

# Hacia una política pública de acción comunitaria

Marco conceptual, estratégico y operativo

# BCN

Diciembre 2017

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**

**Diciembre 2017**

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>1. LA ACCIÓN COMUNITARIA</b>	<b>5</b>
Qué es y cómo la entendemos	5
Proyectos, procesos y sistemas comunitarios	6
La metodología comunitaria	7
<b>2. LA POLÍTICA PÚBLICA DE ACCIÓN COMUNITARIA</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Introducción</b>	<b>9</b>
Justificación de la política	9
Las relaciones entre sociedad e institución	10
Dos perspectivas de intervención: construir / facilitar	10
<b>2.2 El sistema comunitario de políticas sociales (SCPS)</b>	<b>11</b>
La visión comunitaria del sistema	11
Los servicios públicos básicos en el territorio, el centro de la estructura del sistema	12
El ecosistema profesional	13
El ecosistema político	14
El proceso de implementación que nos imaginamos	14
<b>2.3 La estrategia de fortalecimiento autónomo de las comunidades</b>	<b>16</b>
Hecho asociativo, actividad asociativa y proyecto asociativo	16
El triple fortalecimiento asociativo: económico, democrático y social	17
Instrumentos y dispositivos para el fortalecimiento de la comunidad	18
<b>2.4 Las relaciones entre el sistema comunitario de políticas sociales (SCPS) y el fortalecimiento comunitario</b>	<b>19</b>
<b>2.5 Hacia un modelo de gobernabilidad comunitaria</b>	<b>20</b>
<b>Índice de Tablas</b>	
Tabla 1. Las tres dimensiones de la gobernabilidad	21

# PRESENTACIÓN

Barcelona tiene una amplia y reconocida trayectoria en el ámbito de la acción comunitaria (AC) de la que nos sentimos herederos y partícipes muchas de las que ahora trabajamos aquí. En este documento presentamos una nueva visión sobre la AC que quiere inspirar la acción municipal en relación a la acción comunitaria en los próximos años, pero no partimos de cero, ni tenemos esa pretensión. Las nuevas estructuras sociales, institucionales y profesionales nos invitan a repensar estrategias y formas de entender y asumir las relaciones Ayuntamiento-sociedad a nivel comunitario, sin que ello deba significar, evidentemente, querer cambiarlo todo.

La política de acción comunitaria tiene una clara vocación transversal, esta es la razón por la que presentamos un **Marco conceptual, estratégico y operativo** que queremos que sea orientador de la política, inspirador para el conjunto de la acción institucional del Ayuntamiento con respecto a la AC y, ojalá, seductor para los profesionales y la ciudadanía activa en el territorio y en los barrios.

Hemos escuchado a mucha gente de dentro del Ayuntamiento (y también de fuera) y pensamos que hemos tenido presentes muchas demandas e inquietudes, aunque la síntesis que hacemos no es un “documento de consenso”, pensado para contentar a todos. Proponemos cambios en las orientaciones y en las maneras de concebir y desarrollar la acción institucional. Apostamos por la continuidad en algunas cosas, pero también planteamos “reconversiones” claras y profundas.

La dirección de la acción comunitaria apunta hacia la construcción de una relación entre gobierno y sociedad que hay que “problematizar” y en cierto modo “reconstruir”, y en esta tarea de reconstrucción no nos ayudarán ni la idea “Sociedad buena / Institución mala”, ni su contraria “Institución buena / Sociedad mala”. Necesitamos autocrítica y repensar estrategias a todos los niveles: político, profesional y, también, entre la ciudadanía activa.

# LA ACCIÓN COMUNITARIA

## Qué es y cómo la entendemos

En una primera aproximación, una acción comunitaria (AC) puede ser definida o entendida como “un proyecto colectivo, construido colectivamente”. Esta idea es muy importante, ya que nos aleja de entrada de aquellas prácticas sociales que pueden fomentar un trabajo colectivo, sí, pero en torno a un proyecto particular: ¡mi proyecto!

Pero bien sabemos también, que bajo esta *definición/aproximación* a lo que es la AC, todavía nos podemos encontrar proyectos muy diversos que apuntan hacia objetivos que pueden ser contradictorios entre sí, o que representan visiones contrapuestas en lo social. Es por este motivo que **debemos dotar de un sentido específico, de una intencionalidad, el tipo de AC que queremos promover, construir y facilitar.**

En primer lugar, si hablamos de AC, es porque queremos promover “respuestas colectivas a problemas colectivos”, superando los enfoques de la intervención social que *solo* se plantea abordajes individuales o de caso. Esto se justifica, tal como se verá más adelante, por una comprensión de lo social que reconoce la existencia de “problemas sociales” que solo pueden tener respuestas colectivas, que no se pueden trabajar individualmente o caso a caso, como pueden ser la convivencia y la cohesión social, determinadas dimensiones de los procesos de inclusión y, más sustancialmente, conseguir remover obstáculos estructurales en estos procesos de inclusión.

También, porque en nuestra comprensión de lo social, lo que podría entenderse como “atención colectiva” debe incorporar necesariamente la idea de sujetos (personas y colectivos) que no esperan paciente a “ser atendidos colectivamente”. Al contrario, acaban siendo proactivos en la construcción y la búsqueda de soluciones o respuestas a sus necesidades.

Una idea emerge con fuerza de esta visión: la AC de la que estamos hablando no se hace con los representantes asociati-

vos de los vecinos y las vecinas, se hace directamente con la gente. Esto no significa que dichos representantes no puedan tener un papel político en la comunidad, ni que no puedan jugar un papel clave en los procesos comunitarios, pero si solo hablaríamos con “los representantes asociativos” no estaríamos llevando a cabo la acción comunitaria que queremos.

De una manera un poco más sistemática, los proyectos que nos interesan deben tener una triple intencionalidad transformadora:

- El fortalecimiento (*empoderamiento*) de la comunidad.
- La mejora de las condiciones de vida (ofreciendo respuesta a necesidades).
- La inclusión/cohesión social.

**El fortalecimiento** tiene dimensiones individuales y colectivas vez. No hablamos de un fortalecimiento estrictamente individual: perspectiva neoliberal del fortalecimiento que nos apunta que la gente ha de apoderarse —fortalecerse— para buscarse la vida autónomamente y sin depender de los demás. El fortalecimiento comunitario que proponemos tiene siempre una dimensión política: organización y movilización, reivindicación de demandas, articulación de proyectos y capacidades de negociación de estos con las contrapartes correspondientes.

**La mejora de las condiciones de vida** puede referirse a múltiples aspectos: salud, educación, trabajo, vivienda; también a aspectos relacionales. La comunidad, la población, debe jugar un papel de primer orden en la definición/construcción/expresión de estas necesidades y en la búsqueda de soluciones para su mejora.

**La inclusión y la cohesión social (democráticas)** nos hablan de “no dejar fuera a los débiles”; como también nos ha-

## Proyectos, procesos y sistemas comunitarios

blan de favorecer la convivencia en una sociedad plural, diversa, en la que las posiciones y los intereses pueden confrontarse, y precisamente por ese motivo tiene que ser capaz de encontrar maneras de convivir que llamamos democráticas.

En este documento **hablamos de acciones o proyectos comunitarios, de procesos comunitarios, y de sistemas comunitarios.**

- La acción ya ha sido definida: proyecto colectivo construido colectivamente.
- El proceso apunta a la dimensión relacional: actores, personas, entidades, servicios, administraciones, etc., se relacionan entre sí con motivo del proyecto. Las formas de relacionarse y la intencionalidad de las relaciones son fundamentales; de hecho, son la base de la metodología comunitaria: podríamos decir que una metodología comunitaria es una forma de relacionarse entre actores comunitarios. Lo que sucede en el transcurso de la creación de un proyecto a menudo es más importante y más significativo que el resultado final [sin olvidar que no es un relacionarse por relacionarse y ya está, debe haber proyecto e intencionalidad en la relación].

Un **sistema comunitario** se da cuando **un proceso se encuentra suficientemente asentado o maduro** y lo podemos definir como un conjunto de actores concretos que:

- se conocen y se reconocen entre ellos,
- se rigen por unas **maneras de actuar establecidas y mutuamente aceptadas,**
- comparten proyectos,
- tienen ciertas **características de estabilidad y legitimidad.**

## La metodología comunitaria

No es nuestra intención entrar en estas páginas en presentaciones ni en debates metodológicos. Hay varios manuales y documentos que cumplen ese objetivo y es un trabajo que corresponde más a otro tipo de instituciones (académicas). A pesar de eso, y sin querer desarrollar un manual de metodología para la AC, en este documento sí queremos enunciar algunos principios que pueden ser ejemplificadores de esta metodología y acompañarlos de algunas reflexiones para enmarcar mínimamente la labor metodológica.

**Una metodología comunitaria, ya lo hemos dicho, es una estrategia relacional: una forma de hacer para relacionarse y promover un tipo de relaciones, con y entre los otros;** y una primera idea que ya destaca de esta presentación es que, efectivamente, no todas nuestras formas de hacer conducen a un mismo tipo de relaciones con los otros. Tendremos que mirar, entonces, cuáles son aquellas que más nos acercan a escenarios de facilitación, cooperación, coproducción, fortalecimiento autónomo, etc.; y cómo huimos de las que conducen a la generación de relaciones de subordinación, dependencia, clientelismo y similares. A través de nuestra forma de relacionarnos y de nuestra metodología comunitaria, nos convertimos en promotoras de un tipo, y no otro, de relaciones sociales: más o menos empoderadoras y cooperativistas, o asistencialistas e individualistas.

La cuestión clave para definir una metodología comunitaria es doble: ¿Qué tipo de relaciones quiero promover, y cuál debe ser mi “forma de hacer/relacionarme” para conseguirlo? Queremos promover relaciones basadas en el reconocimiento del otro (de su situación, de sus derechos, de sus capacidades...), que estimulen la colaboración y el trabajo conjunto y que, —¡ojalá!—, cristalicen en formas organizativas estables con funcionamiento democrático. Ser promotores de este tipo de relaciones nos obliga a:

- Poner en práctica [y reconocer en los demás] estilos de liderazgo más facilitadores y más democráticos.
- Reconocer al otro su capacidad de dar, de aportar, de no ser un sujeto pasivo sin nada que ofrecer, y ofrecerle espacios/momentos donde pueda ser protagonista. Hemos aprendido que nos integramos en un grupo, en una comunidad, en un proyecto, a través de lo que damos, aportamos, ofrecemos y protagonizamos. Nos alejamos de la metodología comunitaria cuando *no dejamos dar, ofrecer y ser protagonistas a los demás.*
- Considerar en todo momento que trabajamos las relaciones sociales y desde las relaciones sociales para generar proyectos compartidos, y no podemos olvidar que en nuestras relaciones como seres humanos, los aspectos “emocionales” son un elemento clave en la construcción de proyectos y sujetos colectivos.
- No olvidar que nuestro objetivo no es “estar”, es “que pase”, que “suceda”. Es evidente que no tenemos la capacidad de estar encima de *todo lo que pasa*, así que debemos ayudar, facilitar, y construir autonomía y confianza para no convertirnos en embudos (cuellos de botella) de los procesos y las prácticas que queremos promover/facilitar.
- ¡Construir confianza! La confianza necesaria para poder colaborar no sale de la nada, se construye a partir de las prácticas institucionales y cotidianas.
- Sumar, sumar unas con las otras, pactar objetivos y procesos, y remar en la misma dirección, respetando autonomías y responsabilidades. Considerar la mediación como algo fundamental; mediación entre sociedad e institución, mediación entre actores sociales diversos, mediación para dialogar, confrontarse, respetar la alteridad y la alteración.
- Es clave entender que todas las personas son potencialmente importantes y

necesarias para llevar adelante un proceso comunitario. Por eso, precisamente, hay que respetar los ritmos, las capacidades, las motivaciones y la decisión de cada persona de limitar su nivel de implicación. No por hacer más el resultado es siempre mejor. Lo que más importa, más que la acción por la acción, es la **presencia consciente, comprometida y responsable** de los agentes implicados.

- Generar nuevas *rutinas* que rompan las viejas *inercias*. La rutina es una *fuera indestructible* que debe jugar a favor de lo nuevo que se desee construir. Nuestra presencia **no** debe romper las rutinas de los nuevos procesos (de trabajo, de encuentro...), más bien debe reforzarlas.

- Reconocer que es fundamental dotarse de un lenguaje común entre servicios, técnicos y ciudadanía para hacer posible el trabajo colectivo, sobre todo, entre personas y profesionales diversos. Necesitamos este lenguaje y no solemos tenerlo: debe ser fruto de las mismas prácticas en los proyectos, debe ser algo que se va aprendiendo y construyendo al mismo tiempo.

Este no es un listado completo ni definitivo de nada, pero tal vez puede servir para apuntar algunas pistas, algunos criterios de cara a la acción.



## 2. LA POLÍTICA PÚBLICA DE ACCIÓN COMUNITARIA

### 2.1 Introducción

#### Justificación de la política

##### *La lucha contra las desigualdades*

Las desigualdades no han cesado de crecer en las últimas décadas y hay que enfrentarse a sus consecuencias y a sus causas y a los procesos de dualización y fragmentación social que provocan. **Construir oportunidades para las personas y los grupos sociales que más sufren las desigualdades debe ser un objetivo común en toda la acción pública, también en la política pública de acción comunitaria.**

La AC puede convertirse en una estrategia en la lucha contra las desigualdades por una triple vía: (1) la incorporación de la dimensión comunitaria a los servicios públicos básicos favorece una mejora en la calidad de estos, al tiempo que aumenta su capacidad para dar respuesta a demandas que, tratadas individualmente, agotarían rápidamente los recursos y las capacidades; (2) la provisión de recursos directamente valiosísimos para la inclusión social y la búsqueda de oportunidades: aprendizajes organizativos y relacionales, contactos, relaciones, redes, y vínculos sociales y organizativos que amplían oportunidades y multiplican recursos; y (3) por una vía más sociopolítica, la facilitación de los procesos de fortalecimiento colectivo, político, de las comunidades para que sean proactivas en la defensa de sus demandas (no solo por la vía del conflicto, también por la vía de la negociación y la construcción proactiva de proyectos de mejora de las condiciones de vida).

##### *El fortalecimiento democrático de la sociedad*

La fortaleza que queremos es la de una sociedad democrática, porque es en ella donde se puede integrar y reconocer la pluralidad y revertir la desigualdad; pero no nos conformamos con la democracia actual, ni pensamos que para mejorarla haya que actuar únicamente en las instituciones. Mejo-

rar la calidad de nuestra democracia pasa también, quizás fundamentalmente, por el fortalecimiento democrático de la ciudadanía, de sus prácticas sociales y políticas, y de sus organizaciones y proyectos.

##### *La cohesión social*

Vivimos en sociedades cada vez más diversas. La diversidad es multidimensional. Orígenes geográficos, culturas y lenguas, y colores de la piel, suelen ser los elementos más destacables, pero la diversidad también apunta a otros muchos aspectos de la vida en común: visiones y estilos de vida, formas de ocupar el espacio público, estructuras familiares, etc., son también muy diversas entre personas que tienen el mismo origen geográfico y cultural. Ciertamente, la diversidad puede convertirse en fuente de riquezas y oportunidades, pero esto depende de cómo se asuma colectivamente. **Cohesionar una sociedad diversa sin tener que uniformizar la (reconociendo, por tanto, la diversidad), es nuestro reto.**

La importancia que deben tener la acción institucional y los recursos públicos ante este reto es incuestionable, pero también lo es que **sin el protagonismo ciudadano no es posible avanzar en esta dirección: es la gente la que integra y se integra entre la gente.**

La cohesión social entendida como convivencia en la diversidad, también apunta retos importantes ante una sociedad civil “desestructurada”/desorganizada.

Reconocer la existencia de una *sociedad civil desestructurada o desorganizada* es reconocer que los procesos de la estructura social en las últimas décadas (los cambios en el mundo del trabajo, en las configuraciones familiares, en los procesos demográficos, en los valores sociales...), nos han llevado a una sociedad en la que la mayoría de la gente no está integrada en entidades y asociaciones, y participa muy poco de la vida comunitaria, más allá de los grupos primarios a los que per-

tenece (familia, amigos...). A menudo hemos pensado las acciones y procesos comunitarios a partir del protagonismo de la sociedad organizada, y hay que admitir las limitaciones que este planteamiento puede presentar en las sociedades actuales.

En resumen, **la AC tiene una especificidad y una naturaleza que permite tratar situaciones y necesidades que otras intervenciones sociales no pueden abordar**: la dimensión colectiva de situaciones y problemas sociales como la convivencia, la cohesión, los aislamientos (exclusión relacional), la generación de capital social, y otros; además de representar la manera de fortalecer las capacidades individuales y colectivas de la gente socialmente más débil. No hay que olvidar que **organizarse para hacer cosas en común puede ser altamente estructurante para las personas, para los sujetos colectivos, y para las comunidades**. Todos tenemos ejemplos en nuestras vidas de los aprendizajes hechos en las organizaciones....

### Las relaciones entre sociedad e institución

Cuando decimos que queremos una sociedad fuerte, articulada o cohesionada, apuntamos hacia una sociedad civil que debe tener capacidades políticas (de incidencia, de resistencia...), y autonomía para desarrollarlas. El clientelismo va en la dirección contraria de lo que estamos planteando. Como también la captura de la acción de gobierno por parte de aquellos que se puedan auto-atribuir unas capacidades y legitimidades representativas que no les corresponden. De la misma manera que la sociedad civil debe ser fuerte y autónoma, **el gobierno debe tener capacidad de acción y promoción directa, debe tener iniciativa y proyecto propio, y las máximas oportunidades para llegar al conjunto de la población**.

Partimos de la idea que **si la sociedad se fortalece democráticamente, lejos de clientelismos y corporativismos, es más**

**posible el acuerdo, el consenso y la coproducción entre sociedad e institución, con resultados que beneficien a la mayoría**. Pero el precio a pagar por el consenso y la coproducción no puede ser la anulación de las capacidades de la sociedad por ser el sujeto político que protagonice el conflicto.

Esta reflexión tiene un sentido específico en relación a la acción comunitaria. **La AC no puede ser la excusa para “apagar” el conflicto social**. El conflicto se debe poder reconocer y asumir políticamente. Está presente en la sociedad y nos lo encontramos de cara cuando “salimos del castillo”.

Una sociedad fortalecida (empoderada) protagoniza acuerdos y conflictos, y reivindica, amplía y consolida derechos sociales y políticos.

### Dos perspectivas de intervención: construir/facilitar

En coherencia con los argumentos desarrollados hasta ahora, nuestra propuesta distingue dos perspectivas o estrategias de intervención: una **constructora** y otra **facilitadora**.

- **Queremos ser CONSTRUCTORES DIRECTOS de un Sistema Comunitario de Políticas Sociales (SCPS)**. En la **estrategia promotora** tiene mucha más relevancia la iniciativa institucional: lo que el Ayuntamiento quiere construir directamente, y que compromete de manera más directa los dispositivos de las políticas y los servicios públicos.
- Queremos **FACILITAR** el fortalecimiento autónomo de las comunidades. En la **estrategia facilitadora** gana fuerza y protagonismo la iniciativa ciudadana. La institución cuenta con sus recursos, pero respetando la capacidad y el fortalecimiento autónomo de la sociedad. *Facilitar* es muy difícil, todavía más desde las posiciones institucionales. No es nada evidente que —ni como institución, ni

## 2.2 El Sistema Comunitario de Políticas Sociales (SCPS)

como profesionales— siempre se sepa hacer. Así, debemos declarar con mucha humildad que **queremos ser una institución facilitadora de procesos comunitarios, y reconocer a la vez que tendremos que aprender serlo.**

**Apostamos por la construcción de un Sistema Comunitario de Políticas Sociales (SCPS) formado por aquellos servicios más presentes, más estables y más conectados con las condiciones de vida de la población,** poniendo en el centro del sistema la escuela, el centro de salud y el centro de servicios sociales. Como enseña veremos, se trata de una apuesta *fuerte*, exigente desde muchos puntos de vista para el Ayuntamiento. **En nuestra visión, los servicios básicos de la política social en el territorio** (la escuela, el centro de salud y el centro de servicios sociales; que no tienen que ir a buscar a la gente, porque la gente ya acude a ellos) **se convierten en promotores directos e interconectados de acciones comunitarias protagonizadas por la ciudadanía.** Eso es posible porque estos profesionales dejan de ser militantes heroicos de la acción comunitaria en sus servicios, y pasan a formar parte de un **ecosistema profesional plural, sinérgico y capacitado técnica y metodológicamente.**

11

**Direcció de serveis  
d'Acció Comunitària**

Hacia una política pública  
de acción comunitaria

### La visión comunitaria del sistema

**Los mismos servicios se convierten en promotores de acción comunitaria,** se conocen y se reconocen, intercambian información, colaboran en proyectos conjuntos, y **trabajan directamente con la población de manera colectiva.**

La AC de los servicios es coherente con su misión y sus encargos (no dejan de ser lo que son para hacer AC), pero **ganan capacidades trabajando comunitariamente** con su población de referencia.

Muchos equipos de estos servicios ya lo están haciendo, pero de manera demasiado heroica y militante y, a menudo, poco sistemática y sostenible. Además, especialmente en los ámbitos de la salud y de los servicios sociales, disponemos de una amplia trayectoria de trabajo grupal que puede convertirse en un paso intermedio hacia la acción comunitaria, ya que tiene que ver con hablar directamente con la

gente, con los usuarios del servicio, sin interlocutores, ni entidades, ni líderes, y ¡generar grupo! Estos grupos están formados por **personas no organizadas** en asociaciones o entidades, son personas usuarias del servicio que llegan de una en una y que, a partir del trabajo grupal, asisten y se comprometen **con el grupo y los profesionales** que trabajan en proyectos grupales alrededor de una problemática o situación que hay que cambiar, mejorar de su vida.

Los procesos y los proyectos comunitarios están protagonizados, junto a los profesionales, por la población a la que se dirigen los servicios públicos. Para hacer acciones comunitarias, estos servicios no deben plantearse necesariamente, como “indispensable primer paso”, hablar con las entidades del territorio. Consideran, eso sí, que el mejor camino es “hablar de otra manera” con la población que reciben cada día al abrir las puertas, ya sea para usar sus servicios o porque son el referente para su salud, su educación o su inclusión social.

Las capacidades profesionales, y la centralidad y la legitimidad de estos servicios, se convierten potenciadores de primer orden de procesos comunitarios (*prescripción social*), que luego pueden ser “transferidos” a la comunidad.

**Los servicios que conforman el sistema no trabajan de espaldas a la comunidad y los recursos del territorio, y sí con estos recursos, cuando los hay y están disponibles. Pero cuando esto no sucede, y en el territorio/comunidad de referencia la sociedad es débil, las capacidades internas y la predisposición a impulsar la acción comunitaria en el territorio por parte de los servicios debe ponerse en acción. Dicho de otro modo, la capacidad de trabajar en modo comunitario de los servicios públicos que conforman el sistema no puede depender de voluntades o predisposiciones asociativas externas, ni de proyectos y/o equipamientos comunitarios externos. Es más, debe ser posible, porque es seguramente**

**donde más se necesita, trabajar de manera comunitaria en aquellos territorios en los que la sociedad está más desestructurada y la dotación de otros equipamientos es más débil.**

### **Los servicios públicos básicos en el territorio, el centro de la estructura del sistema**

El sistema lo conforman de manera central, pero no exclusiva, los servicios públicos en el territorio ya definidos. Los recursos de la AC municipal se ponen al servicio de la construcción del sistema, del trabajo comunitario desde el centro de salud, desde la escuela, y desde el dentro de servicios sociales.

Varios argumentos justifican este planteamiento: (1) son los equipamientos/servicios más estables (son recursos ordinarios en el territorio); (2) cuentan con las infraestructuras más capilares en el territorio; (3) son también los más conectados con la mejora de las oportunidades y la calidad de vida; (4) se trata de servicios (escuela, centro de salud y centro de servicios sociales) de carácter muy general, a través de los cuales podemos llegar, directa o indirectamente, al conjunto de la población en sus diversas edades y condiciones sociales; y, finalmente, (5) estamos hablando de servicios que, de una manera u otra, incorporan en sus encargos una dimensión comunitaria.

**Cuando en el territorio existen o aparecen “recursos extraordinarios”** (un plan de barrios, un programa de salud o educativo específico, u otros tipos de programas o equipamientos) **enfocan su acción con la voluntad de fortalecer el sistema. No trabajan de espaldas a los servicios públicos ni de manera aislada**, y cuando es necesario, perseveran en esta intencionalidad.

La apuesta por la creación de un sistema comunitario de políticas sociales en el que el núcleo sean servicios sociales, de salud

y de educación, lejos de excluirlos, invita a **integrarse en el sistema a los dispositivos de las políticas de vivienda, empleo, economía social y solidaria, cultura**, etc. No es necesario justificar la centralidad “social” de las políticas de vivienda, de empleo o de promoción económica. Por su parte, **la cultura se ha demostrado como un instrumento muy interesante para la AC**. La clave está en la forma de concebir y de utilizar la cultura como instrumento de política social: como motor de organización colectiva; como instrumento de integración, de mostrar y relacionar colectivos, y como medio de facilitación de escenarios de expresión de aquellos grupos que menos protagonismo y reconocimiento social tienen.

Finalmente, para la articulación del SCPS, **los equipamientos de proximidad** (centros cívicos y centros de barrio, bibliotecas y equipamientos deportivos, centros de jóvenes y de personas mayores, etc.) **están llamados a jugar un papel estratégico, ya que presentan múltiples oportunidades para conectar población y servicios, acompañando o liderando procesos comunitarios en el territorio**.

En ningún momento se plantea un sistema comunitario de política social que funcione sobre la idea de *solo los servicios*, pero sí que forma parte de esta propuesta la idea de **nada sin los servicios** (o de espaldas, sin invitarlos, sin ofrecerse).

**La idea central o de fondo es que en el territorio, los recursos comunitarios “extraordinarios” tienen que servir para potenciar la acción comunitaria de los recursos más estables u “ordinarios”, ya que pensamos que esta es la mejor manera de consolidar una acción comunitaria eficaz, sólida y sostenible en el tiempo.**

### **El ecosistema profesional**

Independientemente de si hablamos de personal municipal (técnicos de barrio y

de proximidad de los distritos y las áreas) o de personal externo contratado de maneras diversas, lo cierto es que se necesitan profesionales, trabajadores y trabajadoras comunitarias, encargadas del impulso de la AC en relación a los servicios públicos: que trabajen de la mano con los profesionales del sector, velando por **incorporar la visión comunitaria en la cultura de trabajo de los servicios**, que den su apoyo en el día a día, y que colaboren con los equipos de los servicios en la construcción del sistema: ayuda cotidiana en las actividades, red profesional, visiones compartidas, instrumentos de cooperación y coproducción de proyectos, etc.

Los profesionales y las profesionales de los servicios, junto a las trabajadoras comunitarias en el territorio, forman el ecosistema profesional que trabaja cotidianamente en el territorio. Se trata de una red plural, con funciones y posiciones profesionales diversas: trabajadores y trabajadoras sociales de los equipos de SS, maestros de la escuela, médicas y enfermeros de los centros de salud, técnicos de barrio y, potencialmente, un amplio abanico de profesionales varios que se encuentran en el territorio trabajando en la política social de proximidad (equipamientos, asociaciones...).

No existe, hoy por hoy, un cuerpo profesional definido de trabajadores comunitarios municipales. Podemos pensar en técnicos de barrio, en otras figuras técnicas de proximidad, en profesionales contratados por proyectos... En todo caso, si hablamos de la misión del Ayuntamiento como impulsor o promotor de este sistema, es porque tenemos la visión de que, con unas u otras estructuras profesionales, **el Ayuntamiento se dota de los recursos técnicos necesarios para aportar capacidades de acción comunitaria en el sistema**.

Las estructuras intermedias de poder que representan las direcciones de los servicios y los equipamientos implicados tie-

nen que coliderar la construcción del sistema. Como enseguida veremos, en los niveles políticos hay que facilitar el acuerdo y el empuje institucional, la dotación de recursos y los cambios de orientación más estructurales de la política. **En las estructuras profesionales hay que convencer, seducir y acompañar, además de encarar.**

Hay que apuntar, sin embargo, que el trabajo de los trabajadores y trabajadoras comunitarias más especializados (organizadores comunitarios) que trabajen con o desde los servicios no puede desvanecer o diluir la necesidad que desde los propios servicios ordinarios haya también posición, acción, metodología comunitaria. Hay que encontrar la manera de que “la especialización del trabajo comunitario” no se traduzca en un compartimento estanco más dentro de la acción institucional (¡y sabemos que la administración tiende a menudo a eso!). Si ponemos en los servicios a profesionales que solo hacen trabajo comunitario, y el resto de profesionales sigue trabajando como hasta ahora, no generamos una mirada de servicio diferente y, en consecuencia, el servicio como tal no participará de un sistema como el que se plantea.

### El ecosistema político

Estamos hablando de servicios que pueden depender de administraciones diversas (Generalitat y Ayuntamiento) o de consorcios interinstitucionales (educación, salud), y también de áreas diversas dentro del Ayuntamiento. No podemos olvidar la dimensión política del ecosistema SCPS (también dentro del mismo Ayuntamiento), de hecho, esta dimensión es de *vital* importancia, evidentemente. Hay que crear, entonces, políticamente, las condiciones y los contextos institucionales que hagan posible avanzar hacia la construcción del sistema: trabajo conjunto entre áreas del Ayuntamiento y acuerdos entre administraciones, principalmente. Del mismo modo que la construcción profesional del

sistema exige liderazgos técnicos y metodológicos a la altura del reto que planteamos, la construcción institucional del sistema exige un fuerte liderazgo político. Todas y todos sabemos que estas cosas, sin un liderazgo político claro y perseverante, no pueden llevarse a cabo.

### El proceso de implementación que nos imaginamos

No nos imaginamos un nuevo diseño institucional, ideado en un *laboratorio* de política pública, que se implanta de repente y de arriba a abajo. Más bien, estamos pensando en una construcción multidireccional, en fases y escalas, y que tendrá éxito en tanto que sea capaz de leer y aprovechar las “oportunidades locales”, barrio a barrio. Aquí dejamos apuntadas tres estrategias de trabajo para empezar a construir, sin descartar otras posibles:

**1. Potenciar y articular las experiencias ya existentes:** sabemos que las escuelas, los centros de salud y los centros de servicios sociales ya llevan incorporada dentro de su encargo la posibilidad de trabajar de manera comunitaria, y conocemos experiencias en la ciudad que así lo confirman. Se trata a menudo de experiencias aisladas, o de la tarea **heroica** de algunas profesionales ultramilitantes dentro de sus servicios, pero lo cierto es que toda esta experiencia nos está diciendo que es *posible* y que no hay que empezar de cero. Todo lo contrario, queremos empezar reconociéndola y valorándola. Así que potenciar y articular las experiencias ya existentes, que caminan en la dirección que estamos proponiendo, es una de las vías de construcción del sistema.

**2. La reconversión de algunos procesos y planes de desarrollo comunitarios (PDC) ahora en funcionamiento** es otra vía. Los servicios juegan un papel central en los PDC. De hecho, suele ocurrir que los PDC más valorados son aquellos en los que se encuentran implicados profesionales de los diversos servicios del territorio,

que trabajan en red proyectos comunitarios.

Pero también sabemos que las actuales arquitecturas *políticas* de los PDC —que dan casi todo el protagonismo político de estos procesos comunitarios, si no todo, a unas *entidades gestoras* que no siempre están a la altura del reto que se les plantea—, a menudo acaban limitando las potencialidades de los servicios ante el reto de ser promotoras directas de la construcción del sistema que proponemos. Por este motivo estamos hablando de “reconversión de los PDC”: yendo hacia nuevas arquitecturas técnicas y políticas que, a la vez que garanticen las respectivas autonomías de servicios y entidades para *hacer comunitaria*, faciliten el trabajo conjunto. Más adelante haremos algún apunte específico sobre esta cuestión.

**3. El Plan de Barrios** representa una oportunidad de primer orden para desplegar esta propuesta en territorios en los que tal vez no se da ninguna de las condiciones anteriores. Se trata, además, de territorios donde la propuesta de un sistema comunitario de política social puede tener más sentido; sin olvidar la oportunidad que pueden representar los recursos extraordinarios, materiales y simbólicos, vinculados al plan de barrios.

En nuestra visión, se debería aprovechar el *paraguas* del plan de barrios para construir sistema de forma contundente en algunos barrios, que sean pilotos, y que per-

mitan llegar hasta el final, experimentar y evaluar.

**COROLARIO: la acción comunitaria no debe entenderse de ninguna manera como alternativa a la acción individualizada; sustitutiva o contrapuesta a esta. Todo lo contrario, nada de lo que proponemos resta validez a la necesidad de mantener respuestas individuales a los problemas y las necesidades de la población. Hay que explorar, sin embargo, si un desarrollo potente y estratégico de la AC en los servicios públicos nos conduce a redefinir en algún sentido las formas actuales de entender la atención individual.**

Volvemos a recordar en este punto el “paso intermedio” entre el trabajo individual y el comunitario que significa el **trabajo grupal**: muchas personas con el mismo problema, la misma reivindicación, etc., que se organizan para trabajar conjuntamente su mejora de vida, para apoyarse, con la colaboración del servicio que detecta y el profesional que los atiende.

Del mismo modo, la coherencia y articulación que defendemos entre lo individual y lo colectivo, también nos permite defender que, cuando los servicios públicos acostumbrados a trabajar individualmente incorporan la dimensión comunitaria en su proyecto y su modelo de intervención, no se están alejando de su misión ni de su encargo, al contrario, están ganando capacidades para alcanzarlos.

## 2.3 La estrategia de fortalecimiento autónomo de las comunidades

Ya hemos apuntado que [desde la Política Pública de Acción Comunitaria] queremos facilitar el fortalecimiento autónomo de la sociedad. Ahora le pondremos foco a este fortalecimiento. Hablaremos de una triple vertiente: económica, democrática y social. Un fortalecimiento que se articule a partir de asociaciones de todo tipo que tengan proyectos propios.

No hablamos de asociaciones desde un punto de vista formal/legal, sino puramente social: grupos de personas que comparten proyectos, aspiraciones, intereses y/o identidades, y que hacen cosas juntas para conseguirlo, aunque no se hayan registrado en ninguna parte.

Del mismo modo, incorporamos a la idea formal de asociación otros formatos legales o jurídicos, como las cooperativas, por ejemplo, que solemos encontrarnos cuando hablamos de fortalecimiento comunitario.

**En resumen, y a efectos del argumento que queremos mantener en este documento, cualquier grupo de personas que se dote de cierta intencionalidad, de ciertos objetivos y de cierta estabilidad es una asociación. Cuando la intencionalidad y los objetivos son comunitarios, la asociación es comunitaria. Cuando la asociación comunitaria está formalmente constituida, puede adoptar formas jurídicas diversas, tales como cooperativas u otros.**

Esta *definición* del hecho asociativo simplifica mucho, a efectos expositivos, la presentación de una realidad asociativa que puede llegar a ser muy, muy diversa, incluyendo también hechos asociativos que adoptan formas que pueden ser muy abiertas, y que representan además las nuevas realidades asociativas emergentes: redes ciudadanas, plataformas, grupos informales, colectivos, asambleas, grupos de grupos, etc. Es necesario entonces, al aterrizar el discurso en prácticas concretas, que no se nos escape esta diversidad en **el momento de adoptar y adaptar los dis-**

**positivos de la política pública**, tanto con respecto a las estrategias relacionales, como en lo que tiene que ver con las formas de regulación de los recursos; y que dote al sistema de la flexibilidad suficiente para poder trabajar en lógicas de proximidad, es decir, entendiendo y atendiendo a la diversidad.

### Hecho asociativo, actividad asociativa y proyecto asociativo

Asociarse es un derecho, y el **hecho** de hacerlo se convierte en una práctica social que hay que reconocer desde un punto de vista estrictamente democrático, independientemente del tipo de asociaciones más o menos afines a nuestros intereses. Podríamos poner el ejemplo que, desde este punto de vista, tienen tanto derecho a asociarse los partidarios del coche como los de la bicicleta, con el único límite del respeto a los derechos y las libertades de las personas.

Toda asociación suele incorporar una propuesta de actividad ordinaria para sus asociados y asociadas, **las actividades de consumo interno**, podríamos decir. Dependiendo del tipo de asociación, la actividad asociativa será diferente. Sabemos que el abanico de actividades asociativas es enormemente variado, pero siempre estamos pensando en lo cotidiano de la asociación, en lo ordinario que conecta directamente con la existencia de la propia asociación, y la justifica ante sus asociados.

Cuando hablamos en este apartado del **proyecto asociativo** no nos estamos refiriendo a propuestas formales de intervención, acabadas y bien estructuradas. No estamos hablando de un documento que se llame *proyecto*. El proyecto asociativo del que hablamos puede ser explícito y evidente, pero también puede no serlo. Entendemos aquí por proyecto asociativo el horizonte de transformación social que se plantea la asociación: la sociedad que quiere construir, los valores que



promueve. Muchas veces, para muchas asociaciones, no es fácil sistematizar las ideas de su proyecto de forma explícita y operativa, y se trabaja solo de acuerdo a actividades, intuitivamente, sabiendo más o menos hacia dónde se quiere ir. Nos fijaremos entonces en estas actividades con el fin de ver a qué tipo de proyecto asociativo están apuntando. El proyecto vincula la asociación con la sociedad, no solo con los socios y las socias.

Idealmente, el hecho asociativo debe garantizarse mediante la ley, y debería facilitarse y promoverse a través de los marcos reguladores de los derechos y deberes de las asociaciones.

Una asociación que no es capaz de mantener autónomamente su actividad interna y cotidiana no tiene mucho sentido, y ninguna asociación es un bien público que deba preservarse por encima de cualquier circunstancia. Esto apunta a la idea de que la actividad asociativa, lo ordinario y cotidiano en la vida asociativa, de consumo interno de los socios, no debería ser objeto de subvenciones públicas sistemáticas; ni debería tener más apoyos que los que son capaces de ofrecer o conseguir los socios y las socias con sus cuotas, o la misma asociación con sus proyectos o su patrimonio.

Pero si ninguna asociación considerada particularmente es en sí misma un bien público a preservar de manera infinita, tenga o no una base social capaz de mantenerla, el conjunto del mundo asociativo sí lo es. Las asociaciones contribuyen, *con sus proyectos*, a construir una sociedad mejor; llegando, *a través de sus proyectos*, donde muchas veces ni empresas ni administraciones quieren o pueden llegar.

No todos los proyectos son iguales, tienen los mismos impactos ni apuntan hacia un mismo modelo de sociedad, por lo que es muy normal que no todos los proyectos reciban subvenciones públicas. Desde el punto de vista del *hecho asociativo*, tiene el mismo derecho a existir la asociación

procoche que la asociación probici, ya lo hemos dicho, pero desde el punto de vista del *proyectos asociativo*, los poderes públicos tienen el derecho (y casi la obligación) de apoyar los proyectos de una de las dos, y no de la otra, en función de cómo valore su contribución al bien común.

Nuestra estrategia de fortalecimiento autónomo de las comunidades reclama poner en el centro los proyectos asociativos. **En buena medida, fortalecer la comunidad será fortalecer de manera directa los proyectos asociativos que más y mejor contribuyan al bien común.**

### **El triple fortalecimiento asociativo: económico, democrático y social**

Ya hemos dicho que ponemos un triple foco en las estrategias de fortalecimiento asociativo que queremos facilitar: económico, democrático y social.

**El fortalecimiento económico** tiene, a su vez, una doble mirada, un doble objetivo: (1) más autonomía económica de las asociaciones; (2) más capacidades de las mismas para convertirse en actores protagonistas de prácticas de economía social y solidaria.

Necesitamos asociaciones más independientes de la financiación pública, eso las hará más autónomas, más independientes y más sostenibles. No podemos avanzar ninguna cifra, de hecho no la sabemos, pero no debería suceder que una asociación se financiara con subvenciones en un porcentaje muy cercano al 100 % de sus gastos.

Sin duda, una parte de este fortalecimiento debe venir de un mayor compromiso de las bases sociales de las entidades con la financiación de las mismas (establecer cuotas y mantenerlas al corriente de pago), pero también debe ser un objetivo exigente para las juntas de las asociaciones y para las estructuras profesionales que trabajan en ellas (en algunos casos). Se pue-

de pensar en pagos de cuotas, en mecenazgo, pero también en actividades que reporten ingresos directos y, en todo caso, en asociaciones abiertas y atractivas para la ciudadanía.

**El fortalecimiento democrático** nos habla de la necesidad de dotar de más calidad democrática las prácticas organizativas de la sociedad: cargos que se renuevan periódicamente y ejercen una buena representación política, que convocan a los socios y las socias y promueven el debate interno, la participación y la transparencia. Eso es lo que debemos facilitar y defender. En consecuencia, mientras se apoya *más democracia* a las asociaciones, hay que ser valiente a la hora de empezar a restar apoyos a las prácticas *menos democráticas*.

En la base de esta visión sobre el fortalecimiento democrático de las entidades está el convencimiento de que el fortalecimiento democrático es la mejor manera de luchar contra las desigualdades. Lo contrario de desigualdad es democracia, ya que la democracia se fundamenta en los principios de libertad, inclusión e igualdad, y su promesa es la justicia social. Así que la construcción de más y mejor democracia es un reto de primer orden, y nadie puede pensar que esto es posible sin mejorar la democracia en las prácticas sociales. También en los poderes públicos, segura y principalmente, pero no en exclusiva.

Además, unas asociaciones fortalecidas democráticamente, pueden ser más fácilmente la *pedra angular* de una sociedad más cohesionada en la que la diversidad sea un valor y no un problema.

**El fortalecimiento social** apunta también a un doble objetivo: (1) más base social en los proyectos y en las entidades, y (2) más incidencia social de estas.

No se entiende una asociación comunitaria sin asociados y asociadas, como no se entiende tampoco sin una intencionalidad de incidencia (transformación) social. El fortalecimiento

social está muy relacionado con la calidad de los proyectos y puede apuntar a retos técnicos y metodológicos, de formas de trabajo; puede apuntar también a la necesidad de ciertos recursos e infraestructuras físicas y profesionales. En todo caso, hay que afrontar el reto de construir proyectos asociativos que amplíen su incidencia social y su capacidad transformadora.

### Instrumentos y dispositivos para el fortalecimiento de la comunidad

Los instrumentos de los que dispone la política pública para facilitar el fortalecimiento (democrático, económico y social) de las asociaciones van más allá del otorgamiento de subvenciones; aunque este es un instrumento fundamental. Una visión amplia sobre los dispositivos de facilitación del fortalecimiento asociativo podría comprender aspectos como el apoyo económico directo para la contratación de profesionales, el acceso a equipamientos e infraestructuras diversas, ciertas regulaciones favorables, el reconocimiento de la autonomía y la predisposición al diálogo, y otros a pensar y construir de la mano de las mismas asociaciones. **Un Plan de fomento del asociacionismo** puede ser un instrumento adecuado para hacer operativa una política pública en este sentido.

Es cierto que puede resultar muy difícil conseguir un tejido asociativo fuerte y constante en según qué territorios sin que haya en algún momento cierto grado de profesionalización. Pero no es evidente que esta profesionalización tenga que ser siempre exclusiva, nominativa e internalizada por algunas asociaciones individualmente: podemos pensar también en estructuras profesionales de apoyo, al servicio del mundo asociativo en un territorio, que sean compartidas, abiertas y externas: dispositivos de apoyo ubicados en equipamientos, agencias de apoyo al asociacionismo de un territorio o sector, y no de una asociación exclusivamente. Compartir estructuras profesionales de apoyo,

## 2.4 Las relaciones entre el sistema comunitario de políticas sociales (SCPS) y el fortalecimiento comunitario

además de hacer más eficientes los recursos públicos, los puede hacer también más eficaces al permitir que lleguen a las entidades más pequeñas, sin muchos recursos ni estructuras profesionales; además, puede contribuir también a desdibujar las lógicas de apropiación de estos recursos por parte de las entidades más fuertes o con más capacidad de acceso a la interlocución política e institucional.

Se habla también de la cesión en **gestión cívica, ciudadana o comunitaria de equipamientos y servicios públicos** como vía para el fortalecimiento autónomo de las comunidades. Esta apuesta presenta importantes retos, así como significativas oportunidades. El principal riesgo, sin embargo, en este campo, consiste en “empezar la casa por el tejado”, que es lo que pensamos que sucede cada vez que se produce la cesión de un equipamiento o servicio en gestión comunitaria presuponiendo, con un exceso de optimismo, la existencia de una comunidad bastante sólida y madura para asumir, con todo lo que conlleva, ese tipo de gestión. Puede suceder que más que con una “comunidad” nos encontremos claramente ante un “grupo de interés”, o también, que a pesar de la voluntad de desarrollar de manera abierta e integradora, comunitaria, el proyecto de equipamiento o servicio, la misma carga de la gestión debilite más que fortalezca las dinámicas asociativas autónomas y desprofesionalizada. En determinadas ocasiones, deberíamos pensar en la gestión cívica o comunitaria más como una meta a alcanzar que como un punto o condición de partida.

En todo caso, **los equipamientos de proximidad deben convertirse en verdaderos instrumentos de apoyo, tanto al fortalecimiento autónomo de la comunidad, como al conjunto de la política de AC, como una pieza más del SCPS** (Sistema Comunitario de Políticas Sociales).

La idea de diferenciar, estratégicamente y de forma operativa, los procesos comunitarios vinculados directamente a los servicios públicos, de aquellos centrados en el fortalecimiento autónomo de las comunidades, no responde a ninguna voluntad de separar ambos tipos de procesos, al contrario. La idea de base de esta propuesta es reconocer y respetar los ámbitos institucionales y comunitarios en el desarrollo de los diferentes proyectos, para que sea posible una relación sana y enriquecedora y mutuamente fortalecedora.

En una comunidad, en un barrio, en el que el tejido asociativo sea débil, tiene que ser posible que los servicios de la política social impulsen directamente estrategias de trabajo comunitario que, además de contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la gente (salud, educación...), alimenten el proceso de fortalecimiento de la propia comunidad.

En un barrio en el que la comunidad organizada sea fuerte, esta debe tener también las capacidades para acompañar el crecimiento del sistema comunitario de políticas sociales y beneficiarse de su establecimiento, ya que la sociedad organizada y fortalecida políticamente siempre es activa en la defensa de su bienestar. Por eso la visión que aquí se presenta plantea oportunidades de fortalecimiento mutuo ciudadanía-servicios aunque, estratégicamente, el desarrollo se piense por separado o autónomamente. Además, en relación a los dos procesos (fortalecimiento autónomo de la comunidad, y sistema comunitario de política social) el Ayuntamiento tiene una misma visión sobre el sentido de la acción comunitaria y sus principios metodológicos. En definitiva, **oportunidades de refuerzo mutuo, pero preservando las autonomías y las responsabilidades de cada uno.**

**Además del fortalecimiento mutuo que es de esperar, saldrán oportunidades concretas (proyectos) para la cooperación y la coproducción de políticas pú-**

## 2.5 Hacia un modelo de gobernabilidad comunitaria

**blicas entre servicios y comunidades. Como también surgirán tensión y conflictos, que representan oportunidades para la política y el debate público.**

¿Cuál es el modelo de gobernabilidad del Sistema Comunitario de Políticas Sociales (SCPS) y, visto de manera más amplia, del conjunto de la política pública de AC que estamos planteando?

No disponemos por ahora de este dibujo que, de hecho, se deberá construir entre los diversos actores involucrados, en las diversas escalas. Dejamos apuntados, sin embargo, algunos elementos de reflexión que hemos recogido de las aportaciones recibidas en la fase *deliberativa* previa a la redacción de este documento:

- Es muy importante partir de una aclaración de roles y posiciones: una entidad gestora no es la misma cosa que una entidad del territorio: ni ocupan la misma posición, ni desempeñan el mismo rol.
- Es necesario pensar en “mecanismos protectores” de la autonomía, y de exigencia de responsabilidades, de los profesionales y entidades intervinientes en los procesos en el territorio.
- Hay que permitir mucha más “permeabilidad” entre los servicios (escuela, centros de salud, servicios sociales). Se debe poder intervenir en las instituciones y servicios “de los otros”: por ejemplo, trabajadores sociales haciendo intervención social dentro de las escuelas, aprovechando este marco.
- El acompañamiento del tercer sector y otros agentes mediante las estructuras participativas de las que ya disponemos (por ejemplo: el Acuerdo ciudadano por una Barcelona inclusiva).
- El papel de las asociaciones, dada la gran variedad de realidades existentes: exclusión de empresas —RSC— y de entidades sociales con ánimo de lucro, riesgos de las organizaciones informales; rol del voluntariado y el apoyo mutuo.
- (\*\*\*) Es necesario un espacio eficaz y legitimado para tomar decisiones ágiles cuando algún tema “se encalla”.

**Tabla 1. Las tres dimensiones de la gobernabilidad**

	Ámbito	Actores	Objetivos	Instrumentos
<b>Política</b>	Ayuntamiento	Tenencias, concejalías y comisionados.  Gerencias.	Establecer protagonismos y liderazgos políticos.	Acuerdos y mandatos políticos.
<b>Estratégica</b>	Áreas	Direcciones de servicios y departamentos.  Servicios a las personas de los distritos	Coordinación y coherencia inter e intra áreas.	Espacio de trabajo intra área.  Espacio de coordinación inter áreas.
<b>Territorial</b>	Distrito/barrio	Técnicos de proximidad.  Responsables de proyectos.  Profesionales de los servicios.  Ciudadanía activa.	Participación política y comunitaria en los barrios y proyectos.	Espacios ya existentes en el territorio.  Nuevos espacios comunitarios.  Nuevos perfiles profesionales.

21

**Direcció de serveis d'Acció Comunitària**

Hacia una política pública de acción comunitaria

- Construcción de un **espacio de diálogo** entre los diferentes actores del sistema comunitario en el territorio, donde se analizara (y reconociera) el trabajo de los diferentes actores sociales, se hiciera seguimiento de los proyectos, se produjera y compartiera conocimiento, y se construyeran indicadores y evaluación continuada de las acciones
- Son necesarios nuevos perfiles profesionales, con nuevos encargos: para maximizar el impacto del sistema comunitario hay que crear la figura del gestor del procomún o organizador comunitario: aquel técnico municipal o del tejido co-

munitario que tiene una visión integral de todo lo que se “cuece” en el barrio, las necesidades, los recursos disponibles y las carencias, y que propone y define retos sobre los problemas a resolver y ayuda a que las innovaciones sociales de otros lugares se seleccionen y se concreten de la manera más conveniente para el barrio. El gestor del procomún también ayuda a las comunidades a empoderarse para que se diagnostiquen correctamente sus problemáticas y busquen sus propias soluciones.

- Es necesario considerar la mediación como cultura, metodología y fundamen-

to epistemológico; algo fundamental a insertar en la práctica de la acción comunitaria; mediación entre sociedad e institución, mediación entre actores sociales diversos, mediación para dialogar, confrontarse, respetar la alteridad y la alteración, respirar ante las diversidades complejas, y avanzar en el proceso que conlleva la acción comunitaria.

Podemos pensar en una gobernabilidad que cuenta con tres dimensiones: política, estratégica y territorial. En la dimensión política hay que ajustar los acuerdos necesarios sobre liderazgos y protagonismos entre distritos y las diversas áreas y tenencias (y quizás con la Generalitat).

La dimensión estratégica es más técnica, y debe garantizar (1) que los diversos servicios implicados reciban el encargo comunitario que tienen que recibir; (2) que existan espacios de trabajo que permitan ordenar y dar coherencia a los diversos programas, proyectos y servicios implicados; y (3) que no queden diluidas las responsabilidades y los ámbitos de autonomía de las direcciones y los profesionales.

Por último, la dimensión territorial o de proximidad debe permitir organizar y dar coherencia al trabajo en los barrios, buscando la participación de la ciudadanía activa y de los profesionales de los servicios.