

# Cap a un sistema comunitari de polítiques socials

Elements conceptuals, de diagnòstic i propostes d'acció

# BCN

Ajuntament de  
Barcelona



**Àrea de Drets de Ciutadania, Cultura, Participació i Transparència.**  
Direcció de Serveis d'Acció Comunitària

**Cap a un sistema comunitari de polítiques socials. Elements conceptuals,  
de diagnòstic i propostes d'acció**

Novembre de 2018

Secretaria tècnica, dinamització de les sessions de treball i redacció de l'informe:  
INDIC (INICIATIVES I DINÀMIQUES COMUNITÀRIES SL)

## ÍNDEX

<b>1. PRESENTACIÓ</b>	<b>4</b>
<b>2. CONCEPTES</b>	<b>6</b>
<b>3. LA SITUACIÓ ACTUAL I L'ESCENARI DESITJAT</b>	<b>7</b>
<b>4. ELEMENTS DE DIAGNÒSTIC</b>	<b>9</b>
4.1. Elements bàsics del punt de partida	9
4.2. Estratègia comunitària	10
4.3. Organització i espais de treball comunitàri	12
4.4. Recursos i eines	14
<b>5. ELEMENTS DE CANVI</b>	<b>16</b>
5.1. Marc de referència	17
5.2. Organització dels espais	17
5.2.1. Organització en l'àmbit de ciutat: política i tècnica	17
5.2.2. Dimensió territorial o de proximitat de la governança	18
5.3. Recursos	19
5.3.1. Diagnòstics	21
5.3.2. Assessorament metodològic	21
5.3.3. Dispositius de suport als barris	21
5.3.4. Eines	21
5.3.5. Avaluació	22

# 1. Presentació

La visió estratègica amb la qual treballam (marc conceptual d'AC, octubre del 2017, Ajuntament de Barcelona) dona un sentit molt clar a l'acció comunitària. Ha de servir per millorar les condicions de vida de la gent, els processos d'inclusió social i l'apoderament individual i col·lectiu de la ciutadania. Pensem que només a través de respostes col·lectives, comunitàries, serà possible fer front als reptes socials que ens planteja una societat fortament marcada per les desigualtats socials. Una societat, a més, que volem cohesionada en la seva diversitat, i capaç de consolidar conquestes i millores socials. Així, direm que són accions comunitàries concretes els projectes col·lectius, oberts a la diversitat d'actors socials i institucionals de la ciutat, que persegueixen aquests objectius.

Qui ha d'impulsar aquests projectes? Hem identificat tres motors d'AC: (1) La ciutadania organitzada; (2) els equipaments de proximitat (en tenim prop de 850 a la ciutat), i (3) els diversos serveis de la política social —educació, salut i serveis socials, principalment, però no únicament: també ocupació, habitatge, i d'altres.

Si centrem la mirada en el tercer motor (els diversos serveis de la política social), veurem que molts d'aquests serveis, si no tots, es caracteritzen per la seva universalitat i per la seva presència ordinària i permanent en tots els barris de la ciutat (per la seva capil·laritat): les escoles, els centres de salut, els centres de serveis socials (al costat dels centres cívics, les biblioteques, etcètera) representen una oportunitat fantàstica per esdevenir motors d'acció comunitària.

Per què haurien de fer-ho? Per què no mantenir la lògica dominant d'atenció

individualitzada o de cas, i deixar-se estar d'accions comunitàries? La resposta que ens trobem, dita per moltes de les i els responsables i professionals d'aquests serveis, és que aquesta lògica individualitzada de l'atenció social presenta uns límits molt importants: és insostenible quan els problemes, com passa ara, no deixen de créixer; i no té resposta per a determinats reptes molt punyents avui dia, com ho són la convivència i cohesió social als barris, la integració de població nouvinguda, o l'enfortiment de la democràcia.

Estirant el fil de la capil·laritat dels serveis que acabem de comentar, trobem als nostres barris molts serveis i moltes i molts professionals treballant directament amb la població (atenent-la), i aquí sorgeix la gran pregunta: Si l'acció comunitària es basa a impulsar col·lectivament projectes col·lectius, com ho hauríem de fer perquè tots aquests serveis i professionals poguessin treballar junts als barris?

Continua tenint sentit una estructura de serveis tan fortament compartimentada com l'actual? Sembla que no gaire. Els problemes i els reptes que volem abordar se'ns mostren de manera complexa i interrelacionada en la vida de la gent que atenem. Siguem el servei que siguem, sempre surt una necessitat central que correspon a un altre servei. Davant d'aquesta situació, què vol dir i com es fa la integració de serveis?

Quan parlem d'un **sistema comunitari de polítiques socials (SCPS)**, estem apuntant la necessitat que els serveis i els professionals que, als barris de la ciutat, atenen una mateixa població incorporin noves maneres de

fer i relacionar-se: entre si, i amb la població que atenen.

No sabem quina hauria de ser l'aspiració màxima de col·laboració o integració entre serveis, però sí que sabem que cal superar el nivell de compartimentació actual. La construcció d'un SCPS ens crida, doncs, a superar aquests compartiments, a compartir diagnòstics i formes de treball, a impulsar projectes conjuntament.

Pel que fa a les noves relacions serveis-ciutadania, la barrera que volem superar és la de l'atenció exclusivament individualitzada, i caminar cap a la construcció conjunta de projectes i respostes col·lectius que requereixen la presència de professionals i que necessiten la implicació de la mateixa ciutadania usuària dels serveis. Es tracta, doncs, de trobar també una nova manera de treballar, comunitària, entre professionals i usuaris dels serveis. I d'estar obertes i oberts que aquesta nova manera comunitària de treballar des dels serveis es pugui fer, quan calgui, des de lògiques més transversals i intersectorials.

Vam compartir aquestes reflexions i preguntes amb un grup de professionals dels diversos serveis de la política social a la ciutat, i el que ara us presentem és el document que recull i sintetitza el fruit d'aquest treball.

El grup de treball va identificar els elements que defineixen la situació actual, amb l'ajuda de la reflexió dels i les professionals dels serveis de tres barris de la ciutat —el Poble-sec, Sants i la Verneda i la Pau— concretant-ne les necessitats i propostes per compartir el lideratge en l'impuls de l'estratègia comunitària.

L'objectiu principal del grup de treball va ser reflexionar sobre el paper de planificació i acció dels serveis municipals en clau comunitària, a partir de la seva pròpia funció, acció, impacte; la relació que estableixen amb la ciutadania i el paper que hi tenen.

Per tant, el treball va posar el focus en la realitat present, però, sobretot, en què necessitem i quines alternatives tenim per vertebrar aquest sistema comunitari de polítiques socials. I el resultat és un document orientat des de i per a la pràctica, sorgit de les necessitats detectades de la situació actual i que mira cap a l'escenari de futur a què aspirem.

#### **Participants en el grup de treball:**

- Anna Soler, Isabel Arruga, Marta Fabà i Mònica Martín. *Institut Municipal de Serveis Socials (IMSS)*
- Carme Nebot, Ylenia Garcia i Jordi Riba. *Institut Català de la Salut (ICS)*
- Anna Fernández, Ferran Daban. *Agència de Salut Pública de Barcelona (ASPB)*
- Eulàlia Esclapés, Maribel Jiménez, Oscar Tàrrega. *Consorci d'Educació de Barcelona*
- Fina Pidelaserra, Berta Cendrós. *Pla de barris*
- Elisenda Vegué. *Barcelona Activa*
- Pilar Leonart. *Institut Municipal d'Educació de Barcelona (IMEB)*
- Oscar Rebollo, Bet Bàrbara. *Servei d'Acció Comunitària (SAC)*

## 2. Conceptes

És important iniciar la reflexió mirant de definir dos conceptes clau:

- **El sistema comunitari de polítiques socials (SCPS)** parteix de la idea de sistema comunitari com “**el conjunt d’actors concrets que es coneixen i es reconeixen entre ells, es regeixen per unes maneres establertes de fer i mútuament acceptades, comparteixen projectes i tenen certes característiques d’estabilitat i legitimitat**”<sup>1</sup>. És la nova manera de treballar conjuntament professionals, serveis i població que actuen en un territori concret i que analitzen, planifiquen i executen les seves actuacions **sota una estratègia comunitària compartida**. El SCPS ha de vetllar per la coherència global de les polítiques socials de caire comunitari.
- **L’estratègia comunitària** és la planificació conjunta **entre els serveis implicats** per definir i coordinar les actuacions comunitàries que desenvolupen els diferents serveis (educatius, socials, sanitaris, etcètera), per donar resposta a **determinats problemes i necessitats de la població en un territori** i que comparteixen d’uns criteris i principis compartits (implicació activa de la ciutadania en el desplegament de les mateixes accions, apoderament i foment de l’autonomia de la ciutadania, foment de la cohesió social), més enllà de les polítiques concretes de cada servei (educatives, socials, sanitàries, etcètera).

---

1. Pla municipal d’acció comunitària 2018-2022, Barcelona.

### 3. La situació actual i l'escenari desitjat

Fruit de la reflexió realitzada s'ha pogut identificar quina és la situació actual amb relació a la vertebració de l'acció comunitària a la ciutat i quin és l'escenari desitjat, és a dir, com ens agradaria que fos. En aquesta línia, recordem les paraules recollides en el Pla municipal d'acció social:

Els serveis de la política social estables i assentats al territori -barri (educatius i culturals, de salut, de serveis socials, de foment de la ocupació [sic]...) han anat incorporant la mirada i les metodologies comunitàries. Els professionals que hi treballen es coneixen i reconeixen, i són capaços de construir conjuntament diagnòstics i estratègies de resposta perquè s'han dotat d'una arquitectura d'espais estables de treball al territori que ho permet i facilita. Per la seva banda, els diversos equipaments de proximitat instal·lats al territori -barri (biblioteques, centres cívics, casals de barri, ludoteques...) han incorporat mirades, metodologies i estratègies comunitàries que els permet ser autèntics motors/vivers de projectes i vida comunitària al barri.

Caminar cap a l'escenari desitjat requereix una evolució, els **elements principals** de la qual s'expliciten en el quadre següent:

D'experiències,  
projectes i  
polítiques sectorials...

...a un sistema comunitari de  
polítiques socials

Estudi de l'abordatge de les necessitats de la població des d'una intervenció individual	Estudi de l'abordatge de les necessitats des de diferents maneres d'intervenció
Acció comunitària sectorial i puntual	Planificació estratègica de ciutat
Multiplicitat de marcs de referència	Un marc de referència de principis d'actuació, criteris i metodologia per a la pràctica
Cadascú la seva diagnosi	Una planificació i anàlisi conjunta de la diagnosi pel que fa a les necessitats que cal abordar comunitàriament
Dificultats de coordinació al territori	Una organització comunitària i governança clara d'àmbit de ciutat i al territori
Projectes extraordinaris	Serveis i projectes ordinaris (maneres de fer i treballar estables)
Manca d'avaluació	Seguiment i avaluació continuada
Voluntarisme professional	Encàrrecs clars i concrets als equips i professionals
Desequilibris entre serveis i entre professionals	Recursos per procurar equilibris i compensacions entre serveis
Un model reactiu, fonamentat en necessitats que, quan s'identifiquen, ja han variat	Fer models predictius (avançar-se als esdeveniments i preveure necessitats futures)



## 4. Elements de diagnòstic

No podem avançar sense identificar alguns dels **aspectes bàsics identificats de la situació actual**, reconeixent el treball fet fins ara. Són aquells elements sobre els quals s'ha reflexionat i es consideren clau per **fer evolucionar l'estratègia comunitària** de ciutat en la direcció desitjada. Aquests elements s'han de tenir en compte tant en el disseny com en el desplegament del sistema comunitari de polítiques socials.

### 4.1. Elements bàsics del punt de partida

En relació amb el territori i els agents

- És fonamental ser conscients de la **diversitat d'agents** i de les **dinàmiques pròpies** de cada comunitat.
- S'ha de tenir molt present **els antecedents**, atès que el passat condiciona les actituds i els imaginaris de la gent. Els antecedents són tant fets com persones i relacions. Alguns territoris tenen molta **experiència prèvia** d'acció comunitària, mentre que d'altres no en tenen gens.
- Els **territoris són diversos**, en grandària, característiques, necessitats i problemàtiques, teixit social, recursos, etcètera. Això implica la necessitat de disposar d'un disseny que ens permeti ser flexibles sobre unes bases sòlides, que mostri les oportunitats i les aprofiti, sota una articulació, unes intencions i uns dispositius que permetin tirar endavant el projecte.
- L'estratègia comunitària no és un recurs únicament per als territoris que tenen una població amb més dificultats socioeconòmiques enfront de les zones benestants de la ciutat.

En relació amb el procés

- L'acció comunitària s'ha de planificar a mitjà i llarg termini; **requereix temps** perquè és un procés llarg que no sempre dona fruits immediats. Aquesta planificació s'ha de fer amb els diferents recursos. Es pot començar per serveis socials, salut i educació, però caldrà incorporar-hi més agents, com els que estan vinculats a les polítiques culturals i d'ocupació o habitatge.

## 4.2. Estratègia comunitària

- Aquest marc comunitari implica respectar-nos, escoltar-nos, tenir **objectius comuns**. Amb tot, també cal ser operatius i disposar del temps i dels espais adequats, saber identificar els diferents passos i moments, els èxits assolits i els reptes de futur.
- Els **temps i ritmes** són **diferents**, sobretot entre l'Administració i la ciutadania, però també dintre de l'Administració i entre la mateixa ciutadania. I és clau saber adaptar les estratègies comunitàries als diferents ritmes dels diversos actors de la comunitat.
- Disposar d'una arquitectura que dissenyi els espais de treball i la seva composició, entre d'altres, és una condició necessària però no suficient per garantir una mirada o una estratègia comunitària.
- Hem d'estar alerta per no caure en el parany de fer una equivalència entre *treballar amb la comunitat* i *treballar comunitàriament*.
- Tampoc no és un recurs per a una situació de crisi en la qual el pressupost de l'Administració local s'ha vist reduït, ni es pretén equiparar l'acció comunitària a l'acció preventiva.
- **No partim de zero**; alguns serveis tenen experiència en treball comunitari, una metodologia de treball i força flexibilitat per adaptar-se.
- Hem après a **diferenciar entre estratègia comunitària i projecte comunitari**. Podem tenir projectes comunitaris sense una estratègia comunitària, però no una estratègia comunitària sense projectes comunitaris.

En la diagnosi de la situació pel que fa a la **planificació i el desplegament de l'estratègia comunitària** de ciutat, hi destaquen alguns elements clau:

- a) Es reconeix una **voluntat i un acord polític i directiu en relació amb la promoció de la dimensió comunitària de les polítiques socials** i, per tant, l'existència de l'encàrrec als equips tècnics perquè promoguin aquesta dimensió. En aquest sentit, cal ressaltar el reconeixement que la majoria de les organitzacions vinculades als àmbits de la política social de la ciutat van en aquesta direcció, la de potenciar la intervenció comunitària, en tant que hi ha la necessitat consensuada d'ampliar la mirada en els models d'intervenció per tenir un impacte més gran en la millora de la vida de la ciutadania.

Tot i això, es percep una **manca de definició de l'encàrrec de treballar comunitàriament**, tenint com a marc de referència les necessitats i els recursos del territori amb un enfocament integral. L'acció comunitària requereix prendre decisions i el compromís de les administracions. Si aquest compromís no hi és, l'acció comunitària només és una declaració d'intencions.

- b) A aquest dèficit s'hi suma que **no es percep un referent institucional** que vertebrï l'acció comunitària de manera general. L'acció comunitària s'ha construït a partir de la pràctica concreta de diferents projectes. Tot i que això es pot valorar com una fortalesa, també genera algunes dificultats de desplegament.
- c) El **marc institucional ha de promoure l'acció comunitària**; per

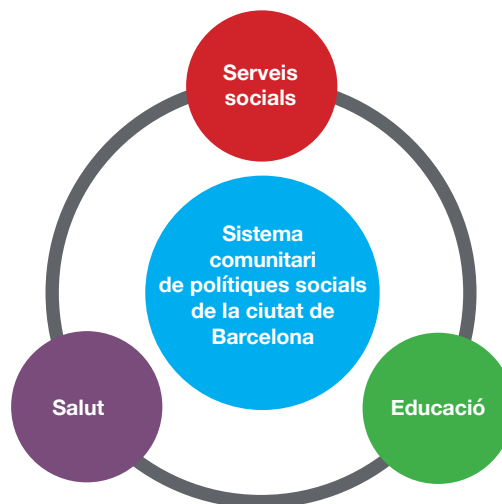
tant, hi ha d'haver un encàrrec dels equips directius dels serveis per treballar comunitàriament. Aquest referent institucional general ha de marcar la direcció estratègica, i, després, des de la proximitat territorial, prioritzar els projectes i els continguts que cal treballar.

L'escenari actual ens ofereix un repte clau en relació amb **la manera de superar les dificultats per encaixar els diferents objectius de les diverses organitzacions i serveis implicats**. Cal acceptar que, de vegades, són objectius compartits amb altres recursos i, d'altres, són objectius propis.

El marc municipal d'acció comunitària<sup>2</sup> parteix de la visió que: *“els serveis bàsics de la política social al territori (l'escola, el centre de salut i el centre de serveis socials, que no han d'anar a buscar la gent, perquè la gent ja hi va!) esdevenen promotors directes i interconnectats d'accions comunitàries protagonitzades per la ciutadania”*.

Aquests àmbits de la política social incideixen majoritàriament en les persones a través de centres de serveis i equipaments de proximitat. I reuneixen dues característiques: la seva capillaritat en el territori i la seva condició estructural, ja que no canvien en cada mandat. A més a més, són serveis que concentren la gran majoria dels professionals de l'ecosistema professional territorial i amb els quals, amb més o menys intensitat, la majoria de la ciu-

tadania estableix un vincle en algun moment de la seva vida.



Durant el procés de reflexió del grup de treball, ha sorgit una tensió inevitable entre allò que és desitjable com a escenari final i allò que és factible en el context actual. Finalment, aquest document aposta per l'inici de la construcció d'un sistema comunitari de polítiques socials (SCPS) format pels serveis més presents i estables en els barris i les zones de la ciutat: l'escola, el centre de salut i el centre de serveis socials. És un punt de partida, però, que no defuig la incorporació progressiva dels dispositius vinculats a les polítiques d'ocupació, culturals (centre cívics, casals de barri, biblioteques) i d'habitatge, o la participació de la ciutadania.

<sup>2</sup> Cap a una política pública d'acció comunitària. Marc conceptual, estratègic i operatiu. Direcció de Serveis d'Acció Comunitària. Gerència de Drets de Ciutadania, Participació i Transparència. Octubre del 2016.

### 4.3. Organització i espais de treball comunitari

Aquesta organització fa referència tant a les organitzacions vinculades a la política social de la ciutat i els seus espais impulsors i promotors de l'acció comunitària, com a l'articulació dels espais de treball i lideratges per a l'acció comunitària en els barris i les zones de la ciutat.

#### Les organitzacions

En l'anàlisi de la situació actual, la percepció és que les direccions i les gerències dels serveis dels àmbits de salut, serveis socials i educació ja estan fent una aposta important en incorporar l'estratègia comunitària en l'abordatge de les necessitats de la població dins de totes les organitzacions, amb professionals i equips disposats a fer-ho. Ara bé, som davant d'organitzacions grans i complexes, en què el simple fet d'informar tots els i les professionals ja és un repte. Per tant, impregnar o canviar la manera de fer de tota l'organització o servei és un repte encara més gran. En aquest marc, cada organització s'ha dotat d'una estructura per impulsar o portar a terme l'encàrrec comunitari dels seus serveis. Per esmentar-ne alguns exemples:

- El Consorci d'Educació té constituït un grup de treball comunitari.
- L'IMEB té la mesura de govern "Impuls al Projecte educatiu de ciutat" amb una clara orientació a treballar des de l'educació comunitària com un marc òptim per donar respostes als reptes educatius actuals ("Bao-bab", "Patis escolars oberts al barri", "Camí escolar, espai amic", Audiència Pública als nois i noies...).
- L'ASPB té un departament de Salut Comunitària dins de la Direcció de Promoció de la Salut.

- L'IMSS disposa d'una Comissió Tècnica de Comunitari on hi ha direccions de centres i professionals del territori que vetllen per definir el marc conceptual de com treballem comunitàriament.
- En l'àmbit de l'atenció primària de salut, tenim el CORE, definit com Grup de Comunitari interdisciplinari, en què hi ha un consell consultiu, direccions d'equips, etcètera.

Tot i aquest reconeixement dels equips de cada organització amb l'encàrrec de treballar comunitàriament, també es valora que això no deixa de ser un encàrrec subsidiari. Així, en molts casos, si cal prioritzar, l'atenció individual i la gestió passen per davant de l'atenció des de l'acció comunitària. Aquest fet es veu agreujat per una manca de temps per planificar les accions i fer-ne seguiment.

Si l'encàrrec no és explícit o concret, s'acaba prioritzant l'atenció directa. Per tant, el treball comunitari depèn de la voluntat dels professionals, que l'han d'aplicar fora de l'horari establert. No es preveuen ni temps ni espais en les agendes per poder assumir tasques relacionades amb la participació en l'acció comunitària. En els casos en què no hi ha un encàrrec o el que hi ha no és clar, l'acció comunitària acaba depenent en excés de la voluntarietat dels professionals, i aquest fet es viu com una feblesa des dels diferents serveis.

#### La dimensió territorial

L'acció comunitària requereix lideratge al territori. Però aquest lideratge no sempre cal que recaigui en el mateix tipus de professional, ni tan sols en la

mateixa administració o organització (Servei d'Acció Comunitària, serveis a les persones del districte, serveis socials territorials, serveis de salut del territori, etcètera). L'experiència ens mostra:

- Pel que fa a qui ha d'exercir el rol de lideratge de l'acció comunitària en les administracions o organitzacions (de serveis socials, salut, educació, etcètera), es poden concretar dos tipus principals d'objectius, diferents però complementaris: la gestió de projectes i la gestió de les relacions amb els veïns i veïnes.
- És important tenir present el moment del procés i com aquests lideratges poden anar variant o complementant-se. Cal diferenciar entre l'impuls inicial i els diversos espais de lideratge tècnic amb objectius diferents que es poden anar creant:
  - Coordinació d'organitzacions (quina problemàtica/necessitat hem de treballar amb mirada comunitària).
  - Coordinació de serveis.
  - Construcció de projectes conjunts.
- Actualment, la majoria dels territoris i barris de la ciutat no tenen cap espai on hi hagi els recursos de serveis socials, salut, educació, etcètera, més enllà de taules centrades en la realització de projectes concrets i no pas a exercir una mirada global del territori concret. Cal que les diverses organitzacions implicades (consorcis, instituts, agències) facilitin que aquest espai sigui possible.

S'identifica el risc de la dependència de l'acció comunitària en una sola persona que exerceixi l'operativa d'aquesta acció. Si passa això, pot debilitar l'acció comunitària, en tant que resta potencialitat a l'apoderament de la resta dels agents implicats.

- En aquest marc, el paper atribuït al districte varia. Pot tenir des d'un paper actiu clau o de lideratge perquè té una mirada territorial, fins a ser-hi sempre present però sense exercir necessàriament el rol de lideratge. En aquest sentit, la figura del tècnic o tècnica de barri té actualment un paper molt divers en l'acció comunitària del barri: n'hi ha que tenen un paper molt actiu i són mostres de lideratge, i n'hi ha que pràcticament no tenen presència en l'acció comunitària del barri.
- Des de la pràctica dels serveis es reconeix que, moltes vegades, les relacions s'estableixen directament entre serveis o entitats. Davant la detecció d'una necessitat, si el servei la portés directament a una taula comunitària, l'anàlisi de la resposta segurament s'assumiria de manera més col·lectiva. En aquest sentit, s'afegeix una dificultat: la ciutat té molts serveis i recursos, però per poder coordinar-los cal treballar en diferents àmbits —polític, directiu i professional—, i això no sempre és fàcil.

El marc de referència per treballar sota una estratègia comunitària s'ha construït a partir de l'experiència pròpia dels diferents projectes realitzats i del contrast amb altres territoris i experiències. Això ha provocat que:

#### 4.4. Recursos i eines

- Per conciliar la tasca assistencial amb la comunitària, de vegades es requereix un cert voluntariat per part dels i les professionals. Això provoca que **els lideratges no sorgeixin de manera fàcil**, perquè suposen fer-se càrrec de més feina per al professional que l'assumeix.
- El marc de referència està **molt relacionat amb com s'articula el lideratge**.
- **La metodologia passa per qui assumeix el lideratge**: si té una mirada global, si té formació d'acció comunitària, si té voluntat, etcètera.
- Es continua valorant la feina dels i les professionals amb els paràmetres d'abans: nombre de persones ateses, etcètera.
- Moltes vegades, els serveis d'un barri o d'una zona no tenen l'encàrrec de fer detecció i anàlisi de les necessitats que cal abordar amb estratègia comunitària a partir de l'atenció individual, sinó el de participar en diagnòstics o en respostes a necessitats detectades per altres recursos o agents del barri.

La situació actual en l'**elaboració de diagnòstic de territori** ens indica que hi ha una diversitat i, per tant, una mancança d'una única eina unificada del territori.

El fet que les diagnòstics s'elaborin amb la participació dels diferents serveis i que cadascun d'aquests serveis agafi el lideratge de manera compartida — encara que qui impulsi i lideri el procés sigui un altre servei— es valora com una fortalesa, tant perquè permet analitzar les necessitats i les respostes des d'una mirada més global i transversal, com perquè contribueix que s'hi impliquin d'una altra manera i se'l sentin més seu.

Ara bé, la realitat ens ensenya que, malgrat la voluntat que tothom estigui present en l'elaboració d'una diagnòstic liderada per un servei o organització concrets, i malgrat els esforços que es dediquen a reforçar el paper clau de tots els serveis implicats, són pocs els serveis que s'ho fan seu i consideren la diagnòstic com a pròpia. En els casos en què un servei no ha participat en la seva elaboració (per falta de temps o perquè l'encàrrec els arriba en altres fases), encara planteja més dificultats a l'hora de tenir la seva implicació en la fase d'execució dels plans i programes.

A més dels i les professionals i equips dels quals es dota cada servei, no descobrim res de nou si afirmem que als barris de la ciutat s'han desenvolupat **diferents estratègies i dispositius** per treballar o desenvolupar projectes de manera comunitària. Tot i que són molt diversos, en tots s'hi reconeixen certs elements facilitadors que fan l'acció comunitària més àgil i possible.

L'existència d'una **articulació formal o estructura aglutinadora** de l'acció comunitària en un barri —Pla comunitari, Pla de barris— facilita el desenvolupament d'una estratègia comunitària. Aquests plans generen una estructura organitzativa, un funcionament, una xarxa de relacions amb els actors i uns espais de treball que fan més fàcil la participació dels actors del barri i la gestió de l'elaboració de la diagnosi i de projectes concrets.

Tot i això, es reconeix que cal estar alerta per evitar que aquests dispositius/projectes debilitin els serveis en si i els seus professionals, si se'ls delega tot a ells i a les figures tècniques associades.

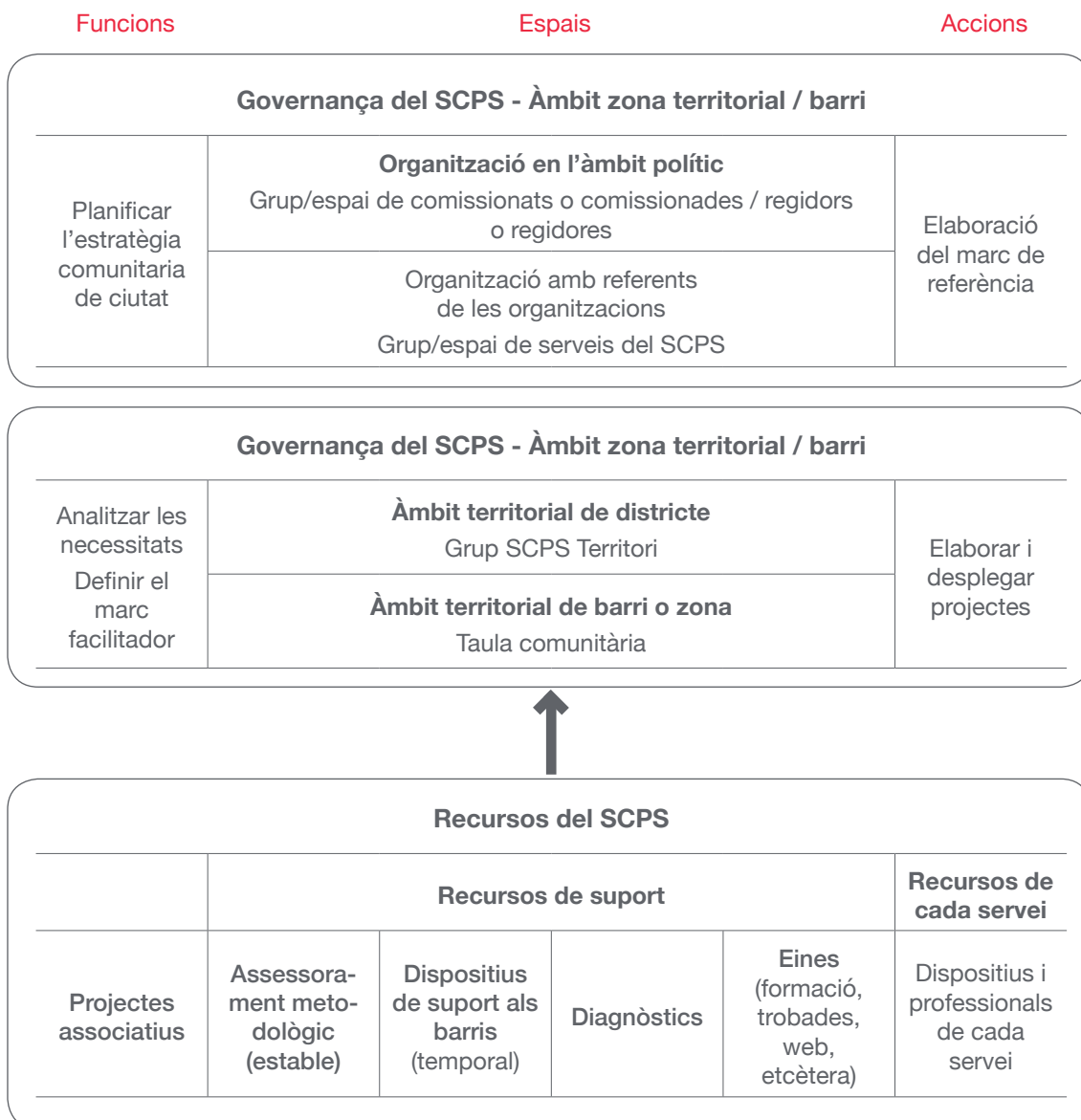
Finalment, l'**avaluació** està poc integrada, sobretot en relació amb l'impacte en les persones i la comunitat. Cal demostrar l'impacte de l'acció comunitària amb una bona avaluació, de manera que tingui repercussió en l'encàrrec i contribueixi a equilibrar l'atenció individual i la comunitària. L'impuls de les accions requereix molta energia i temps per part dels professionals i cal valorar l'impacte que genera.

## 5. Elements de canvi

L'anàlisi de la situació actual facilita la concreció de la proposta d'estructuració del sistema comunitari de polítiques socials; des de la construcció d'un marc de referència comú, passant per l'organització dels espais

d'àmbit de ciutat i als barris o zones, i finalitzant els recursos i les eines per a la planificació i el desplegament de l'estratègia comunitària.

### Esquema





## 5.1. Marc de referència

El marc de referència es construeix partint d'una proposta basada en el document marc d'acció comunitària i el Pla municipal d'acció comunitària, treball i validació per part dels referents comunitaris de cada organització, és a dir, el Grup de Serveis del SCPS esmentat abans.

- El marc de referència inclou el següent:
- La intencionalitat de l'estratègia comunitària i els valors amb què treballa.
- La definició de la manera de fer junts la mirada comunitària en la nostra intervenció i els principis metodològics d'intervenció.
- La participació activa de tots els agents.
- L'evolució de les maneres de fer i relacionar-se (una nova organització, uns recursos, etcètera) entre actors institucionals i comunitaris dels equips i serveis municipals, perquè passin a treballar comunitàriament de manera ordinària.
- La definició dels serveis públics de la política social com a promotors d'acció comunitària, que es coneixen i es reconeixen, intercanvien informació, col·laboren en projectes conjunts i treballen directament amb la població de manera col·laborativa.
- Responsabilitat envers la competència pròpia de cada servei.
- L'anàlisi de dades i visions (diagnòstics compartits) com a punt de partida.

## 5.2. Organització dels espais

L'estratègia comunitària de ciutat es concreta abordant dos nivells pel que fa a l'organització dels espais:

- La dimensió política i tècnica en l'àmbit de ciutat.
- La dimensió territorial o de proximitat de la governança.

Per assolir un encàrrec comunitari de ciutat que estableixi les bases per anar del *jo individual* (del servei) al *nosaltres com a comunitat* cal posar les persones al centre de les accions i treballar el procés des de les organitzacions que donen servei a la ciutadania, amb i des de la comunitat. I cal treballar aquest "encàrrec" en diferents àmbits: polític, tècnic i ciutadà.

### 5.2.1. Organització en l'àmbit de ciutat: política i tècnica

#### Grup/espai de comissionats o comissionades / regidors o regidores

Aquest encàrrec de ciutat per donar forma a l'estratègia comunitària en l'abordatge de les necessitats de la població ha de concretar la dimensió política de la governança, un espai que exerceixi el lideratge, la planificació i la visualització de l'encàrrec.

Aquest grup està format pels responsables polítics de les polítiques socials de la ciutat de Barcelona.

Les seves funcions són les següents:

- Validar el SCPS com a estratègia comunitària per donar resposta a determinades problemàtiques i necessitats de la població que difícilment es resolen de manera sectorial.

- Facilitar l'acord i l'empenta institucional des de les diferents àrees o sectors, dotant-los de recursos i efectuant els canvis d'orientació més estructurals de la política.
- Planificar l'abordatge comunitari de ciutat d'unes problemàtiques determinades mitjançant projectes tractors estratègics per a la ciutat, si escau.
- Treballar conjuntament, tant les diferents àrees de l'Ajuntament com administracions diferents mitjançant acords.
- Altres.

El lideratge operatiu a l'Ajuntament s'atribueix a l'Àrea de Drets Socials.

### Grup/espai de serveis del SCPS

De manera similar, la dimensió operativa de ciutat ha d'aterrar en cada organització per fer possible l'encàrrec i l'establiment dels mínims comuns denominadors que guien tots els equips en aquesta estratègia.

Aquest grup està format per un representant de màxim nivell de cada organització responsable de l'execució de les polítiques socials a la ciutat de Barcelona. Les organitzacions participants, per sectors, són les següents:

- Serveis socials: IMSS
- Educació: Consorci d'Educació i Institut Municipal d'Educació de Barcelona.
- Salut: Consorci Sanitari de Barcelona (CSB), Institut Català de la Salut

(ICS) i Agència de Salut Pública de Barcelona (ASPB).

Aquest grup, en cas d'incloure les organitzacions vinculades al desenvolupament econòmic local, les polítiques culturals i d'habitatge, s'ampliaria a:

- Polítiques d'ocupació i treball de proximitat: Barcelona Activa
- Polítiques culturals: Institut de Cultura, Barcelona Cultura
- Polítiques d'habitatge: Consorci d'Habitatge de Barcelona, Institut Municipal de l'Habitatge i Rehabilitació de Barcelona

Les seves funcions són les següents:

- Que els diversos serveis implicats rebin l'encàrrec comunitari de manera clara i el duguin a terme.
- Que hi hagi espais de treball que permetin ordenar els diversos programes, projectes i serveis implicats i donar-los coherència.
- Que no quedin diluïdes les responsabilitats i els àmbits d'autonomia de les direccions i els i les professionals.

### 5.2.2. Dimensió territorial o de proximitat de la governança

Calen referents clars i pràctics dels serveis i projectes del territori. Cal, també, un canvi cultural de les nostres organitzacions i dels i les professionals que treballen als territoris. Això implica treballar de manera conjunta en l'àmbit tècnic, repensar i

**elaborar els encàrrecs i el disseny de les polítiques conjuntament.** Es tracta de treballar col·laborativament en problemes col·lectius.

Aquesta governança de proximitat ha de permetre organitzar i donar coherència al treball en barris i zones, cercant la participació activa dels professionals dels serveis i de la ciutadania. La proposta es fonamenta en la creació dels espais de referència següents.

#### **Àmbit territorial de districte: Grup SCPS Territori**

Aquest grup estable està format pels referents de territori de cada organització que forma part del sistema. També inclou el director o la directora de Serveis Personals del Districte.

Les seves funcions són, entre d'altres, les següents:

- Identificar la problemàtica que cal abordar des de l'estratègia comunitària.
- Impulsar els instruments per detectar necessitats (jornades professionals, anàlisi conjunta de dades, tallers monogràfics, etcètera). Aclarir els rols i les posicions dels actors comunitaris.
- Planificar i supervisar les accions.
- Permetre més permeabilitat entre els serveis (per exemple, que els treballadors socials puguin fer intervenció social a les escoles, tot aprofitant aquest marc).

- Facilitar una presa de decisions àgil i adaptada al ritme dels processos que es vulguin impulsar.
- Permetre la construcció de nous espais i noves arquitectures.
- Afavorir el coneixement, el reconeixement i la feina conjunta entre professionals.
- Motivar la identificació i l'activació de rols i encàrrecs professionals nous.

#### **Àmbit territorial de barri o zona: taula comunitària**

El barri o zona s'organitza en una **taula comunitària** amb referents dels equipaments dels diferents serveis amb acció al barri.

El Districte (administració) ha de tenir un referent tècnic de cada barri pel que fa a Comunitari. Aquest referent serà preferentment el tècnic o tècnica del barri; potser també un tècnic o tècnica sectorial de Districte, o, segons les característiques, les dinàmiques o els continguts de treball del territori, poden ser tots dos.

S'espera que aquesta taula faci una definició dels objectius que cal treballar segons l'anàlisi de necessitats, defineixi les prioritats que convé treballar, faciliti o promogui la conversió d'aquestes prioritats en projectes i defineixi els espais de gestió i funcionament.

Els lideratges venen determinats pels projectes que es treballen, i, per això, els lideratges poden anar canviant.

L'acció comunitària requereix una estratègia pròpia que va més enllà de la tasca de cada àmbit. Aquesta estratègia s'ha d'alimentar, no només promovent i facilitant, sinó generant caliu, creant una manera de fer que sigui un espai de trobada de les diferents perspectives on totes elles se sentin còmodes. Per això és clau generar objectius comuns fruit d'un treball conjunt que porti a un consens sobre què abordar de manera comunitària i com fer-ho, cadascú des de la seva tasca i el seu rol però de manera coordinada. Al capdavant, tots treballem amb un objectiu comú, que és millorar les condicions de vida de les persones. Els espais de treball no s'han de concebre sempre com a espais físics, sinó com a punts de confluència i de relació entre les persones. Dit d'una altra manera, hi pot haver espais més formals i d'altres de més informals.

### Ciudadania

L'acció comunitària es caracteritza per una presència activa de la ciutadania en la identificació de les necessitats, la prioritització dels temes per abordar, i el disseny i el desplegament de l'acció comunitària en un territori. La ciutadania no només és objecte, sinó que passa a ser subjecte actiu, de les nostres intervencions. Això implica que cal el següent:

- Potenciar l'autonomia i l'apoderament de la ciutadania. No només fer coses per a la gent, sinó **amb la gent**. Es tracta de reforçar el canvi d'una concepció de l'agent social com a receptor a subjecte actiu.
- **No concebre** l'acció comunitària **només** com el fet d'impulsar accions des de l'Administració perquè després les gestioni la ciutadania.
- Crear l'escenari perquè s'actui sobre allò que es necessita, sense restringir l'acció a allò que parteix de qui més es mobilitza o de qui té més accés als canals per fer-se escoltar, i sense basar-nos únicament en les percepcions d'aquells que hi participin activament. Hem de ser conscients que, en aquest aspecte, els serveis tenim una tasca rellevant a partir de l'anàlisi de les dades sobre necessitats generades a partir de l'atenció a la ciutadania.

Per això es planteja que la governança del SCPS en l'àmbit de la ciutat hauria d'evolucionar incorporant altres agents institucionals i agents socials. En l'àmbit territorial de proximitat, els agents socials participen activament en l'anàlisi i la construcció de respostes a les necessitats identificades, i les entitats del territori són un agent actiu per a l'acció comunitària.

## 5.3. Recursos

### 5.3.1. Diagnòstics

El sistema comunitari de polítiques socials hauria de vetllar per la **coherència global de les polítiques socials**. Per tant, cal **caminar cap a un únic procés de diagnòstic compartit. Una diagnosi del mateix sistema comunitari de polítiques socials**. Hem de fugir de treballar únicament amb un servei, i caminar cap a una diagnosi global del territori vinculat al SCPS.

### 5.3.2. Assessorament metodològic

Els i les professionals dels serveis requereixen un assessorament metodològic **estable** de referència. Aquesta estabilitat fa referència a la relació establerta entre els i les professionals dels serveis i l'equip responsable de l'assessorament (no a una intervenció permanent i continuada). Aquest assessorament s'activa únicament a petició dels i les professionals del territori (organitzats a la taula territorial) quan identifiquen en el dia a dia la necessitat d'un suport addicional per resoldre dubtes, innovar metodològicament, conèixer altres experiències, etcètera.

Aquest equip d'assessorament metodològic implica:

Que el Servei d'Acció Comunitària (SAC) disposi d'un equip de professionals que assessori els territoris.

Que cada territori s'organitzi per disposar d'un grup de professionals de diferents àmbits i serveis que exerceixi aquesta funció d'assessorament en temes comunitaris.

### 5.3.3. Dispositius de suport als barris

Aquests dispositius, **temporals**, són extraordinaris i han de servir per potenciar l'acció comunitària dels recursos i serveis estables o ordinaris en un moment determinat. Poden tenir diferents formes i professionals.

### 5.3.4. Eines

Els professionals dels serveis, més enllà de les sessions de treball, de participar en un grup o participar en una activitat, no estan específicament entrenats per tenir una mirada comunitària sobre l'atenció a les necessitats. Molts equips no estan impregnats d'aquesta metodologia i manera de fer, i això dificulta aterrar l'estratègia comunitària al territori i als equips dels centres. Per això es plantegen diferents eines per aprofundir i facilitar aquest repte:

- Els plans —i el perfil tècnic comunitari que pot acompanyar-los— han de facilitar la feina dels altres agents. Això no vol dir, però, que hagin de liderar tots els projectes comunitaris del territori de manera automàtica. Si fem una aposta ferma i sostenible pel canvi en el model d'intervenció a fi que s'hi incorpori la mirada comunitària, des de l'organització s'han de tenir en compte **les hores de coordinació i de treball comunitari en les agendes dels i les professionals** dels diferents serveis. Si això no es preveu, es dificulta la planificació i l'articulació de l'acció comunitària.
- La **formació** esdevé un element clau. Pot tenir diferents formats, ge-

nerats des de la proximitat i adequats al territori, amb professionals d'un únic servei o amb una combinació de professionals de diferents serveis.

- La creació d'espais d'anàlisi de necessitats d'una zona concreta a partir del treball que duen a terme els professionals dels diferents serveis amb acció en un territori. Sistematitzar una metodologia de **troba-des professionals** pot afavorir la mirada global sobre la població i afavorir la detecció àgil i col·laborativa de les necessitats que, per la seva complexitat en la resposta, han de ser assumides amb una mirada comunitària intersectorial.
- La creació d'espais de coneixement mutu i comunicació, com ara un lloc **web d'àmbit territorial o un butlletí d'informació (newsletter)**, que facilitin la informació i el contacte, la consciència d'allò que constitueix un recurs en el territori, i que afavoreixin el reconeixement de les oportunitats, facilita aquesta tasca.
- Les condicions de flexibilitat horària en les jornades dels professionals, l'equilibri entre tasques —la descàrrega d'altres tasques que ja tenen encomanades per poder dedicar temps i energia a aquesta línia de treball— i la dotació d'instruments tecnològics (mòbil, tauletes...) que requereix l'estratègia comunitària per al seu desplegament.

### 5.3.5. Avaluació

L'avaluació diagnòstica és essencial per poder detectar les necessitats del territori, adequar les respostes que es

donen i continuar organitzant i planificant l'acció comunitària.

A més a més, cal disposar d'indicadors de procés i saber valorar els resultats intermedis i els petits avenços. Aquesta avaluació és necessària perquè permet a qui pren les decisions (àmbit polític, àmbit gerencial) mesurar els resultats, facilitar els recursos i crear els llocs professionals necessaris.