat civil desestructurada o desorganitzada* és reconèixer que els processos de l'estructura social en les darreres dècades (els canvis en el món del treball, en les configuracions familiars, en els processos demogràfics, en els valors socials...), ens han portat a una societat en la qual la majoria de la gent no està integrada en entitats i associacions, i participa escassament de la vida comunitària més enllà dels grups primaris als quals pertany (família, amics...). Sovint hem pensat les accions i processos comunitaris a partir del protagonisme de la societat organitzada, i cal admetre les limitacions que aquest plantejament pot presentar en les societats actuals.



En resum, **l'AC té una especificitat i una naturalesa que permet tractar situacions, necessitats, que altres intervencions socials no poden abordar**: la dimensió col·lectiva de situacions i problemes socials com ara la convivència, la cohesió, els aïllaments (exclusió relacional), la generació de capital social, i altres; a més de representar la manera d'enfortir les capacitats individuals i col·lectives de la gent socialment més dèbil. No podem oblidar que **organitzar-se per fer coses en comú pot ser altament estructurant per a les persones, per als subjectes col·lectius, i per a les comunitats**. Tots tenim exemples en les nostres vides dels aprenentatges fets en les organitzacions....

### Les relacions entre societat i institució

Quan diem que volem una societat forta, articulada o cohesionada, apuntem cap a una societat civil que ha de tenir capacitats polítiques (d'incidència, de resistència...), i autonomia per desenvolupar-les. El clientelisme va en la direcció contrària del que estem plantejant. Com també la *captura* de l'acció de govern per part d'aquells que es puguin auto-atribuir unes capacitats i legitimitats representatives que no els hi corresponen. Així com la societat civil ha de ser forta i autònoma, **el govern ha de tenir capacitat d'acció i promoció directa, ha de tenir iniciativa i projecte propi, i les màximes oportunitats per arribar al conjunt de la població**.

Partim de la idea que **si la societat s'enforteix democràticament, lluny de clientelismes i corporativismes, és més possible l'acord, el consens i la coproducció entre societat i institució, amb resultats que beneficiïn a la majoria**. Però el preu a pagar pel consens i la coproducció no pot ser anul·lar les capacitats de la societat per ser el subjecte polític que protagonitzi el conflicte.

Aquesta reflexió té un sentit específic en relació a l'acció comunitària. **L'AC no pot ser l'excusa per "apagar" el conflicte**

**social**. El conflicte s'ha de poder reconèixer i entomar políticament. És present a la societat i ens el trobem de cara quan "sortim del castell".

Una societat enfortida (*apoderada*) protagonitza acords i conflictes, i reivindica, amplia i consolida drets socials i polítics.

### Dues perspectives d'intervenció: construir / facilitar

En coherència amb els arguments desenvolupats fins ara, la nostra proposta distingeix dues perspectives o estratègies d'intervenció: una **constructora** i una altra **facilitadora**.

— **Volem ser CONSTRUCTORS DIRECTES d'un Sistema Comunitari de Polítiques Socials (SCPS)**. En l'**estratègia promotora** té molta més rellevància la iniciativa institucional: allò que l'Ajuntament vol construir directament, i que compromet de manera més directa els dispositius de les polítiques i els serveis públics.

— **Volem FACILITAR** l'enfortiment autònom de les comunitats. En l'**estratègia facilitadora** guanya força i protagonisme la iniciativa ciutadana. La institució hi és amb els seus recursos, però respectant la capacitat i l'enfortiment autònom de la societat. *Facilitar* és molt difícil, més encara des de les posicions institucionals. No és gens evident que —ni com a institució, ni com a professionals— sempre se sàpiga fer. Així, hem de declarar amb molta humilitat que **volem ser una institució facilitadora de processos comunitaris**, i reconèixer **a la vegada que haurem d'aprendre ser-ho**.

## 2.2 El sistema comunitari de polítiques socials (SCPS)

**Apostem per la construcció d'un Sistema Comunitari de Polítiques Socials (SCPS) format per aquells serveis més presents, més estables i més connectats amb les condicions de vida de la població**, posant al bell mig del sistema l'escola, el centre de salut i el centre de serveis socials. Com de seguida veurem, es tracta d'una aposta *forta*, exigent des de molts punts de vista per a l'Ajuntament. **En la nostra visió, els serveis bàsics de la política social al territori** (l'escola, el centre de salut i el centre de serveis socials; que no han d'anar a buscar a la gent, perquè la gent ja hi va!) **esdevenen promotors directes i interconnectats d'acions comunitàries protagonitzades per la ciutadania**. Això és possible perquè aquests professionals deixen de ser militants heroics de l'acció comunitària en el seus serveis, i passen a formar part d'un **ecosistema professional plural, sinèrgic i capacitat tècnicament, i metodològica**.

### La visió comunitària del sistema

**Els mateixos serveis esdevenen promotors d'acció comunitària**, es coneixen i es reconeixen, intercanvien informació, col·laboren en projectes conjunts, i **treballen directament amb la població de manera col·lectiva**.

L'AC dels serveis és coherent amb la seva missió i els seus encàrrecs (no deixen de ser el que són per fer AC), però **guanyen capacitats treballant comunitàriament** amb la seva població de referència.

Molts equips d'aquests serveis ja ho estan fent, però de manera massa heroica i militant, i sovint poc sistemàtica i sostenible. A més, especialment en els àmbits de la salut i dels serveis socials, disposem d'una àmplia trajectòria de treball grupal que pot esdevenir un pas intermedi cap a l'acció comunitària, ja que té a veure amb parlar directament amb la gent, amb els usuaris del servei, sense interlocutors, ni entitats, ni líders, i generar grup! Aquests grups estan formats per **persones no organitzades** en

associacions o entitats, són persones usuàries del servei que arriben d'una en una i que, a partir del treball grupal, assisteixen i es comprometen **amb el grup i els professionals** que treballen en projectes grupals al voltant d'una problemàtica o situació que cal canviar, millorar de la seva vida.

Els processos i projectes comunitaris els protagonitzen, conjuntament amb els professionals, la població a la qual s'adrecen els serveis públics. Per fer accions comunitàries, aquests serveis no s'han de plantejar necessàriament, com a "indispensable primer pas", parlar amb les entitats del territori. Consideren, això sí, que el millor camí és "parlar d'una altra manera" amb la població que cada dia, en obrir les portes, reben, ja sigui per usar els seus serveis o perquè són el referent per a la seva salut, la seva educació o la seva inclusió social.

Les capacitats professionals, i la centralitat i la legitimitat d'aquests serveis, esdevenen potenciadors de primer ordre de processos comunitaris (*prescripció social*), que després poden ser "transferits" a la comunitat.

**Els serveis que conformen el sistema no treballen d'esquena a la comunitat i als recursos del territori, i sí amb aquests recursos, quan existeixen i estan disponibles. Però quan això no succeeix, i al territori/comunitat de referència la societat és dèbil, les capacitats internes i la predisposició a impulsar l'acció comunitària en el seu territori per part dels serveis s'ha de posar en acció. Dit d'una altra manera, la capacitat de treballar en mode comunitari dels serveis públics que conformen el sistema no pot dependre de voluntats o predisposicions associatives externes, ni de projectes i/o equipaments comunitaris externs. És més, ha de ser possible, perquè és segurament a on més es necessita, treballar de manera comunitària en aquells territoris en els quals la societat està més desestructurada i la dotació d'altres equipaments és més dèbil.**

## Els serveis públics bàsics al territori, el centre de l'estructura del sistema

El sistema el conformen de manera central, però no exclusiva, els serveis públics al territori ja definits. Els recursos de l'AC municipal es posen al servei de la construcció del sistema, del treball comunitari des del Centre de Salut, des de l'Escola, i des del Centre de Serveis Socials.

Diversos arguments justifiquen aquest plantejament: (1) són els equipaments/serveis més estables (són recursos ordinaris al territori); (2) compten amb les infraestructures més capil·lars al territori; (3) són també els més connectats amb la millora de les oportunitats i la qualitat de vida; (4) es tracta de serveis (escola, centre de salut i centre de serveis socials) de caràcter molt general, a través dels quals podem arribar, directament o indirecta, al conjunt de la població en les seves diverses edats i condicions socials; i, finalment, (5) estem parlant de serveis que, d'una manera o altra, incorporen en els seus encàrrecs una dimensió comunitària.

**Quan al territori existeixen o apareixen “recursos extraordinaris” (un pla de barris, un programa de salut o educatiu específic, o altres tipus de programes o equipaments) enfoquen la seva acció amb la voluntat d'enfortir el sistema. No treballen d'esquenes o aïlladament dels serveis públics, i quan cal, perseveren en aquesta intencionalitat.**

L'aposta per la creació d'un sistema comunitari de polítiques socials en el qual el nucli siguin serveis socials, de salut i d'educació, lluny d'excloure'ls, convida a **integrar-se al sistema als dispositius de les polítiques d'habitatge, ocupació, economia social i solidària, cultura**, etcètera. No cal justificar la centralitat “social” de les polítiques d'habitatge, d'ocupació o de promoció econòmica. Per la seva banda, **la cultura s'ha demostrat com a un instrument molt i molt interessant per l'AC**. La clau està en la forma de concebre i d'utilitzar la cultura com a instru-

ment de política social: com a motor d'organització col·lectiva; com a instrument d'integració, de mostrar i relacionar col·lectius, i com a mitjà de facilitació d'escenaris d'expressió d'aquells grups socials que menys protagonisme i reconeixement social tenen.

Finalment, per a l'articulació del SCPS, **els equipaments de proximitat** (centres cívic i casals de barri, biblioteques i equipaments esportius, casals de joves i de gent gran, etc.) **estan cridats a jugar un paper estratègic, ja que presenten oportunitats múltiples per connectar població i serveis, acompanyant o liderant processos comunitaris al territori.**

En cap moment es planteja un sistema comunitari de política social que funcioni sobre la idea de *només els serveis*, però sí que forma part d'aquesta proposta la idea de **res sense els serveis** (o d'esquena, sense convidar-los, sense oferir-se).

**La idea central o de fons és que al territori, els recursos comunitaris “extraordinaris” han de servir per potenciar l'acció comunitària dels recursos més estables o “ordinaris”, ja que pensem que aquesta és la millor manera de consolidar una acció comunitària eficaç, sòlida i sostenible en el temps.**

## L'ecosistema professional

Independentment de si parlem de personal municipal (tècnics de barri i de proximitat dels districtes i les àrees) o de personal extern contractat de maneres diverses, el cert és que es necessiten professionals, treballadors i treballadores comunitàries, encarregats de l'impuls de l'AC en relació als serveis públics: que treballin de la mà amb els professionals de sector, vetllant per **incorporar la visió comunitària en la cultura de treball dels serveis**, que donin suport en el dia a dia, i que col·laborin amb els equips dels serveis en la construcció del *sistema*: suport quotidià en les activitats, xarxa professional, visions compart-

des, instruments de cooperació i coproducció de projectes, etcètera.

Els i les professionals dels serveis, conjuntament amb les treballadores comunitàries al territori, conformen l'ecosistema professional que treballa quotidianament al territori. Es tracta d'una xarxa plural, amb funcions i posicions professionals diverses: treballadors i treballadores socials dels equips de SS, mestres de l'escola, metgesses i infermers dels CAP, tècnics de barri i, potencialment, un ampli ventall de professionals diversos que es troben al territori treballant a la política social de proximitat (equipaments, associacions...).

No existeix, ara per ara, un cos professional definit de treballadors comunitaris municipals. Podem pensar en tècnics de barri, en altres figures tècniques de proximitat, en professionals contractats per projectes... En tot cas, si parlem de la missió de l'Ajuntament com a impulsor o promotor d'aquest sistema, és perquè tenim la visió de que, amb unes o altres estructures professionals, **l'Ajuntament es dota dels recursos tècnics necessaris per aportar capacitats d'acció comunitària al sistema.**

Les estructures intermèdies de poder que representen les direccions dels serveis i els equipaments implicats han de coliderar la construcció del sistema. Com de seguida veurem, en els nivells polítics cal facilitar l'acord i l'empenta institucional, la dotació de recursos i els canvis d'orientació més estructurals de la política. **En les estructures professionals cal convèncer, seduir i acompanyar, a més d'encarregar.**

Cal apuntar, però, que la feina dels treballadors i treballadores comunitàries més especialitzats (organitzadors comunitaris) que treballin amb o des dels serveis, no pot esvaïr o diluir la necessitat que des dels mateixos serveis ordinaris hi hagi també posició, acció, metodologia comunitària. S'ha de trobar la manera perquè "l'especialització del treball comunitari" no es tradu-

eixi en un compartiment estanc més dins l'acció institucional (i sabem que l'administració té tendència a això sovint!). Si als serveis hi posem professionals que només fan treball comunitari, i els altres professionals segueixen treballant com fins ara, no generem una mirada de servei diferent i, en conseqüència, el servei com a tal no participarà d'un sistema com el que es planteja.

### L'ecosistema polític

Estem parlant de serveis que poden dependre d'administracions diverses (Generalitat i Ajuntament) o de consorcis interinstitucionals (educació, salut), i també d'àrees diverses dins l'Ajuntament. No podem oblidar la dimensió política de l'ecosistema SCPS (també dins el propi Ajuntament), de fet, aquesta dimensió és de *vital* importància, evidentment. Cal crear, doncs, políticament, les condicions i els contextos institucionals que facin possible avançar en la construcció del sistema: treball conjunt entre àrees de l'Ajuntament i acords entre administracions, principalment. De la mateixa manera que la construcció professional del sistema exigeix lideratges tècnics i metodològics a l'altura del repte que plantegem, la construcció institucional del sistema exigeix un fort lideratge polític. Totes i tots sabem que *aquestes coses*, sense un lideratge polític clar i perseverant, no es poden fer.

### El procés d'implementació que ens imaginem

No ens imaginem un nou disseny institucional, ideat a un *laboratori* de política pública, que s'implanta tot d'una i de dalt a baix. Més aviat, estem pensant en una construcció multidireccional, en fases i escales, i que tindrà èxit en tant que sigui capaç de llegir i aprofitar les "oportunitats locals", barri a barri. Ara, deixem apuntades tres estratègies de treball per començar a construir, sense descartar altres possibles:

**1. Potenciar i articular les experiències ja existents:** sabem que les escoles, els centres de salut i els centres de serveis socials ja porten incorporada dins el seu encàrrec la possibilitat de treballar de manera comunitària, i coneixem prou experiències a la ciutat que ens ho confirmen. Es tracta sovint d'experiències aïllades, o de la tasca **heroica** d'algunes professionals ultramilitants dins els seus serveis, però el cas és que tota aquesta experiència ens està dient que és *possible* i que no cal començar de zero. Tot el contrari, volem començar reconeixent-la i valorant-la. Així que potenciar i articular les experiències ja existents, que caminen en la direcció que estem proposant, és una de les vies de construcció del sistema.

**2. La reconversió d'alguns processos i plans de desenvolupament comunitaris (PDC) ara en funcionament** és una altra via. Els serveis juguen un paper central en els PDC. De fet, acostuma a passar que els PDC més valorats són aquells en els quals es troben implicats professionals dels diversos serveis del territori, que treballen en xarxa projectes comunitaris.

Però també sabem que les actuals arquitectures *polítiques* dels PDC, que donen molt, si no tot el protagonisme polític d'aquests processos comunitaris a unes *entitats gestores* que no sempre estan a l'altura del repte que se'ls hi planteja, sovint acaben limitant les potencialitats dels serveis davant el repte de ser promotors directes de la construcció del sistema que proposem. Per aquest motiu estem parlant de "reconversió dels PDC": anant cap a noves arquitectures tècniques i polítiques que, alhora que garanteixin les respectives autonomies de serveis i entitats per *fer comunitària*, facilitin el treball conjunt. Més endavant farem algun apunt específic sobre aquesta qüestió.

**3. El Pla de Barris** representa una oportunitat de primer ordre per desplegar aquesta proposta en territoris en els quals potser no es dóna cap de les condicions anteriors. Es tracta, a més a més, de territoris

on la proposta d'un sistema comunitari de política social pot tenir més sentit; sense oblidar l'oportunitat que poden representar els recursos extraordinaris, materials i simbòlics, vinculats al pla de barris.

En la nostra visió, s'hauria d'aprofitar el *paraigua* del pla de barris per construir sistema de forma contundent en alguns barris, que siguin pilots, i que permetin arribar fins al final, experimentar i avaluar.

**COROL·LARI: No s'ha d'entendre de cap de les maneres l'Acció Comunitària com a alternativa a l'acció individualitzada; substitutiva o contraposada a aquesta. Tot el contrari, res del que proposem li resta vàlida a la necessitat de mantenir respostes individuals als problemes i les necessitats de la població. Cal explorar, però, si un desenvolupament potent i estratègic de l'AC dins els serveis públics ens condueix a redefinir en algun sentit les formes actuals d'entendre l'atenció individual.**

Tornem a recordar en aquest punt el "pas intermedi" entre el treball individual i el comunitari que significa el **treball grupal**: moltes persones amb el mateix problema, la mateixa reivindicació, etc., que s'organitzen per treballar conjuntament la seva millora de vida, per donar-se suport, amb la col·laboració del servei que detecta i el professional que els atén.

De la mateixa manera, la coherència i articulació que defensem entre allò individual i allò col·lectiu, també ens permet defensar que, quan els serveis públics acostumats a treballar individualment incorporen la dimensió comunitària en el seu projecte i el seu model d'intervenció, no s'estan allunyant de la seva missió ni del seu encàrrec, ans al contrari, estan guanyant capacitats per assolir-los.

## 2.3 L'estratègia d'enfortiment autònom de les comunitats

Ja hem apuntat que [des de la Política Pública d'Acció Comunitària] volem **facilitar** l'enfortiment autònom de la societat. Ara li posarem focus aquest enfortiment. Parlarem d'un triple enfortiment: econòmic, democràtic i social. Un enfortiment que s'articuli a partir d'associacions de tota mena que tinguin projectes propis.

No parlem d'associacions des d'un punt de vista formal/legal, sinó purament social: grups de persones que comparteixen projectes, aspiracions, interessos i/o identitats, i que fan coses juntes per aconseguir-ho, encara que no s'hagin registrat enlloc.

De la mateixa manera, incorporem a la idea formal d'associació, altres formats legals o jurídics, com les cooperatives, per exemple, que ens acostumem a trobar quan parlem d'enfortiment comunitari.

**En resum, i als efectes de l'argument que volem mantenir en aquest document, qualsevol grup de persones que es doti de certa intencionalitat, de certs objectius i de certa estabilitat és una associació. Quan la intencionalitat i els objectius són comunitaris, l'associació és comunitària. Quan l'associació comunitària està formalment constituïda, pot adoptar formes jurídiques diverses, com ara cooperatives o altres.**

Aquesta *definició* del fet associatiu simplifica molt, a efectes expositius, la presentació d'una realitat associativa que pot arribar a ser molt i molt diversa, incloent-hi també fets associatius que adopten formes que poden ser molt obertes, i que representen a més les noves realitats associatives emergents: xarxes ciutadanes, plataformes, grups informals, col·lectius, assemblees, grups de grups, etc. Cal, doncs, quan aterrem el discurs en pràctiques concretes, que no se'ns escapi aquesta diversitat a **l'hora d'adoptar i adaptar els dispositius de la política pública**, tant pel que fa a les estratègies relacionals, com en allò que té a veure amb les formes de regulació dels recursos; i que

dotem al sistema de la flexibilitat suficient per poder treballar en lògiques de proximitat, és a dir, entenent i atenent la diversitat.

### Fet associatiu, activitat associativa i projecte associatiu

Associar-se és un dret, i el **fet** de fer-ho esdevé una pràctica social que cal reconèixer des d'un punt de vista estrictament democràtic, independentment del tipus d'associacions més o menys afins als nostres interessos. Podríem posar l'exemple que, des d'aquest punt de vista, tenen tant dret a associar-se els partidaris del cotxe com els de la bicicleta, amb l'únic límit del respecte als drets i les llibertats de les persones.

Tota associació acostuma a incorporar una proposta d'activitat ordinària per als seus associats i associades, **les activitats de consum intern**, podríem dir. Depenent del tipus d'associació, l'activitat associativa serà diferent. Sabem que el ventall d'activitats associatives és enormement variat, però sempre estem pensant en el quotidià de l'associació, en allò ordinari que connecta directament amb l'existència de la mateixa associació, i la justifica davant els seus associats.

Quan parlem en aquest apartat del **projecte associatiu** no ens estem referint a propostes formals d'intervenció, acabades i ben estructurades. No estem parlant d'un document que es digui *projecte*. El projecte associatiu del qual parlem pot ser explícit i evident, però també pot no ser-ho. Entenem aquí per projecte associatiu l'horitzó de transformació social que es planteja l'associació: la societat que vol construir, els valors que promou. Moltes vegades, per a moltes associacions, no és fàcil sistematitzar les idees del seu projecte de forma explícita i operativa, i es treballa només d'acord amb activitats, intuïtivament, sabent més o menys cap a on es vol anar. Ens fixarem llavors en aquestes activitats per tal de veure a quina mena de projecte associatiu estan apuntant. El pro-

jecte vincula l'associació amb la societat, no només amb els socis i les sòcies.

Idealment, el fet associatiu s'ha de garantir mitjançant la llei, i s'hauria de facilitar i promoure a través dels marcs reguladors dels drets i deures de les associacions.

No té massa sentit una associació que no és capaç de mantenir autònomament la seva activitat interna i quotidiana, i cap associació és un bé públic que cal preservar sempre per sobre de totes les circumstàncies. Això ens apunta la idea que l'activitat associativa, allò ordinari i quotidià en la vida associativa, de consum intern dels socis, no hauria de ser objecte de subvencions públiques sistemàtiques; ni hauria de tenir més suports que els que són capaçs d'oferir o aconseguir els socis i les sòcies amb les seves quotes, o la mateixa associació amb els seus projectes o el seu patrimoni.

Però si cap associació particularment considerada és en si mateixa un bé públic a preservar de manera infinita, tingui o no una base social capaç de mantenir-la, el conjunt del món associatiu sí que ho és. Les associacions contribueixen, *amb els seus projectes*, a construir una societat millor; arribant, *a través dels seus projectes*, a on moltes vegades ni empreses ni administracions volen o poden fer-ho.

No tots els projectes són iguals, tenen els mateixos impactes ni apunten cap a un mateix model de societat, raó per la qual és ben normal que no tots els projectes rebuin subvencions públiques. Des del punt de vista del *fet associatiu*, té el mateix dret a existir l'associació procopte que l'associació probici, ja ho hem dit, però des del punt de vista del *projecte associatiu*, els poders públics tenen dret (i gairebé l'obligació) de donar suport als projectes d'una de les dues, i no de l'altra, en funció de com valori la seva contribució al bé comú.

La nostra estratègia d'enfortiment autònom de les comunitats demana posar al centre els projectes associatius. **En bona**

**mesura, enfortir la comunitat serà enfortir de manera directa els projectes associatius que més i millor contribueixin al bé comú.**

### **El triple enfortiment associatiu: econòmic, democràtic i social**

Ja hem dit que posem un triple focus en les estratègies d'enfortiment associatiu que volem facilitar: econòmic, democràtic i social.

**L'enfortiment econòmic** té, al seu torn, una doble mirada, un doble objectiu: (1) més autonomia econòmica de les associacions; (2) més capacitats de les associacions per esdevenir actors protagonistes de pràctiques d'economia social i solidària.

Necessitem associacions més independents del finançament públic, això les farà més autònomes, més independents i més sostenibles. No podem avançar cap xifra, de fet no la sabem, però no hauria de passar que una associació es financés amb subvencions en un percentatge molt proper al 100% de les seves despeses.

Sens dubte, una part d'aquest enfortiment ha de venir d'un major compromís de les bases socials de les entitats amb el finançament de les mateixes (establir quotes i mantenir-les al corrent de pagament), però també ha de ser un objectiu exigent per a les juntes de les associacions i per a les estructures professionals que hi treballen (en alguns casos). Es pot pensar en pagaments de quotes, en mecenatge, però també en activitats que reportin ingressos directes i, en tot cas, en associacions obertes i atractives per a la ciutadania.

**L'enfortiment democràtic** ens parla de la necessitat de dotar de més qualitat democràtica les pràctiques organitzatives de la societat: càrrecs que es renoven periòdicament i exerceixen una bona representació política, que convoquen als socis i les sòcies i promouen el debat intern, la participació i la transparència. És això el que

hem de facilitar i defensar. En conseqüència, mentre es dona suport a *més democràcia* a les associacions, s'ha de ser valent a l'hora de començar a restar suports a les pràctiques *menys democràtiques*.

A la base d'aquesta visió sobre l'enfortiment democràtic de les entitats està el convenciment que l'enfortiment democràtic és la millor manera de lluitar contra les desigualtats. El contrari de desigualtat és democràcia, ja que la democràcia es fonamenta en els principis de llibertat, inclusió i igualtat, i la seva promesa és la justícia social. Així que la construcció de més i millor democràcia és un repte de primer ordre, i ningú pot pensar que això és possible sense millorar la democràcia a les pràctiques socials. També als poders públics, segurament i principal, però no només.

A més, unes associacions enfortides democràticament, poden esdevenir més fàcilment *Pal de paller* d'una societat més cohesionada en la que la diversitat sigui un valor i no un problema.

**L'enfortiment social** apunta també un doble objectiu: (1) més base social als projectes i a les entitats, i (2) més incidència social d'aquestes.

No s'entén una associació comunitària sense associats i associades, com no s'entén tampoc sense una intencionalitat d'incidència (transformació) social. L'enfortiment social està molt relacionat amb la qualitat dels projectes i pot apuntar reptes tècnics i metodològics, de formes de treball; pot apuntar també a la necessitat de certs recursos i infraestructures físiques i professionals. En tot cas, **cal entomar el repte de construir projectes associatius que amplii la seva incidència social i la seva capacitat transformadora.**

### **Instrumentes i dispositius per a l'enfortiment de la comunitat**

Els instruments dels quals disposa la política pública per facilitar l'enfortiment

(democràtic, econòmic i social) de les associacions van més enllà de l'atorgament de subvencions; encara que aquest és un instrument fonamental. Una visió àmplia sobre els dispositius de facilitació de l'enfortiment associatiu podria comprendre aspectes com el suport econòmic directe per a la contractació de professionals, l'accés a equipaments i infraestructures diverses, certes regulacions favorables, el reconeixement de l'autonomia i la predisposició al diàleg, i altres a pensar i construir de la mà de les mateixes associacions. **Un Pla de foment de l'associacionisme** pot ser un instrument adequat per fer operativa una política pública en aquest sentit.

És ben cert que pot resultar molt difícil aconseguir un teixit associatiu fort i constant en segons quins territoris sense que hi hagi en algun moment cert grau de professionalització. Però no és evident que aquesta professionalització hagi de ser sempre exclusiva, nominativa i internalitzada per algunes associacions individualment: podem pensar també en estructures professionals de suport, al servei del món associatiu en un territori, que siguin compartides, obertes i externes: dispositius de suport ubicats a equipaments, agències de suport a l'associacionisme d'un territori o sector, i no d'una associació exclusivament. Compartir estructures professionals de suport, a més de fer més eficients els recursos públics, els pot fer també més eficaços en permetre que arribin a les entitats més petites, sense gaires recursos ni estructures professionals; a més, pot contribuir també a desdibuixar les lògiques d'apropiació d'aquests recursos per part de les entitats més fortes o amb més capacitat d'accés a la interlocució política i institucional

Es parla també de la cessió en **gestió cívica, ciutadana o comunitària d'equipaments i serveis públics** com a via per a l'enfortiment autònom de les comunitats. Aquesta aposta presenta importants reptes, com també significatives oportunitats. El principal risc, però, en aquest camp,



## 2.4 Les relacions entre el sistema comunitari de polítiques socials (SCPS) i l'enfortiment comunitari

consisteix a “començar la casa per la teulada”, que és el que pensem que succeeix cada cop que es produeix la cessió d'un equipament o servei en gestió comunitària tot pressuposant, amb un excés d'optimisme, l'existència d'una comunitat prou sòlida i madura per assumir, amb tot el que comporta, aquella mena de gestió. Pot passar que més que amb una “comunitat” ens trobem clarament davant d'un “grup d'interès”, o també, que tot i la voluntat de desenvolupar de manera oberta i integradora, comunitària, el projecte d'equipament o servei, la mateixa càrrega de la gestió debiliti més que no pas enforteixi les dinàmiques associatives autònomes i desprofessionalitzades. En determinades ocasions, potser hem de pensar més en la gestió cívica o comunitària com a una meta a assolir que no pas com un punt o condició de partida.

En tot cas, **els equipaments de proximitat han d'esdevenir veritables instruments de suport tant a l'enfortiment autònom de la comunitat, com al conjunt de la política d'AC, com una peça més del SCPS** (Sistema Comunitari de Polítiques Socials).

La idea de diferenciar, estratègicament i de forma operativa, els processos comunitaris vinculats directament als serveis públics, d'aquells centrats en l'enfortiment autònom de les comunitats, no respon a cap voluntat de separar ambdós tipus de processos, ans al contrari. La idea de base d'aquesta proposta és reconèixer i respectar els àmbits institucionals i comunitaris en el desenvolupament dels diferents projectes, perquè sigui possible una relació sana i enriquidora, mútuament enfortidora.

En una comunitat, en un barri, en què el teixit associatiu sigui dèbil, ha de ser possible que els serveis de la política social impulsin directament estratègies de treball comunitari que, a més de contribuir a la millora de les condicions de vida de la gent (salut, educació...), alimentin el procés d'enfortiment de la mateixa comunitat.

En un barri en el qual la comunitat organitzada sigui forta, aquesta ha de tenir també les capacitats per acompanyar el creixement del sistema comunitari de polítiques socials i beneficiar-se del seu establiment, ja que la societat organitzada i enfortida políticament sempre és activa en la defensa del seu benestar. Per això la visió que aquí es presenta planteja oportunitats d'enfortiment mutu ciutadania-serveis encara que, estratègicament, el desenvolupament es pensi per separat o autònomament. A més, en relació als dos processos (enfortiment autònom de la comunitat, i sistema comunitari de política social) l'Ajuntament té una mateixa visió sobre el sentit de l'acció comunitària i els seus principis metodològics. En definitiva, **oportunitats de reforçament mutu, però preservant les autonomies i les responsabilitats de cadascú.**

**A més de l'enfortiment mutu que és d'esperar, sortiran oportunitats concretes (projectes) per a la cooperació i la coproducció de polítiques públiques entre serveis i comunitats. Com també sortiran tensió i conflictes, que representen oportunitats per a la política i el debat públic.**

## 2.5 Cap a un model de governança comunitària

¿Quin és el model de governança del Sistema Comunitari de Polítiques Socials (SCPS) i, vist de manera més àmplia, del conjunt de la política pública d'AC que estem plantejant?

No disposem ara per ara d'aquest dibuix que, de fet, s'haurà de construir entre els diversos actors involucrats, en les diverses escales. Deixem apuntats, però, alguns elements de reflexió que hem recollit de les aportacions rebudes en la fase *deliberativa* prèvia a la redacció d'aquest document:

- És molt important partir d'una clarificació de rols i posicions: una entitat gestora no és el mateix que una entitat del territori: ni ocupen la mateixa posició, ni tenen el mateix rol.
- Pensar en “mecanismes protectors” de l'autonomia, i d'exigència de responsabilitats, dels professionals i entitats intervinents en els processos al territori.
- S'ha de permetre molta més “permeabilitat” entre els serveis (escola, CAP, SS). S'ha de poder intervenir en les institucions i serveis “dels altres”: per exemple, treballadors socials fent intervenció social dins de les escoles, aprofitant aquest marc.
- L'acompanyament del tercer sector i altres agents mitjançant les estructures participatives de les quals ja disposem (per exemple: l'Acord ciutadà per una Barcelona inclusiva).
- El paper de les associacions, donada la gran varietat de realitats existents: exclusió d'empreses –RSC– i d'entitats socials amb afany de lucre, riscos de les organitzacions informals; paper del voluntariat i l'ajuda mútua.
- (\*\*\*) Es necessita un espai prou eficaç, i legítim, per prendre àgilment decisions quan algun tema “s'encalla”.
- Construcció d'un **espai de diàleg** entre els diferents actors del sistema comuni-

tari al territori, on s'analitzés (i reconeixes) la feina dels diferents actors socials, es fes seguiment dels projectes, es produís i compartís coneixement, es construïssin indicadors i avaluació continuada de les accions.

- Calen nous perfils professionals, amb nous encàrrecs: per maximitzar l'impacte del sistema comunitari cal crear la figura del gestor del procomú o organitzador comunitari: aquell tècnic municipal o del teixit comunitari que té una visió integral de tot el que es “cou” al barri, les necessitats, els recursos disponibles i les mancances, i que proposa i defineix reptes sobre els problemes a resoldre i ajuda a fer que les innovacions socials d'altres indrets se seleccionin i s'aterrin de la manera més convenient per al barri. El gestor del procomú també ajuda a apoderar a les comunitats perquè es diagnostiquin correctament les seves problemàtiques i busquin les seves pròpies solucions.
- Cal considerar la mediació com a cultura, metodologia i fonament epistemològic; quelcom fonamental a inserir en la pràctica de l'acció comunitària; mediació entre societat i institució, mediació entre actors socials diversos, mediació per dialogar, confrontar-se, respectar l'alteritat i l'alteració, respirar davant les diversitats complexes, i avançar en el procés que comporta l'acció comunitària.

**Taula 1. Les tres dimensions de la governança**

	Àmbit	Actors	Objectius	Instruments
<b>Política</b>	Ajuntament	Tinences, regidories i comissions.  Gerències.	Establir protagonismes i lideratges polítics.	Acords i mandats polítics.
<b>Estratègica</b>	Àrees	Direccions de serveis i departaments.  Serveis a les persones dels districtes	Coordinació i coherència inter i intra àrees	Espai de treball intra àrea.  Espai de coordinació <i>inter</i> àrees
<b>Territorial</b>	Districte/barri	Tècnics de proximitat.  Responsables de projectes.  Professionals dels serveis.  Ciutadania activa.	Participació política i comunitària als barris i projectes.	Espais ja existents al territori.  Nous espais comunitaris.  Nous perfils professionals.

19

**Direcció de serveis d'Acció Comunitària**

Cap a una política pública d'Acció Comunitària

Podem pensar en una governança que té tres dimensions: política, estratègica i territorial. En la dimensió política cal ajustar els acords que calguin sobre lideratges i protagonismes entre districtes i les diverses àrees i tinences (i potser amb la Generalitat).

La dimensió estratègica és més tècnica, i ha de garantir (1) que els diversos serveis implicats reben l'encàrrec comunitari que han de rebre; (2) que existeixen espais de treball que permetin ordenar i donar coherència als diversos programes, projectes i serveis implicats; i (3) que no queden diluïdes les responsabilitats i els àmbits d'autonomia de les direccions i els professionals.

Per últim, la dimensió territorial o de proximitat ha de permetre organitzar i donar coherència al treball als barris, cercant la participació de la ciutadania activa i dels professionals dels serveis.

## 3. EL SERVEI D'ACCIÓ COMUNITÀRIA (SAC)

### 3.1 Elements d'estructura

#### La gerència

El SAC depèn de la Gerència de la 4a Tinença d'alcaldia, de Drets de Ciutadania, Participació i Transparència; i políticament, del Comissionat de Democràcia Activa i Acció Comunitària. No tenim la voluntat d'explicar des d'aquest document ni la Gerència, ni les relacions orgàniques ni jeràrquiques dintre d'aquesta; però sí que és important tenir present que formen part d'una estructura (4a Tinença, Comissionat i Gerència) amb la que compartim aspiracions i valors com la participació activa de la ciutadania en el afers públics, la voluntat de contribuir a una major qualitat de la nostra democràcia, l'administració intel·ligent, el respecte i l'enfortiment de la diversitat i la transparència i el rendiment de comptes.

**elements es troben en processos/pro-jectes comunitaris de base territorial**, i això obliga a les professionals del SAC a funcionar entre nosaltres de manera compartida i coordinada, amb el repte de treballar de manera *interdepartamental* els diversos processos comunitaris que es vagin creant i recreant al territori.

20

Direcció de serveis  
d'Acció Comunitària

Cap a una política pública  
d'Acció Comunitària

#### L'organigrama del servei

L'organigrama del servei reflecteix la seva composició en quatre departaments; cadascú d'ells amb una cap i un petit equip professional. Cada departament ha de tenir els seus encàrrecs i l'autonomia que precisi per portar-los a terme, però no es vol treballar des d'una lògica de departaments, sinó des d'una lògica de servei. **Volem ser UN servei d'AC, no quatre departaments d'AC. És per aquest motiu que des del primer moment s'habilitarà un espai de direcció del servei amb la participació de les caps dels diversos departaments**

#### La lògica d'acció del SAC: equipaments, associacions i serveis públics

Quan ens traslладem a una "lògica de servei", i pensem des del conjunt del SAC les estratègies a desenvolupar, veiem clar que aquestes han de pivotar sobre tres elements que s'articulin i es complementin entre si al territori: els **equipaments de proximitat**, les **associacions**, i els **serveis públics** que conformen el sistema comunitari de política social. **Tots tres**

## 3.2 Elements d'estratègia

El marc conceptual que anem presentant per a la política d'AC s'ha de traduir en accions, projectes i processos concrets, implementats a través d'una estratègia que sigui coherent amb els objectius i la metodologia comunitària. Tot seguit presentem alguns elements, sense cap ànim d'exhaustivitat, que ens apunten idees sobre aquesta estratègia:

### 1) R3 (Recursos – Regulacions – Relacions)

Sintetitzem en la fórmula "R3" la idea que el desplegament de la política d'AC obliga el nostre servei a considerar tres aspectes centrals: recursos, regulacions i relacions.

Els **recursos** són necessaris, i no tenen per què ser sempre monetaris, poden ser locals, infraestructures, serveis, equips i temps professionals, etcètera, però és cert que es necessiten recursos.

Les **regulacions** tenen a veure amb les diverses vies de fer possible l'accés de la societat a aquests recursos: contractes, convenis, subvencions, però també clàusules socials, gestió cívica, cogestió o altres. **Haurem de ser imaginatius per trobar les regulacions que millor facilitin l'arribada dels recursos amb eficiència i eficàcia al lloc que la política vol que arribin.**

I per últim **les relacions**, que acostumen a multiplicar els recursos i que esdevenen **la matèria primera de tot el treball comunitari.**

### 2) Treballar de baix a dalt:

Contra la possible temptació de desenvolupar la política d'AC exclusivament des d'una visió d'àrea, general o *centralitzada*, proposem, per articular projectes concrets, partir del barri, reconèixer el lideratge dels districtes, i facilitar-los-hi la vida. Reconèixer els processos i els professionals en el territori, i les iniciatives que surtin del SCPS. Construir a partir de les de-

mandes i necessitats que vénen de la base social i professional de l'AC.

### 3) Proximitat versus estandardització:

**No busquem models d'arquitectures institucionals reproduïbles idènticament a qualsevol territori.** Busquem proximitat i, des de la proximitat, construir en cada barri i en cada districte les arquitectures i els processos que més s'ajustin a les realitats i potencialitats d'aquests. Barri a barri, Barcelona és una ciutat enormement diversa.

### 4) Treballar per projectes (projecte/servei; projecte/procés)

Apostem pel treball sobre la base de projectes: desenvolupar projectes, a escales i amb intensitats diverses, a partir d'un marc conceptual, estratègic i operatiu compartit.

Les raons d'aquest element estratègic són diverses: els projectes són tractors de canvi, d'innovació, i de transversalitat dins l'administració; el treball (escalat) per projectes permet, si és el que es vol, una àmplia implicació de la ciutadania i de professionals diversos, així com que aquests professionals delimitin millor encàrrecs i funcions; el treball per projectes facilita l'avaluació i el rendiment de comptes; i altres...

Amb tot, aquest plantejament requereix un parell de matisacions o modulacions:

(1) Quan treballem per projectes amb professionals dels serveis, es fa evident que les dues lògiques de treball (projecte i servei) hi són presents, i han de ser-hi de forma harmònica: que es vegi el sentit de combinar i articular una i altra forma de fer.

(2) De vegades s'han pogut contraposar, en l'àmbit comunitari, les idees de projecte i procés, però són dues cares d'una mateixa medalla: l'AC, es diu amb raó, treballa processos relacionals, però ho fa perquè estan en joc projectes de transformació de

la realitat social que apunten objectius o àmbits d'aquesta (salut, educació, ocupació, habitatge...). El procés és fonamental, ja que respon a unes maneres de fer, a uns valors que faciliten, més enllà del projecte concret, l'enfortiment de la comunitat i les oportunitats de col·laboració futures.

### **5) Sistematització i generació de model**

Cal anar sistematitzant el coneixement que inspira i que surt de les nostres pràctiques. No partim d'un model, partim d'un marc inspirador, però no renunciem a "construir model" fruit de la nostra experiència, si per model s'entén una manera de fer, uns principis i unes estratègies, i no unes arquitectures rígides.

### **6) L'AC i el Pla de Barris**

L'AC s'ha de posar a disposició dels principals processos de transformació urbana, i a Barcelona, el Pla de Barris apunta un canvi profund als barris més desfavorits. És en aquests barris a on més sentit pot tenir l'AC, i a on més potencialitats se'ns obren per desplegar el marc estratègic que estem plantejant.

### **7) Indicadors de seguiment i avaluació**

Volem incorporar la cultura de l'avaluació en el dia a dia del nostre servei i en els programes i projectes que desenvolupem. No estem pensant en un desplegament fantàstic de sofisticades metodologies o tecnologies per a aquesta finalitat. Volem una avaluació contínua basada en l'intercanvi entre professionals i escoltant tot-hom amb qui ens relacionem, i volem també dotar-nos d'alguns indicadors fàcils de fer servir, i útils per al seguiment de la nostra acció.

De la mateixa manera, sabem que la consolidació d'un SCPS ens exigeix posar a disposició del conjunt dels operadors de l'AC a la ciutat, i especialment a disposició dels serveis, instruments d'avaluació que permetin justificar i consolidar l'aposta pel treball comunitari.

## **3.3 Projectes del servei d'acció comunitària**

Les actuacions del Servei d'Acció Comunitària (SAC) s'estructuren en tres grans eixos:

1. Acords de coproducció amb els districtes.
2. Acords de coproducció amb les àrees.

### **3. Cartera de serveis i projectes del SAC.**

En aquest document només us presentem els Serveis i Projectes del SAC. Els acords de coproducció entre el Servei d'Acció Comunitària (SAC) i els Districtes i la resta d'Àrees de l'Ajuntament, s'han de construir, de fet ja s'estan construint, sobre la base del treball conjunt, compartit i coordinat amb districtes i àrees i, pel que fa al SAC, han de respondre de manera fonamental a tres objectius:

- I. Impulsar el nou marc estratègic per a l'AC a Barcelona.
- II. Fixar àmbits i objectius estratègics de treball al llarg de la legislatura.
- III. Comprometre, per a cada exercici pressupostari, partides i destí de les mateixes.

S'entén que els àmbits de treball i els objectius dels acords de coproducció han de tenir una dimensió estratègica i, per tant, han d'abastar en temps i recursos més enllà d'un exercici pressupostari. Amb tot, el grau d'assoliment dels mateixos i les possibles reorientacions en l'acció es revisaran any a any segons s'estableixi en el calendari de treball conjunt.

Els projectes i serveis surten de la iniciativa directa del SAC, no requereixen necessàriament coproducció amb àrees i/o districtes, i s'estructuren de la forma següent:

- Cartera de serveis.
- Projectes del servei.
- Innovació i coneixement.

La pretensió última en presentar aquesta estructura no és tancar una oferta de serveis i projectes que ja no podrà ser remoguda ni canviada, tot el contrari.

Presentem aquesta estructura per ajudar a explicar-nos, per traslladar al nivell de l'acció els conceptes que hem fet servir en la nostra presentació estratègica, però som plenament conscients que no es pot pretendre que aquesta estructura sigui inamovible, ni de bon tros. Tant de bo poguéssim servir per inspirar-nos a l'hora de trobar altres actuacions que aquí no es contemplen.

## **Cartera de servei**

### ***Plans directors d'acció comunitària***

Document que recull elements de diagnòstic i propostes d'intervenció per al desenvolupament global de l'estratègia d'AC en un territori (barri o grup de barris de la ciutat). El Pla Director és l'instrument de planificació que permet fer un aterratge concret ("amb noms i cognoms") del marc conceptual i estratègic de l'acció comunitària de ciutat al territori. No es tracta, necessàriament, de fer un diagnòstic de la situació social del barri o barris, ni d'engegar cap procés de participació oberta. L'objectiu és recollir la informació de la qual ja es disposa, incorporar-hi la que falti i dibuixar una estratègia d'intervenció coherent amb el marc conceptual i estratègic de ciutat, i amb els objectius de transformació del territori.

### ***Pla de reconversió de PDC***

Certs PDC, per raons diverses (perquè la relació entre recursos esmerçats i resultats

obtinguts els fa molt qüestionables; perquè no responen a cap lògica comunitària; perquè entren en contradicció amb la nova visió de l'AC que es vol impulsar...) requereixen ser "repensats". Alguns, potser clausurats, o reconvertits en una altra mena de procés comunitari. No es vol fer aquesta "reconversió" de manera "traumàtica", i és per aquest motiu que el pla de reconversió es dota de dos instruments d'intervenció: unes "estratègies de reconversió" que dibuixin els passos a seguir, i un "fons de reconversió" que aportï recursos econòmics per dur-les a terme.

S'entén que els recursos dels fons de reconversió són finalistes i acotats en el temps, per un màxim de tres anys i destinats a reorientar activitats i encetar-ne de noves, indemnitzar professionals, i similars.

### ***Suport als PDC***

Altres PDC són altament valorats pels actors que els impulsen i els protagonitzen. Ja estan rebent suport, un suport que cal mantenir i, en la mesura del possible, augmentar. Cal veure en què ha de consistir exactament el suport i la intencionalitat del mateix segons el nou marc d'acció comunitària, però no es qüestiona en absolut la continuïtat d'aquests processos. Els reforços o recursos suplementaris que rebin els PDC s'han d'alinejar amb els nous enfocaments de l'AC.

### ***Suport a altres a processos comunitaris***

De la mateixa manera que amb el PDC, també s'ha donat suport a altres tipus de processos comunitaris que, en la mesura en què la seva intencionalitat s'alineï amb les noves orientacions de l'AC, han de continuar rebent suport.

### ***Suports específics a projectes d'entitats***

De manera molt puntual i estratègica, fora de la convocatòria ordinària de subvencions, i amb visió de ciutat, s'ha de man-

tenir una línia de suport a projectes d'entitats, sigui mitjançant subvencions extraordinàries, encàrrecs o convenis de col·laboració. Aquests suports s'han d'orientar segons el nou marc d'AC.

## Projectes del servei

### *Pla de foment de les associacions*

A través de diversos dispositius i estratègies (que han de conformar el pla de suport), treballant transversalment amb la resta d'àrees municipals, i comptant amb Torre Jussana com a equipament principal en aquesta tasca, és un objectiu central del SAC facilitar l'enfortiment dels projectes associatius i de les entitats i associacions de la ciutat, tant en la seva dimensió econòmica, com pel que fa a la seva incidència social o al seu enfortiment democràtic.

### *Dispositiu de suport als casals de barri*

Creació d'un dispositiu o unitat especialitzada i focalitzada a donar suport als casals de barri (independentment de quin sigui el model de gestió). Un dels objectius del mandat és aportar elements de suport als casals de barri perquè facilitin la seva millora tant pel que fa als projectes que es desenvolupen, com en relació als elements de gestió.

### *Creació i animació de xarxes*

El SAC té la voluntat d'animar i crear, si no existeixen, les següents xarxes de treball:

La xarxa (o xarxes) **de casals de barri**, a la que convidem a participar als referents i les referents de districte, per treballar certs elements comuns a tots els equipaments: web i comunicació, indicadors, formació, prioritització d'elements del pla estratègic per al seu impuls, i altres...

La xarxa **de PDC**, en la que volem que participin els PDC de la ciutat per treballar conjuntament les formes de seguiment i suport a aquests.

La xarxa **d'antenes comunitàries**. És una xarxa de nova creació, de caràcter personal, a la que convidarem a participar a persones especialment posicionades en l'acció comunitària de la ciutat independentment de la seva ubicació professional o institucional. La idea central d'aquesta xarxa és alimentar de coneixement expert les orientacions de treball del SAC i connectar aquestes actuacions amb la realitat dels actors i els processos al territori.

Existeixen ja a la ciutat espais de treball amb entitats que aixopluguen a les "comunitats estrangeres" a la ciutat. No volem duplicar cap Consell ni xarxa ja existent, però és ben cert que aquestes associacions "d'immigrants" acostumen a estar més desconnectades dels dispositius municipals de suport al món associatiu i la idea és revertir aquesta situació. La voluntat és anar construint un espai de treball conjunt amb totes aquelles entitats de la "nova ciutadania" que es vagin sumant a les estratègies d'enfortiment associatiu impulsades des del SAC (Departament de Relacions Ciutadanes). No es pretén que hi sigui tothom, ni es pensa com un espai de tipus "Consell", ja ho hem dit. És una xarxa de treball que s'ha d'anar construint i ha d'anar creixent en la mesura que aquestes entitats desenvolupin projectes d'enfortiment associatiu més enllà de la dinamització del calendari festiu.

Una potencial xarxa **de cases regionals** es treballaria igual que en el cas anterior i amb les mateixes finalitats: construir un espai de treball conjunt amb totes aquelles entitats que se sumin a l'estratègia d'enfortiment associatiu impulsada des del Departament de Relacions Ciutadanes.

### **Acumulador d'Energia Comunitària (AEC) 2016**

Es tracta d'un projecte innovador pel que fa a formats de relació, reconeixement, suports i dinamització d'iniciatives comunitàries a la ciutat. L'acumulador d'energia pivota sobre una nova metodologia de treball, un equip extern que la posa en pràc-



tica, i incorpora una bossa de recursos de suport directe a projectes i a connexions entre projectes comunitaris. (Hi ha un document que ho explica)

### **Calendari Festiu**

- Mercè (Associa't a la Festa).
- Celebracions de festes pàtries i activitats assenyalades de comunitats provinents de la immigració.
- Altres celebracions populars.

### **Innovació i coneixement**

Tenim identificades algunes línies d'innovació que volem desenvolupar al llarg d'aquest període:

- Models d'institucionalització de l'AC com a política pública.
- Models de professionalització del Sistema Comunitari de Polítiques Socials: cap a la construcció d'un ecosistema professional.
- Models de Governança del Sistema Comunitari de Polítiques Socials: cap a la construcció d'un ecosistema professional.
- Estratègies d'enfortiment comunitari de la societat dèbil (desorganitzada).
- Nous projectes i noves funcionalitats en els equipaments de proximitat.
- Diagnòstics compartits.
- Sistemes de seguiment i avaluació de la política d'AC.

També es contempla fer un esforç important en l'impuls de **formació específica en aquest àmbit**, tant interna com externa.

Finalment, es vol donar un impuls significatiu a certs instruments (fitxers, mapes,

estudis...) que ens han de permetre millorar el coneixement que ara tenim sobre la realitat associativa a la ciutat.

Ja per acabar, presentem en la pàgina següent, un primer quadre resum de la tasca que ens plantejem. Per ordenar el conjunt d'estratègies i projectes no fem servir l'organigrama del servei, si no la lògica a la qual ja hem fet esment més amunt (equipaments, associacions i SCPS). Per a cadascuna d'aquestes 3 "potes" plantejem 3 estratègies: **reconvertir** (allò que ja no funciona, fa molt de temps que no es repensa, o no és funcional a la nova política), **mantenir i potenciar** (allò que sí que ho és i val la pena), i **innovar** (construir coses noves).

El contingut d'aquest quadre no és estàtic, s'ha d'anar modificant en la mesura que es vagi desenvolupant. De la mateixa manera, les seves "caselles" no poden representar mai "compartiments estancs": tot està molt relacionat amb tot, i ja sabem que explicar comporta sempre simplificar...

**Taula 2. Quadre resum de les estratègies a impulsar des del SAC**

	Equipaments	Associacions	SCPS
<b>Recon- vertir</b>	El “cursillisme” com a cultura dominant.	Consells (associacions). Mostra d’entitats.	Repensar la funció dels processos comunitaris (PDC o altres) en relació al treball dels serveis, i als nous dispositius en polítiques de proximitat.
	L’actual xarxa de casals de barri.	Torre Jussana. Premis.	
<b>Mantenir i potenciar</b>	Els projectes i les activitats comunitàries que es fan (o es podrien fer) des dels equipaments.	Enfortiments d’entitats: societat organitzada.	Processos reconeguts, valorats pels districtes i que funcionen (siguin o no PDC).
	La diversitat d’equipaments de proximitat per impulsar aquestes pràctiques.	Pla de suport a l’associacionisme.	Processos incipients i innovadors ja detectats amb la participació dels serveis públics.
<b>Innovar (PILOTS)</b>	Reconceptualització EP.	Enfortiment de la societat desestructurada.	Construcció del SCPS.
	EP en xarxa amb SCPS.		
	Equipament de proximitat com a llançadora de projectes associat!!!	Nous actors.	