



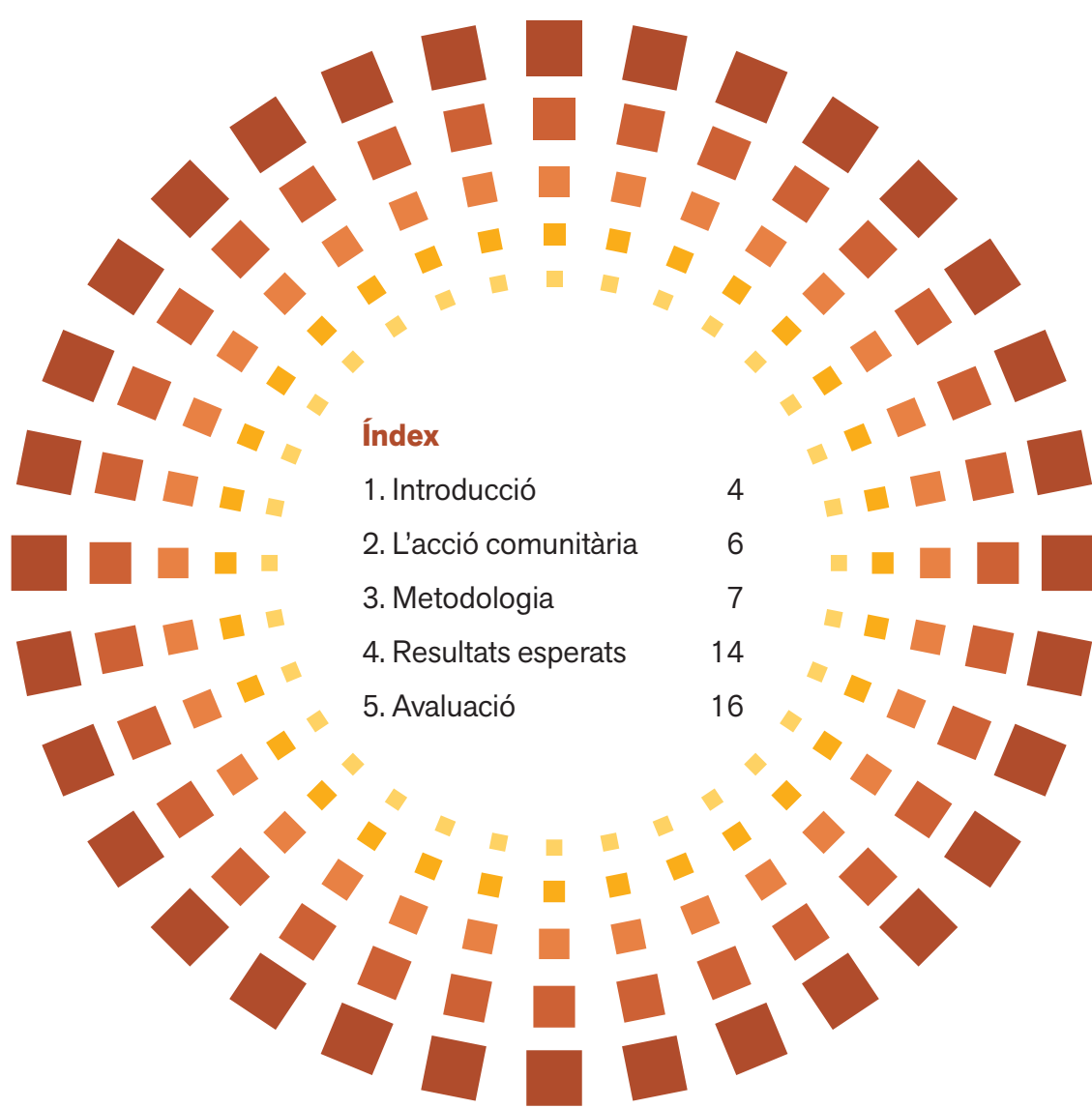
**ORIENTACIONS  
PER A LA DEFINICIÓ  
D'UNA ESTRATÈGIA  
COMUNITÀRIA**

**JUNY DEL 2017**

## **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. El Pla director és l'instrument de planificació que permet fer un aterratge concret del marc conceptual i estratègic de l'acció comunitària de ciutat al territori (...) L'objectiu és recollir la informació de la qual ja es disposa, incorporar-hi la que falta i dibuixar una estratègia d'intervenció coherent amb el marc conceptual i estratègic de ciutat i amb els objectius de transformació del territori.

Cap a una política pública d'acció comunitària  
Ajuntament de Barcelona, octubre del 2016

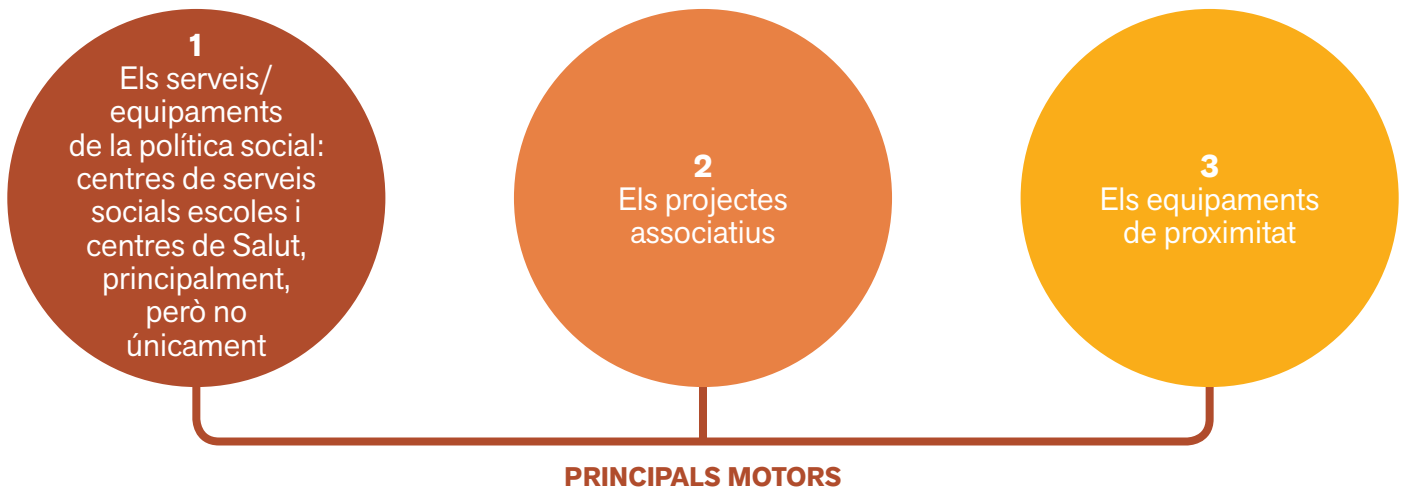


**Índex**

1. Introducció	4
2. L'acció comunitària	6
3. Metodologia	7
4. Resultats esperats	14
5. Avaluació	16

# 1. INTRODUCCIÓ

Aquest document pretén ser una guia dels passos i elements que cal tenir en compte en l'aterratge i el treball de camp per a la definició de l'estratègia comunitària d'un barri, en coherència amb el marc d'acció comunitària<sup>1</sup> de l'Ajuntament de Barcelona. En aquest marc, s'identifiquen tres motors principals per promoure l'acció comunitària al territori:



L'AC té una intenció triple:

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

En la mesura que aquest document vol ajudar a definir una estratègia comunitària en un territori concret, s'ha plantejat amb una lògica cronològica d'aterratge en un barri. És clar que una cosa és la teoria, on ho podem compartimentar tot de manera ordenada, i una altra la realitat, en la qual sovint es barregen les oportunitats de contactes, d'informacions, de trobades, etcètera. Per tant, sense restar cap importància als passos assenyalats que pretenen indicar uns criteris de respecte al territori i als agents que hi treballen centrant la mirada en l'estratègia per consolidar i desenvolupar una estratègia comunitària, hem d'estar oberts perquè les circumstàncies es converteixin en oportunitats per identificar i crear l'estratègia.

Entenem que la definició de l'estratègia comunitària d'un barri ha de tenir una primera fase d'exploració de l'acció comunitària i una segona de definició dels passos que cal fer en un pla d'acció per desenvolupar-la o enfortir-la. En aquest sentit, tant la diagnosi com el pla d'acció tenen una direccionalitat centrada a obtenir uns objectius i resultats concrets. No es tracta d'analitzar-ho tot, sinó allò que ens serà útil per prendre decisions.

A la diagnosi se l'ha de dotar de **direccionalitat i intencionalitat** des del primer moment. És a dir, no es tracta d'identificar tot allò que hi ha al territori, què està passant, quines necessitats té, etcètera, sinó d'**identificar l'acció comunitària desenvolupada des dels serveis i els grups i la seva potencialitat**. En aquest sentit, ha de ser clau explorar els temes potencials que cal desenvolupar mitjançant una acció comunitària, d'acord amb quatre línies:

– La potencialitat dels **serveis públics** com a motors directes d'un sistema comunitari de polítiques socials (SCPS), que compromet de manera directa els dispositius de les polítiques i els serveis públics. *Aquest sistema de serveis esdevé promotor d'acció comunitària; aquests sistemes es coneixen i reconeixen, intercanvien informació, col·laboren en projectes comuns i treballen directament amb la població de manera col·lectiva.*

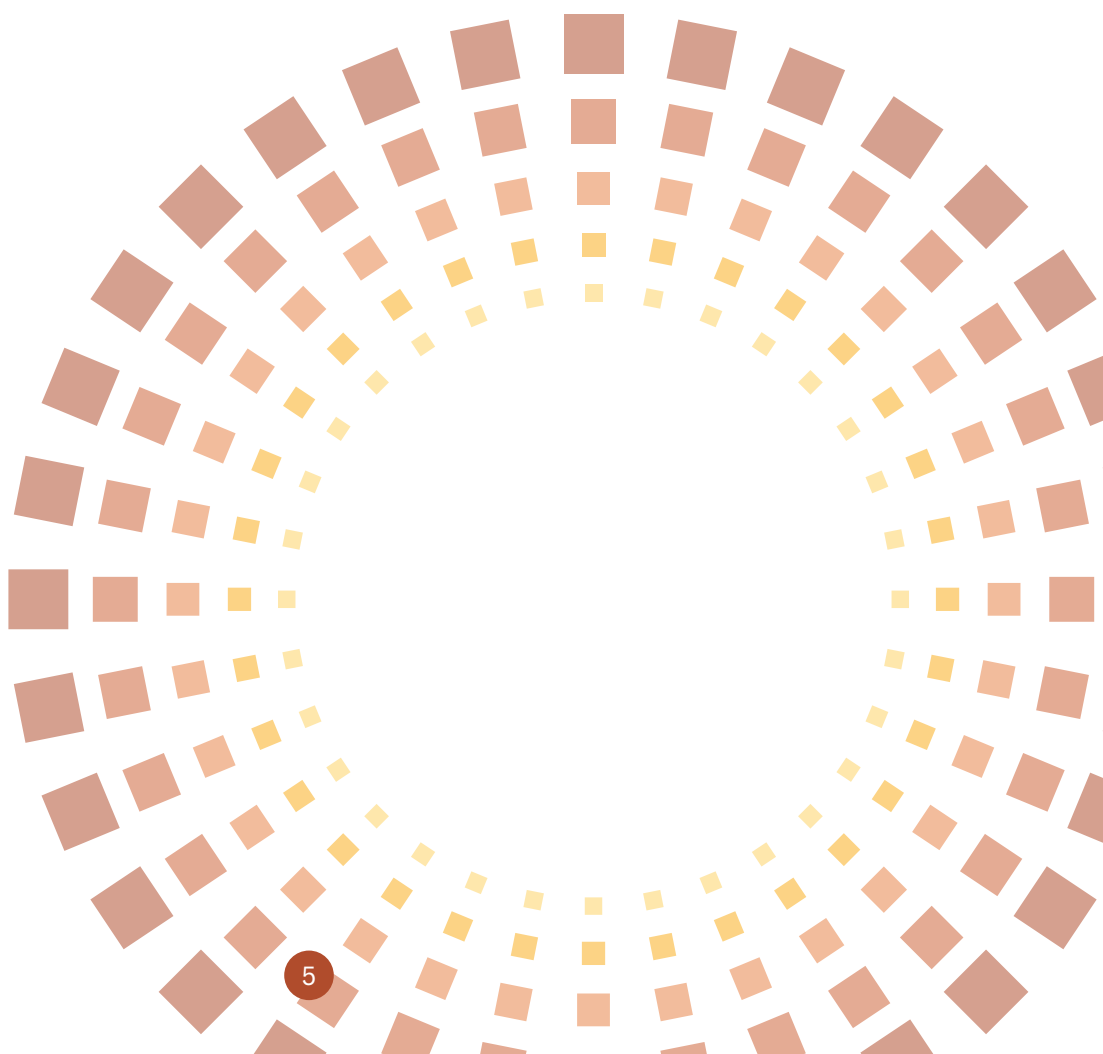
<sup>1</sup> Cap a una política pública d'acció comunitària. Marc conceptual, estratègic i operatiu. Ajuntament de Barcelona, octubre del 2016.

– La potencialitat en la facilitació de **l'enfortiment autònom de les comunitats**, tenint la institució i els seus serveis com a facilitadors de processos comunitaris. Als barris tenim grups de persones que es doten d'una intencionalitat i d'uns objectius comunitaris en la seva pràctica associativa i grupal, o que hi apunten, i que tenen certa estabilitat en aquest àmbit. Aquests projectes contribueixen a construir un barri millor, a trobar respostes, a arribar allà on altres no arriben i, en alguns casos, necessiten el suport de la institució per desenvolupar-los o reforçar-los.

– La potencialitat **dels equipaments de proximitat**: casals de barri, biblioteques, centres cívics, etcètera. Els equipaments de proximitat, més enllà d'exercir una funció de dispositiu facilitador de projectes i iniciatives de serveis i entitats i grups que puguin requerir suport institucional, afavoreixen la trobada entre agents, projectes i processos que es poden retroalimentar des de diferents vessants. Poden ser espais de suport i dinamitzadors d'iniciatives de serveis, de projectes associatius, grupals i ciutadans. La confluència d'aquestes iniciatives diferents en un mateix espai els atorga un gran potencial relacional per pensar i desenvolupar projectes.

– Finalment, l'exploració ha d'identificar **el potencial col·laboratiu dels agents en un projecte comunitari**. És a dir, l'exploració ha de recollir les relacions existents entre els agents: entre els serveis, entre els serveis i les entitats i entre les mateixes entitats. I les relacions potencials a l'entorn de temes o eixos comuns de treball. Per tant, el projecte ha d'identificar una primera relació d'agents que es poden o es volen implicar i, sobretot, una possible proposta d'arquitectura de l'estratègia comunitària (estructura organitzativa) i de dispositius de suport per part de l'administració local (recursos tècnics).

Cal insistir en el fet que tots aquests potencials comunitaris han de donar resposta a necessitats de la població, que, per la seva complexitat, requereixen un tractament col·lectiu perquè tinguin impacte. Òbviament, cada servei parteix d'una especialització que ha de seguir exercint de manera individual o coordinada (la metgessa ha de curar, la mestra ha de transmetre coneixement, el treballador social ha de cobrir necessitats bàsiques, etcètera) i introduir la perspectiva comunitària no ha d'estar al marge de la seva missió, sinó que afegeix un potencial i una oportunitat de desenvolupar de manera més efectiva aquestes missions.



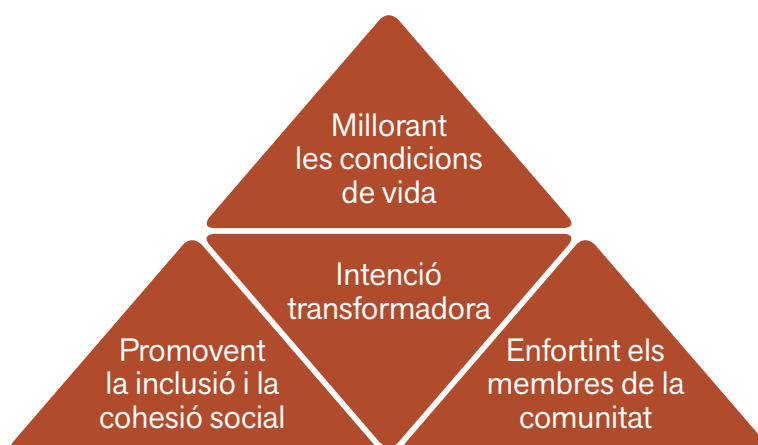
## 2. L'ACCIÓ COMUNITÀRIA

Aquesta guia parteix del concepte d'acció comunitària que recull el document *Cap a una política pública d'acció comunitària. Marc conceptual, estratègic i operatiu*, de l'Ajuntament de Barcelona, de l'octubre del 2016.

En aquest marc, l'acció comunitària queda definida com aquell projecte col·lectiu, construït col·lectivament. Vol dir que no es tracta de sumar els altres quan ja ho tenim fet i decidit i els necessitem per tirar endavant les accions, sinó que parteix de la base de comptar amb els altres des de l'inici, buscar la mirada dels altres implicats, l'experiència, la visió, etcètera. Fer-ho conjuntament no significa fer-ho tots tot, sinó sumar estratègicament per promoure, construir i facilitar respostes col·lectives a problemes col·lectius.



Aquesta acció comunitària, doncs, no busca qualsevol finalitat, per legítima que sigui, sinó que es dota d'un sentit específic, d'una intencionalitat. Parteix d'unes persones i d'uns col·lectius que esdevenen agents proactius en la construcció de respostes a les necessitats del barri. És a dir, es tracta d'un projecte que es desenvolupa amb els agents de la mateixa comunitat per donar resposta a una necessitat de la comunitat. Però, a més, aquest projecte es fixa uns objectius concrets amb intenció transformadora que no podem obviar: millorant les condicions de vida, promovent la inclusió i la cohesió social i enfortint els membres de la comunitat.



### 3. METODOLOGIA

En aquest apartat metodològic presentem una proposta d'accions que pretenen facilitar no només la identificació de l'estratègia comunitària, sinó també ajudar a la seva pròpia construcció. No es pot fer una estratègia comunitària sense estratègia comunitària.

La realització del treball de camp per a la construcció de l'estratègia comunitària ha d'iniciar una manera de fer o donar-li continuïtat i definir una intencionalitat en l'abordament que marqui quina mena de relacions volem promoure i quina ha de ser la manera de relacionar-nos per aconseguir-ho. No només volem identificar aquelles maneres de fer que ens apropen a escenaris de facilitació, de promoció, d'enfortiment autònom, etcètera, sinó que volem intentar ser-ne exemples. És per aquest motiu que la metodologia la podríem emmarcar en dos valors:

**Respecte** Tenir en compte als agents institucionals i socials que hi estan treballant, els seus coneixements, les relacions que estableixen, els lideratges, les relacions amb el territori, etc.

**Prudència** Llegir, observar, escoltar, acompanyar a qui està al territori, etc.

**Anàlisi crítica**  
Que permeti visualitzar l'estratègia comunitària en el barri

Aquesta manera de fer hauria d'acabar amb una anàlisi crítica que permeti visualitzar l'estratègia comunitària al barri.

#### 1. Definició del lideratge de l'encàrrec

En primer lloc, un dels elements clau és la identificació del referent polític i tècnic del projecte; generalment es tractaria de:

- El conseller o la consellera de barri (per delegació del regidor o la regidora de districte), com a màxim referent dels responsables polítics de caràcter territorial. Tot projecte requereix intencionalitat política i aquesta en condiona el desenvolupament; per això és necessari establir amb claredat aquesta voluntat i explicitar-la.
- El referent tècnic del projecte, el tècnic o la tècnica de barri, qui serà el nostre contacte principal. Els tècnics de barri tenen l'encàrrec de proximitat amb el territori des del districte i l'Ajuntament, si bé és cert que aquesta figura de proximitat dels barris es nodreix de diferents perfils, i les habilitats o complicitats que cadascun d'ells desenvolupen pot ser diferent.

**Aquesta tasca cal que la desenvolupi el mateix Ajuntament com a institució impulsora. I, en concret, correspon a l'àmbit de decisió del districte**

#### 2. Establiment de complicitats amb els àmbits directius

En segon lloc, per buscar la complicitat dels nivells directius és clau la comunicació i el contacte en l'àmbit dels màxims responsables tècnics per compartir els objectius sobre allò que busquem. En la mesura del possible, hauríem de vetllar perquè la informació arribi a tots aquells interessats pel desplegament del projecte i, sobretot, hauríem de vetllar per la seva continuïtat. Volem sumar. Els àmbits directius no només han de "validar" el projecte, haurien de donar "l'encàrrec" als seus professionals de dedicar-hi temps.

Cal tenir en compte que la novetat del marc comunitari de l'Ajuntament de Barcelona recau en el paper actiu dels serveis i equipaments de proximitat, els quals, en la seva acció, atenen les necessitats de la població i introdueixen l'estratègia comunitària.

En l'execució d'aquesta tasca és important saber definir què estem fent i crear les expectatives justes. Darrere el concepte de comunitari es barreja un món de significats. És important ubicar el nou marc comunitari, especialment pel que fa al paper protagonista dels serveis de proximitat, i saber explicar-ho. Però, al mateix temps, és important aclarir que es tracta d'una primera fase d'exploració i disseny d'un escenari potencial, producte del treball de camp i les potencialitats que aquest mateix treball apunta.

**Aquesta tasca cal que la desenvolupi el mateix Ajuntament com a institució impulsora. Però, en aquest cas, la complexitat rau en el fet que hi ha nivells diferents, en la mesura que hi ha aspectes que corresponen al districte i altres a serveis centrals; en el cas de serveis centrals, el Servei d'Acció Comunitària ha de desenvolupar un paper actiu en la generació de complicitats**

### **3. Aproximació al mapa d'agents i la seva acció comunitària**

Per part del tècnic o la tècnica de barri, és clau cultivar una bona connexió i nodrir des de l'inici una bona col·laboració amb els tècnics o les tècniques sectorials de districte, especialment els serveis socials, l'educació i la salut, fonamentalment perquè centrarem l'acció en els serveis de proximitat. En aquest sentit, ha de ser clau la funció de coordinació, i en certa mesura de lideratge, en la dinamització dels serveis en el seu treball inicial. Per poder desenvolupar-ho, hauria de tenir una legitimació clara del mandat polític en el desenvolupament d'aquest rol. Volem respectar les dinàmiques i els referents del barri en el qual estem treballant. Per tant, hem d'ubicar-nos pel que fa al nostre paper, a la nostra presència i a l'acció al territori.

Juntament amb el tècnic o la tècnica de barri o els referents de proximitat que hi hagi per fer l'exploració, cal fer tres tasques inicials:

- Passeig pel barri: conèixer i entendre el territori. En algunes ocasions, és clau per entendre les dinàmiques socials i el funcionament dels serveis, les entitats i el veïnat.
- Dibuixar el mapa d'agents en relació amb la seva acció, i caracteritzar-lo des de la dimensió comunitària.
- Llegir i analitzar la documentació disponible. Aquesta anàlisi ha d'ajudar a ubicar les preguntes i aprofundir més enllà del que ja està escrit. No es parteix mai de zero i, tot i que no tot està escrit, sovint hi ha documents de referència (diagnòstics, actes, memòries, etcètera) que expliquen i contextualitzen informació, i és bo conèixer-la.

**Aquesta tasca requereix un treball conjunt entre el tècnic o la tècnica de barri i l'equip extern per analitzar la informació existent i identificar els agents del territori**

### **4. Presentació de l'exploració comunitària a referents dels serveis del districte de salut, educació i serveis socials**

Cal convocar una primera reunió per presentar el projecte de l'exploració de l'acció comunitària amb els referents de salut, educació i serveis socials —i aquells altres que es consideri oportú—, com a estratègia a mitjà i a llarg termini. Aquesta presentació conjunta aportarà una visualització dels agents de la política social al territori i de la manera de fer —volem analitzar conjuntament, volem sumar mirades des dels diferents serveis— i avançarà potencials estructures de treball futures (l'arquitectura).

En aquest marc, donem prioritat als àmbits sectorials següents:

- **Educació:** si el tècnic o la tècnica de districte d'educació té el contacte amb les escoles, hem de seure amb aquesta persona i hem de fer-la participi de l'estratègia d'aproximació als agents educatius. En el territori passen coses cada dia i és aquesta persona qui en té coneixement. Això ens permet legitimar-nos davant els agents, trobar els moments o el contacte més adients, partir d'un coneixement previ, no ser reiteratius, no solapar-nos amb altres processos o estratègies, etcètera.



- **Salut:** tot i que l'àmbit de la salut es desenvolupa bàsicament des del centre de salut de referència, amb un paper actiu en l'atenció sanitària i de salut del veïnat, el districte també disposa de referents de salut i, per tant, amb aquests és amb qui hem de parlar primer.
- **Serveis socials:** tot i que serveis socials té una estructura territorial als districtes, aquesta no depèn del districte. Però també cal incorporar aquest coordinador o coordinadora de districte, que exerceix de referent per als directors o directores de cada centre de serveis socials del districte.

Tot i la prioritització dels tres sectors clau, l'exploració de la dinàmica del territori ens aconsella aproximar-nos a altres sectors, com la cultura, l'urbanisme, l'esport, etcètera.

Aquesta primera sessió de presentació també ens ha d'ajudar a definir el radi d'acció territorial de cada servei i els espais estables de coordinació amb altres agents. No es tracta d'aprofundir, sinó de visualitzar conjuntament aquests dos elements.

**Aquesta tasca correspon als màxims responsables del lideratge polític i tècnic del districte amb la presència dels responsables de l'equip extern, per així poder-los presentar i visualitzar-los**

### Elements de reflexió respecte a l'acció territorial dels serveis

El territori i els seus límits són sempre un tema complex de gestionar, en un doble vessant:

- En primer terme, perquè una cosa és la distribució administrativa (els límits formals del barri) i l'altra, els imaginaris que la població té del mateix barri o territori.
- En segon terme, també des del punt de vista dels serveis, s'opera en àmbits diferents (serveis socials, educació, salut, etcètera) i fins i tot en un mateix àmbit hi poden haver lògiques diferents. Per exemple, els criteris d'accés a les escoles bressol es fa per districtes; en canvi, els de primària i secundària, per zones.

A més, hi ha projectes, fins i tot de caràcter comunitari, que poden estar organitzats conjuntament amb altres territoris propers i d'altres pot ser que només tinguin una acció des d'una mirada d'una zona concreta d'un territori més extens.

La comunitat té una dimensió relacional i identitària que sovint supera l'encotillament dels plànols administratius i, fins i tot, havent definit un marc territorial concret, per a l'anàlisi d'algun tema específic pot ser que el marc de treball sigui més ampli. Cal saber-ho per poder dibuixar possibles estructures de treball, que s'haurien d'adaptar a aquestes diferents situacions, circumstàncies i temàtiques.

### 5. Entrevistes amb els referents territorials de districte de salut, educació i serveis socials

A cada districte i barri hi ha un seguit de tècnics i tècniques referents del territori en diferents àmbits. En la mesura que parlem amb els professionals d'aquests àmbits (salut, educació, serveis socials) és bàsic que els referents tècnics del districte (entitat promotora de l'acció comunitària) d'aquests serveis facin de pont, n'estiguin al corrent o aportin el seu coneixement i criteri. És primordial respectar aquest coneixement i contacte amb els serveis i entitats. Aquest fet no significa que no puguem establir relacions al barri, ja que aquestes nodriran les complicitats i faran créixer la mateixa exploració de l'acció comunitària, però sempre de la mà i amb el coneixement d'aquells que ja hi treballen. Això, operativament, es tradueix en:

- Identificar qui hi ha al territori i qui ha de capitalitzar les relacions i connexions que fem. Això implica que el nostre referent del territori —tècnic de barri— ha de ser present en tot allò que consideri clau, bé per generar noves relacions, bé per enfortir-les o obtenir nous coneixements a partir de les entrevistes.

- Concretar qui ens pot obrir portes, o millor, amb qui hem de comptar abans de picar o obrir una porta. Hem de saber qui ha de fer de pont per picar a les portes a les quals volem arribar.

**Aquestes entrevistes són feina de l'equip extern, però el tècnic o la tècnica de barri ha de valorar si en algun cas li interessa ser-hi present per raons estratègiques**

## **6. Entrevistes amb els referents dels serveis de serveis socials, educació i salut del barri**

Un cop feta la presentació i l'entrevista amb els tècnics o les tècniques referents del districte passarem a entrevistar i a donar el protagonisme al discurs de cadascun dels referents o responsables dels serveis de salut, educació i serveis socials amb acció al barri, de manera individual. Aquestes entrevistes ens han de servir per aprofundir en les accions comunitàries que fan i conèixer amb qui ho fan i quin potencial comunitari tenen (què podrien fer, amb qui ho podrien fer), tant pel que fa al tema (necessitat) com pel que fa a la dinàmica creada amb altres agents (relacions i projectes).

En aquest tema és relativament fàcil definir els interlocutors o les interlocutores referents de serveis sanitaris i serveis socials. Tanmateix, en l'àmbit educatiu hem d'estudiar la situació i desenvolupar dues estratègies:

- Identificar l'acció dels referents d'educació com a institució: referent de l'IMEB o altres recursos (Centre de Recursos Pedagògics, Equip d'Assessorament Psicopedagògic, etcètera) o projectes educatius (Pla d'entorn, Pla educatiu de barri, etcètera) al barri per valorar el contacte per mantenir-hi una entrevista.
- Identificar, contactar i valorar la idoneïtat d'entrevistar les direccions de les escoles bressol, les escoles i els instituts, valorant amb quins centres educatius es fa el contacte (públics, concertats, privats).

**Aquestes entrevistes cal que les faci l'equip extern, però el tècnic o la tècnica de barri haurà de valorar si en algun cas li interessa per raons estratègiques ser-hi present**

## **7. Entrevistes amb els referents dels equipaments de proximitat**

Els equipaments de proximitat també tenen un paper clau en la generació de l'estratègia comunitària. Es tracta de superar la visió de ser caixes d'activitats i trobada per convertir-se en motors comunitaris i donar cabuda a les energies comunitàries.

Per tant, una tasca clau és explorar els recursos, els serveis i els projectes que operen en el territori, fent especial èmfasi en primer terme en els centres cívics i els casals de barri i, en segon terme, en les biblioteques, els centres culturals, els casals de la gent gran, els espais joves, etcètera.

Els equipaments de proximitat poden tenir un paper destacat en el desenvolupament de les estratègies comunitàries en la mesura que són espais on s'ofereixen serveis, diferents persones hi fan activitats i comparteixen espai i on passen coses. Els equipaments de proximitat són uns dels espais on podem trobar els agents socials, però també on podem connectar-los i posar-los en relació entre ells. És el contacte i la relació el que facilita el coneixement, i el coneixement facilita la interacció i dona l'oportunitat per a l'acció col·lectiva.

**Aquestes entrevistes cal que les faci l'equip extern, però el tècnic o la tècnica de barri ha de valorar si en algun cas li interessa per raons estratègiques ser-hi present.**

## 8. Observació de la dinàmica i dels espais de treball existents

L'exploració de l'acció comunitària al territori pot aconsellar, en determinats moments, assistir com a observadors als espais de treball existents, per poder identificar el treball, els temes, els participants i les dinàmiques existents, i la seva potencialitat. Aquesta observació sempre l'hem de fer de la mà del nostre referent de barri o, en cas que es tracti d'un espai sectorial, amb la complicitat i el vistiplau del referent del servei corresponent al sector o qui el lidera (director o directora del centre de serveis socials, director o directora del centre de salut, etcètera).

**Aquesta observació cal que la faci l'equip extern, que és qui ha d'analitzar i valorar les potencialitats d'aquests espais de treball**

## 9. Anàlisi de la informació existent

Una vegada dutes a terme totes aquestes tasques, cal ordenar i sistematitzar tota la informació obtinguda per identificar els elements clau sorgits durant el procés: agents, relacions, projectes, necessitats, serveis, espais de treball, etcètera. Aquesta anàlisi ens ha de mostrar uns primers temes potencials que cal desenvolupar a partir de les necessitats o les oportunitats de treball.

En aquest punt és important destacar la potencialitat de compartir les dades disponibles dels diferents serveis en acció en un barri, per analitzar-les de manera integral, aclarir les necessitats del veïnat i obtenir una visió de la situació de la població.

Per valorar els potencials temes que cal treballar, òbviament cal tenir presents les necessitats socials a què podem donar una resposta adequada mitjançant l'articulació d'una intervenció comunitària. Però, a més, ho hem de fer amb agents que ho vulguin i ho puguin assumir. Aquest plantejament va lligat a atendre les necessitats del "projecte comunitari" d'acord amb tres factors clau:

- Poder: poder implicar-se (disposar de temps, facilitar els canals).
- Voler: estar motivat per implicar-se.
- Saber: saber fer-ho.

Aquest factors, des del punt de vista de la "intencionalitat" del procés, han de facilitar que:

- Els agents puguin: això implica obrir portes en l'àmbit tècnic per explicitar encàrrecs i, en l'àmbit social, que disposin de temps per dedicar-l'hi.
- Que els agents vulguin: això implica motivar, i aquesta motivació passa per "garantir" la utilitat del projecte i connectar-lo amb els objectius propis de cada agent implicat.
- Que els agents sàpiguen: això implica, més que no una formació específica, transmetre una manera de fer i relacionar-se facilitadora.

**Aquesta anàlisi de tota la informació cal que la faci l'equip extern, però el tècnic o la tècnica de barri ha de repassar i valorar l'anàlisi que es fa de manera que complementi i enriqueixi la visió de l'equip extern**

## 10. Concreció de l'estratègia comunitària

Després de fer una primera sistematització i anàlisi de tota la informació, cal concretar l'estratègia comunitària del territori. Això s'ha de fer de la mà, en primer lloc, del referent tècnic del projecte, del tècnic o la tècnica de barri i del referent polític, el conseller o la consellera de barri. Però, en segon lloc, cal fer la validació de l'estratègia comunitària amb els càrrecs directius del districte visualitzant la voluntat i facilitant-ne el desenvolupament en tant que legitima els mateixos i les mateixes professionals responsables de desenvolupar l'estratègia.

**L'estratègia comunitària ha de ser fruit de l'anàlisi de la informació recollida i, per tant, és feina de l'equip extern fer una primera proposta. Però, en un segon moment, ha de ser una construcció col·lectiva amb el referent tècnic de barri i el referent polític, el conseller o la consellera de barri. I, en un tercer moment, cal comptar amb la complicitat dels càrrecs directius del districte**

L'estratègia comunitària ha de preveure l'arquitectura necessària per tirar endavant aquesta estratègia. En aquest aspecte, és bo tenir en compte alguns elements a l'hora de dissenyar l'arquitectura comunitària:

▪ **Analitza quins espais hi ha al territori.** Quin paper tenen, qui en forma part, quina dinàmica desenvolupen i si poden complir alguna funció pel que fa a l'estratègia definida. L'arquitectura de l'estratègia comunitària pot requerir:

- Nous espais de treball: quan no hi ha cap altre espai existent que pugui desenvolupar aquesta funció.
- Espais de treball existents tal com funcionen actualment.
- Espais de treball existents amb alguns canvis: per qui en forma part, per què s'hi treballa o per com s'hi treballa (manera de fer).

Cal tenir present que no sempre caldrà crear estructures ad hoc per al desenvolupament de l'estratègia comunitària.

▪ **Tenir en compte les responsabilitats de cada agent** i crear espais per poder exercir aquesta responsabilitat de manera eficaç i còmoda. No tots els agents implicats en el desenvolupament de l'estratègia comunitària tenen el mateix rol i responsabilitat: serveis tècnics, ciutadania, etcètera. A l'hora de dissenyar l'arquitectura comunitària cal tenir present aquest fet i, si bé es poden promoure espais de treball on diferents agents comparteixin projecte, s'ha de ser curós amb el paper i la responsabilitat que cadascun d'ells pot i ha de desenvolupar.

▪ **Posar en marxa gradualment.** No es tracta de crear una gran estructura d'espais de treball únicament perquè segur que passaran coses o sembli que estem fent coses, sinó posar el focus en els passos que l'estratègia comunitària requereix i anar creant i desenvolupant els espais de treball necessaris en funció dels ritmes que requereix el mateix procés, no per córrer més s'arriba més lluny. L'experiència apunta que espais sense continguts ni objectius ben definits porten a la confusió dels seus membres i al fracàs de l'espai. Tot espai de treball ha de tenir clars la funció i els continguts. *És el projecte el que dona contingut a l'espai, no l'espai el que ha de buscar el contingut.*

▪ **No hi ha res sempre.** En aquesta mateixa línia, un espai de treball s'hauria de plantejar sempre com a necessari en aquell moment, però flexible en el futur, d'acord amb les necessitats del projecte comunitàri i de l'estratègia comunitària, flexible per: convidar altres agents, canviar el format, desaparèixer si ja no compleix cap funció, etcètera.

▪ **Valorar si és necessari un reforç comunitàri extraordinari.** Una vegada definida l'estratègia comunitària, cal valorar els recursos necessaris per posar-la en marxa i quina mena de dispositiu es requereix per potenciar els projectes del territori.

## **11. Retorn i posada en marxa**

El retorn i la posada en marxa de l'estratègia comunitària ha de ser una continuïtat del procés d'exploració i concreció dut a terme. En aquest retorn, cal treballar d'acord amb dues línies:

- Assegurar el retorn amb els referents dels serveis de salut, educació i serveis socials del barri, per contrastar o validar i debatre les oportunitats assenyalades.
- Posar la base i reforçar la manera de fer comunitària en el desenvolupament de les potencialitats assenyalades o l'enfortiment dels projectes en funcionament en clau comunitària. Com ja hem dit, no es pot desenvolupar una estratègia comunitària sense una estratègia comunitària.

Per tant, aquest treball de retorn s'ha de dur a terme convocant els agents corresponents en coherència amb les mateixes línies de treball identificades, de manera que cada presentació es pugui convertir en una futura línia de treball comunitari per desenvolupar.

**Cal valorar qui és la persona més indicada per fer aquesta tasca, però hauria de ser algú vinculat al grup motor per visualitzar-ne el paper actiu en el procés i enfortir el desenvolupament del paper en l'estratègia comunitària.**

## ESQUEMA DEL PROCÉS DE TREBALL



## 4. RESULTATS ESPERATS

A fi de centrar la mirada en els resultats esperats pel que fa al contingut d'aquesta exploració comunitària i la definició d'una potencial estratègia comunitària és clau visualitzar els resultats que perseguim des de l'inici pel que fa als grans eixos. En aquest sentit, cal remarcar que l'accent i la força de cadascun d'ells a cada barri pot ser diferent, ja que les dinàmiques i les característiques dels territoris són diverses. Aquesta focalització de la mirada sobre el territori cal treballar-la a l'inici, juntament amb els agents clau que lideraran i acompanyaran l'equip tècnic extern en el treball d'exploració. Però a priori els resultats del procés haurien de ser disposar del següent:

- **Un mapa dels serveis i dels equipaments de proximitat relacionats amb la seva acció comunitària present i potencial i les relacions que estableixen entre ells i la població**, per a la detecció de les necessitats, la planificació i l'execució de les respostes per cobrir-les. Es tracta d'identificar en quins projectes poden ser promotors directes en relació amb altres serveis, què poden treballar amb la població (grups, associacions, veïnat, persones usuàries) de manera col·lectiva, etcètera.
- **Un mapa d'entitats i grups (societat civil) vinculats a l'acció comunitària i les relacions establertes**. Es tracta de definir la fortalesa o la potencialitat de la dinàmica dels grups de la societat civil i els seus projectes associatius i comunitaris i identificar quins projectes associatius tenen potencial per ampliar la incidència social i la seva capacitat transformadora.
- **Un mapa d'equipaments de proximitat vinculats a l'acció comunitària**. Es tracta d'identificar el seu paper connectant serveis, veïnat i col·lectius, acompanyant, liderant processos comunitaris, generant relacions, etcètera.

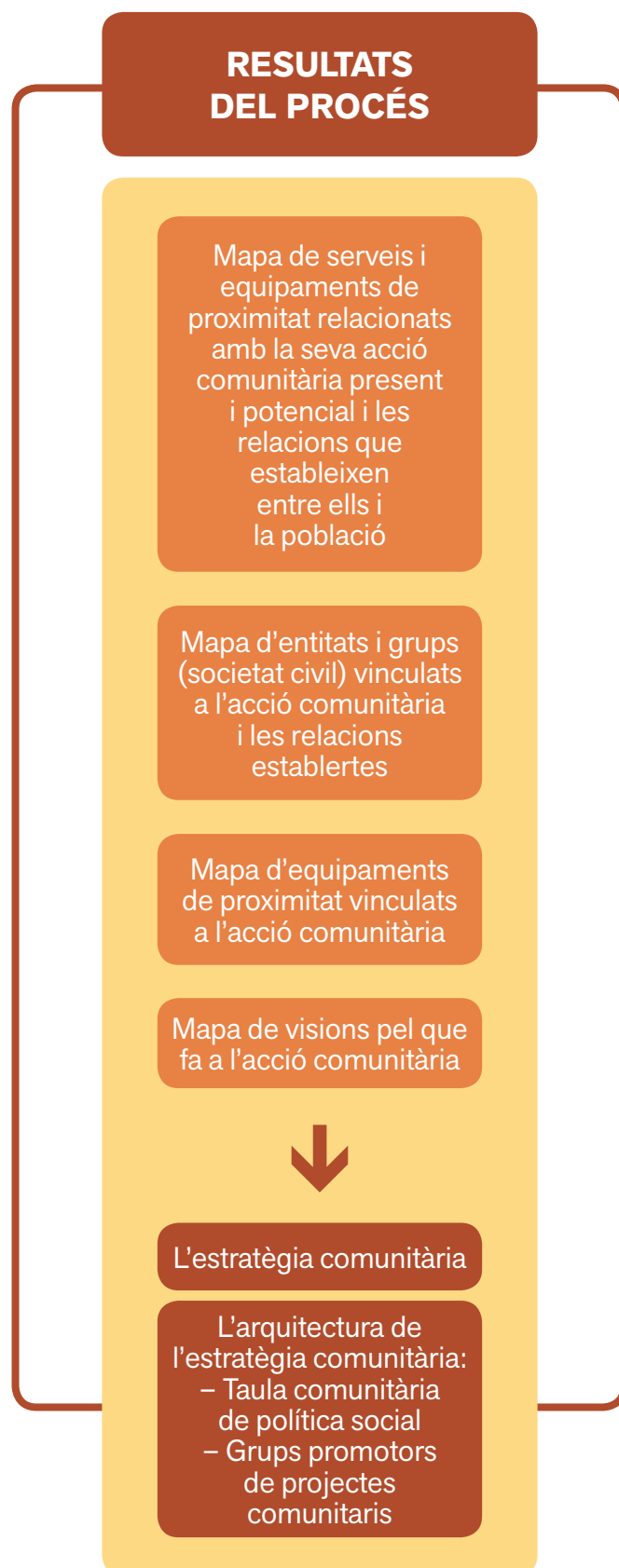
Aquests mapes haurien d'incloure la identificació dels espais de treball existents en els quals participen agents del territori. Si hem de definir una estratègia comunitària, hem de saber quins espais de treball ja funcionen, quins són estables i quins temporals o puntuals, quins agents hi participen i quina dinàmica tenen.

L'exploració de l'estratègia comunitària també ha de contenir:

- **Un mapa de les visions pel que fa a l'acció comunitària**. Un resum de les visions dels diferents agents implicats respecte a l'acció comunitària actual o potencial. Això comporta identificar els temes, les relacions i les accions que ja es desenvolupen o preocupen des dels diferents agents.
- **Un pla d'acció**. L'estratègia comunitària ha d'incloure un pla d'acció que inclogui:
  - Quins agents, avui dia o potencialment, tenen la voluntat de ser participants de l'estratègia i poden i volen.
  - Identificar quins espais d'organització i estructura de professionals serien necessaris.
  - Quins temes o projectes d'acció s'identifiquen per treballar en clau de projectes comunitaris.
  - Quins haurien de ser els primer passos, dins d'una estratègia a mitjà i llarg termini.
  - Quins dispositius són els més convenients per enfortir aquesta estratègia per part de l'Ajuntament de Barcelona. És a dir, què podria comportar quant a recursos el pla d'acció, valorar-ne la capacitat d'impacte en la manera de gestionar els recursos. En aquest punt, cal recordar que les dues dimensions del paper de l'administració en l'acció comunitària són:
    - Com a facilitadora d'allò que la mateixa comunitat genera, és a dir, quins dispositius podrien posar-se en marxa per enfortir els projectes comunitaris de la ciutadania.
    - Com a promotora d'allò que l'administració també vol generar.
- **L'arquitectura de l'estratègia comunitària**. Entre els resultats esperats, cal començar a identificar l'arquitectura de l'estratègia comunitària. És a dir, identificar aquells espais de treball que hem de crear. En aquest sentit, és important disposar del següent:
  - **Una taula comunitària de política social**. És l'espai que ha d'aglutinar el conjunt de serveis de la política social del territori (serveis socials, escoles, centre de salut i altres). Aquest espai ha de treballar en dues direccions complementàries:
    - D'una banda, fer una diagnosi actualitzada de les necessitats del territori i les persones en l'àmbit de les polítiques socials. Aquesta diagnosi permetrà compartir la informació i les dades de cada servei i identificar necessitats i objectius comuns que cal abordar.

– De l'altra, compartir els projectes i serveis que desenvolupa cada servei i buscar possibles col·laboracions o sinergies a partir d'objectius compartits.

– **Grups promotors de projectes comunitaris.** Més enllà d'un espai de treball tècnic, hi ha d'haver grups promotors de projectes comunitaris. Però cal tenir molt present que aquests grups promotors es poden crear *ad hoc* o bé ser espais de treball ja existents. En aquest sentit, cal identificar quins espais ja desenvolupen aquesta tasca o poden desenvolupar-la.





## 5. AVALUACIÓ

Finalment, us proposem un seguit de preguntes i la informació que ens ajudarà a avaluar el procés d'elaboració de l'estratègia comunitària. Cal definir i planificar com durem a terme aquesta avaluació si volem saber si anem pel bon camí d'acord amb els nostres objectius i si hem assolit els propòsits inicials.

L'objectiu de l'avaluació no només el plantejem com un procés de rendiment de comptes en relació amb el grau d'assoliment d'allò que volíem, sinó que l'avaluació ens ha de facilitar una nova informació vàlida per reconduir o concretar l'estratègia comunitària, ja que avaluar com s'ha desenvolupat el projecte ens pot aportar noves dades pel que fa a:

- Els agents potencialment interessats a treballar en projectes comunitaris.
- El marge de treball amb els diferents agents implicats.
- La disponibilitat dels agents de parlar de noves orientacions.
- La consolidació de relacions o la generació de noves relacions entre els agents participants.
- El lideratge del procés.
- La creació o la consolidació de canals i espais de treball comunitari.
- Etcètera.

Per exemple, si comprovem quants i quins agents han respost a la invitació de fer una entrevista respecte al nombre d'agents a qui hem convidat, això ens dona pautes per definir certa disponibilitat a construir i desenvolupar una estratègia comunitària. Com ja s'ha comentat al llarg d'aquesta guia, no només es tracta de fer unes accions, sinó que és especialment important com fem aquestes accions, la manera de fer és un element clau. Per tant, l'avaluació no només ha de preveure l'element de realització de l'acció o no, sinó, sobretot, com l'hem feta i si ha tingut l'impacte desitjat: enfortir vincles, generar confiança, contactar amb nous agents, identificar objectius compartits, etcètera.

L'avaluació es planteja com una avaluació continuada que s'ha d'anar fent durant el desenvolupament del procés d'elaboració de l'estratègia comunitària, però també cal plantejar un moment d'avaluació final, com a moment de revisió de la feina feta. Per això a la taula següent es recullen les preguntes i la informació que podem recollir vinculada als diferents passos que anem fent:

Accions	Preguntes	Recollida d'informació
<b>Definició del lideratge de l'encàrrec</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ S'han identificat de manera clara els referents polítics? I els tècnics?</li><li>▪ S'ha assumit el projecte com a propi?</li><li>▪ Com s'ha escenificat aquest lideratge (presentacions)? Com s'ha exercit aquest lideratge (reunions directives del procés, paper en les reunions, etcètera)?</li><li>▪ Ha assistit el tècnic o la tècnica de referència a les entrevistes i reunions de treball?</li><li>▪ S'han desenvolupat accions per obrir portes a altres serveis en l'àmbit de responsables polítics?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre de reunions directives del procés.</li><li>▪ Assistència a les reunions de les persones convocades.</li><li>▪ Presentacions del procés</li></ul>
<b>Establiment de complicitats amb els àmbits directius</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ S'ha establert un espai o canal per informar els equips directius del projecte?</li><li>▪ Quan s'ha contactat amb els serveis tècnics, els directius i les directives havien tramès la informació als referents tècnics corresponents?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre de sessions de treball directives (mínim: presentació inicial del procés, presentació final de resultats).</li><li>▪ Assistència a les reunions previstes.</li><li>▪ Informació tramesa al cos tècnic implicat.</li></ul>



Accions	Preguntes	Recollida d'informació
<b>Acompanyament del tècnic o la tècnica de barri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'ha implicat en la identificació dels agents?</li> <li>▪ Ha traspasat la documentació disponible sobre el barri?</li> <li>▪ Ha mostrat interès a fer acompanyaments?</li> <li>▪ S'ha assumit la responsabilitat de lideratge tècnic en l'acompanyament (per exemple, fer la presentació del procés)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de documents traspasats.</li> <li>▪ Nombre d'entrevistes a què ha assistit respecte al total d'entrevistes fetes.</li> </ul>
<b>Presentació de l'exploració comunitària a referents dels serveis de districte de salut, educació i serveis socials</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'ha fet la presentació?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persones participants a les presentacions en relació amb les persones convocades.</li> </ul>
<b>Entrevistes amb els referents territorials de districte quant a salut, educació i serveis socials</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hi ha hagut disposició a fer les entrevistes per part dels tècnics i les tècniques?</li> <li>▪ Ha estat àgil la concreció de l'agenda?</li> <li>▪ Quins tècnics o tècniques hi han participat?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistes plantejades.</li> <li>▪ Entrevistes fetes.</li> <li>▪ Terminis per fixar l'entrevista (del contacte al dia de l'entrevista).</li> </ul>
<b>Entrevistes amb els referents dels serveis de serveis socials, educació i salut del barri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hi ha hagut disposició per fer les entrevistes per part dels referents?</li> <li>▪ Ha estat àgil la concreció de l'agenda?</li> <li>▪ Quins tècnics o tècniques hi han participat?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistes plantejades.</li> <li>▪ Entrevistes fetes.</li> <li>▪ Terminis per fixar l'entrevista (del contacte al dia de l'entrevista).</li> </ul>
<b>Entrevistes amb els referents dels equipaments de proximitat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hi ha hagut disposició per fer les entrevistes per part dels referents?</li> <li>▪ Ha estat àgil la concreció de l'agenda?</li> <li>▪ Quins tècnics o tècniques hi han participat?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistes plantejades.</li> <li>▪ Entrevistes fetes.</li> <li>▪ Terminis per fixar l'entrevista (del contacte al dia de l'entrevista).</li> </ul>
<b>Aproximació al mapa d'agents i la seva acció comunitària</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'ha dut a terme el passeig pel barri?</li> <li>▪ S'ha definit el mapa d'agents, diferenciant els serveis i els agents socials amb acció al territori?</li> <li>▪ S'ha contactat amb els agents previstos?</li> <li>▪ S'ha facilitat la informació disponible?</li> <li>▪ La informació ha nodrit de continguts l'anàlisi?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilitat del mapa d'agents en relació amb la seva acció comunitària.</li> </ul>
<b>Aproximació al mapa d'equipaments de proximitat vinculats a l'acció comunitària</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'ha materialitzat el mapa d'equipaments de proximitat?</li> <li>▪ S'ha contactat amb els referents dels equipaments de proximitat?</li> <li>▪ Disposem de dades d'ús i programació dels equipaments de proximitat?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificació del mapa d'equipaments de proximitat.</li> <li>▪ Disponibilitat de la programació dels equipaments.</li> <li>▪ Disponibilitat de dades d'ús dels equipaments.</li> </ul>
<b>Aproximació al mapa de visions pel que fa a l'acció comunitària</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'ha materialitzat el mapa de visions?</li> <li>▪ Quins temes s'han identificat com a prioritaris?</li> <li>▪ Qui ha participat en la seva elaboració?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilitat del mapa de visions.</li> <li>▪ Nombre d'agents participants en la seva elaboració. Nombre de necessitats identificades susceptibles de treballar-se comunitàriament.</li> </ul>
<b>Observació de la dinàmica i els espais de treball existents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'han identificat espais on assistir-hi?</li> <li>▪ S'hi ha anat?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificació dels espais.</li> <li>▪ Assistència en qualitat d'observadors: proposades i fetes.</li> </ul>

Accions	Preguntes	Recollida d'informació
<b>Retorn i posada en marxa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'han celebrat les reunions de retorn proposades?</li> <li>▪ S'han decidit els següents passos que cal fer?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunions de retorn fetes.</li> </ul>
<b>Identificació de l'estratègia comunitària</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'ha definit una estratègia comunitària?</li> <li>▪ Quins temes o projectes d'acció s'identifiquen per treballar en clau de projectes comunitaris?</li> <li>▪ S'han identificat quins haurien de ser els primer passos?</li> <li>▪ Identifiquem algun dispositiu per posar en marxa l'estratègia comunitària?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disposem d'una estratègia comunitària.</li> <li>▪ Quants temes o projectes poden tenir un desenvolupament comunitari.</li> <li>▪ Es requereix algun dispositiu comunitari.</li> </ul>
<b>Disseny de l'estratègia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qui ha participat en el disseny de l'estratègia comunitària?</li> <li>▪ Hi ha participat el tècnic o la tècnica de barri?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participants en el disseny.</li> </ul>
<b>L'arquitectura de l'estratègia comunitària</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'ha definit l'arquitectura de l'estratègia comunitària?</li> <li>▪ S'han identificat els espais necessaris de l'arquitectura (taula comunitària de política social, grups promotors de projectes comunitaris, etcètera)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disposem d'una arquitectura comunitària.</li> <li>▪ Quants espais de treball tenim (taula comunitària de política social, grups promotors).</li> </ul>
<b>Calendari</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'ha complert el calendari previst?</li> <li>▪ Si la resposta és negativa, quins són els motius del retard?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferència entre els terminis previstos i els definitius.</li> </ul>

