



B e n e s t a r S o c i a l

Marc Municipal per a l'Acció Comunitària

Bases conceptuales
i metodològiques

Marco Municipal para la Acción Comunitaria

Bases conceptuales
y metodológicas

B e n e s t a r S o c i a l

Marc Municipal per a l'Acció Comunitària

Bases conceptuales
i metodològiques

Marco Municipal para la Acción Comunitaria

Bases conceptuales
y metodológicas



Presentació	5
--------------------------	---

Part I

L'acció comunitària: serveis a les persones, ciutadania activa i convivència

1. Introducció	9
2. Els compromisos del Pla d'Actuació Municipal 2004-2007	10
3. L'acció comunitària: elements d'un marc conceptual i metodològic de referència	11
3.1 Comunitat i elements que caracteritzen l'acció comunitària	11
3.2 Tipologia d'accions comunitàries	13
3.3 Les accions comunitàries com a processos de transformació	14
3.4 Els processos comunitaris com a construcció de ciutadania	15
3.5 Les fases i el procés d'una acció comunitària	16

Part II

Els Plans de Desenvolupament Comunitari

4. Els Plans de Desenvolupament Comunitari (PDC)	20
4.1 El marc conceptual: què és i qui conforma un PDC	20
4.2 El marc metodològic: com es configura un PDC	23


Presentació

El Programa d'Actuació Municipal 2004-2007 explicita els objectius de l'Ajuntament en matèria d'acció comunitària en l'àmbit del benestar social i, més en general, dels serveis a les persones. El Pla Municipal per a la Inclusió Social 2005-2010 recull i aprofundeix aquests objectius. La línia estratègica 5 del Pla formula el triple objectiu de: **a)** elaborar de forma participativa el Marc Municipal per a l'Acció Comunitària; **b)** posar en marxa plans comunitaris als 10 districtes de la ciutat; **c)** generalitzar de forma progressiva altres programes d'acció comunitària (Bancs del Temps, Viure i Conviure, Foment del Voluntariat Social...).

D'altra banda, el Departament de Benestar i Família de la Generalitat, per mitjà de la Direcció General d'Actuacions Cíviques i Comunitàries, ha elaborat un document per al desplegament al conjunt del país de Plans de Desenvolupament Comunitari (PDC).

En compliment dels compromisos adquirits, s'ha intensificat el treball municipal en matèria d'acció comunitària:

- S'ha elaborat, de forma participativa, el Marc Municipal per a l'Acció Comunitària, amb la voluntat de dotar d'un marc referencial el conjunt de les dinàmiques comunitàries que es desenvolupen als territoris i barris de la ciutat.
- L'Ajuntament i la Generalitat han coincidit en la necessitat i la voluntat política d'enfortir l'acció comunitària en tant que terreny de síntesi i articulació de les polítiques socials amb pràctiques de ciutadania responsable, civisme i convivència. Aquesta voluntat s'ha traduït en un enfortiment dels PDC. L'any 2005 Barcelona ha passat de 6 a 11 PDC, amb el correlatiu increment de recursos humans i econòmics, cofinançats –al 50%– per la Generalitat i l'Ajuntament.



L'acció comunitària:
serveis a les persones,
ciutadania activa
i convivència

1. Introducció

Barcelona, com la majoria de metròpolis europees, viu una ràpida i profunda transformació social. La ciutat és avui molt més complexa: multicultural, amb nous usos del temps, intergeneracional, amb pautes molt diversificades d'inserció en els mercats de treball i de l'habitatge, amb múltiples models de llar i de família, amb valors i identitats personals emergents... L'escenari de la vida ciutadana també ha canviat. L'espai públic és viscut des d'òptiques molt diverses i plurals; els seus usos es van configurant des de múltiples processos d'implicació personal, grupal, associativa i institucional. L'escenari de la governabilitat urbana incorpora un important nombre de xarxes ciutadanes.

Aquesta realitat complexa motiva l'Ajuntament a revisar i actualitzar les seves polítiques en relació amb l'acció comunitària a la ciutat de Barcelona, voluntat reflectida en el Programa d'Actuació Municipal (PAM) del present mandat. L'Ajuntament vol ser un agent actiu de canvi en les formes del governament urbà; un canvi per enfortir els processos de planificació i gestió comunitàries. Això implica abordatges integrals i transversals, des de la proximitat, amb la participació i el protagonisme d'agents i recursos diversos; amb coresponsabilitat, més que no pas segmentació; amb interdependències, més que no pas jerarquies; amb lògiques de confluència, més que no pas monopolis de decisió. Cada vegada més l'Ajuntament de Barcelona vol operar des d'un sistema relacional de governament, compartit i participatiu, amb l'objectiu de continuar la transformació dels nostres barris perquè assoleixin uns nivells més elevats de benestar quotidià.

El Marc Municipal pretén donar cobertura i estructurar accions i pràctiques basades en metodologies comunitàries, amb valors que tenen a veure amb la transformació i la construcció de ciutadania. És a dir, amb la millora de la qualitat de vida als barris i amb formes de treball basades en la proximitat, la quotidianitat, la confiança, la deliberació, la innovació, la transversalitat i l'articulació de xarxes.

Aquest document pretén, doncs, ser el marc referencial, a escala de ciutat, de les dinàmiques comunitàries que es desenvolupen als barris i territoris de Barcelona. Ha estat redactat com a síntesi del treball conceptual previ elaborat des de diferents instàncies¹, i recull les aportacions fetes tant pels tècnics referents d'acció comunitària dels districtes com per les persones i entitats en el marc del Consell Municipal de Benestar Social.

¹ *La intervenció comunitària en el context dels Serveis Personals de l'Ajuntament de Barcelona*. Sector de Serveis Personals, 2002; *L'acció comunitària en els Serveis Personals de l'Ajuntament de Barcelona: Criteris per a elaborar un marc de referència compartit*. Sector de Serveis Personals, 2004; *Plans de Desenvolupament Comunitari. Catalunya, comunitat i civisme*. Departament de Benestar i Família de la Generalitat de Catalunya, 2004; *Projecte de suport a una estratègia d'acció comunitària als Serveis Socials de Barcelona*. (Elaborat per Estratègies de Transformació Comunitària Sostenible per encàrrec de la Direcció de Benestar Social). Sector de Serveis Personals, 2005.

2. Els compromisos del Pla d'Actuació Municipal 2004-2007

Objectiu general

Dotar la ciutat d'un marc de referència compartit, tant estratègic com metodològic, pel que fa a l'acció comunitària com a mecanisme generador de benestar en la vida quotidiana. Avançar de forma clara en la concreció de plans comunitaris de barri i en l'activació d'una xarxa d'equipaments de proximitat, on els centres cívics juguin un paper referencial bàsic.

Objectius específics

- Elaborar de forma participativa un Programa Municipal d'Acció Comunitària en el context de Serveis Personals que doti l'acció comunitària a Barcelona d'un marc de referència estratègic, conceptual i metodològic compartit.
- Crear un Servei d'Acció Comunitària, format per un equip de tècnics i tècniques comunitàries, amb l'objectiu d'impulsar i dinamitzar el desplegament del Programa Municipal en tots els districtes de la ciutat. S'intentarà, tant com sigui possible, que aquests equips de tècnics i tècniques siguin un reflex del mosaic cultural i ètnic de la ciutat.
- Enfortir els plans i processos de desenvolupament comunitari ja existents a la ciutat. Garantir l'aprovació i posada en marxa d'un mínim de 10 Plans Comunitaris. Els Plans hauran d'implicar els diferents agents institucionals i associatius del territori i la xarxa d'equipaments de proximitat. Aquests Plans Comunitaris comptaran amb un marc de recursos establert i amb fórmules de finançament innovadores i creatives. Hauran d'incorporar compromisos d'acció concrets, que podran plasmar-se en la signatura d'Acords i Pactes de Barri.
- Impulsar la creació i la generalització a tots els districtes de programes i projectes d'interacció comunitària (Bon Veïnatge, Prevenció i Alerta, Intercanvis de Coneixements i Serveis, Bancs Solidaris i de Temps, entre altres) amb l'objectiu global de potenciar la innovació, la creativitat social i les bones pràctiques.
- Promoure la creació de xarxes territorials d'acció social que facilitin les connexions i els intercanvis entre entitats, grups i persones com a marcs comunitàries de foment de la convivència intercultural, de la resolució de necessitats d'habitatge, de suport a la dependència, o de viabilitat de projectes familiars emergents, entre altres possibles objectius.

- Elaborar un Mapa d'Equipaments i Serveis de Proximitat com a marc de consolidació i enfortiment de la xarxa d'acció comunitària (centres cívics, casals de barri, casals de gent gran, casals i espais infantils i de joves, ludoteques...), en tant que instruments indispensables de les polítiques territorials d'acció comunitària.
- Potenciar de forma específica la xarxa de centres cívics i la posada en pràctica de sistemes de millora i innovació permanents d'aquests per tal que constitueixin el recurs territorial bàsic per als programes d'acció comunitària i contribueixin així de forma substancial al desenvolupament sociocultural i a potenciar les dinàmiques de cohesió i inclusió socials des d'una perspectiva intergeneracional.
- Impulsar el desenvolupament i l'aplicació de sistemes d'avaluació de procés i de resultats que permetin valorar l'impacte de les intervencions comunitàries i la seva sostenibilitat en el temps.

3. L'acció comunitària: elements d'un marc conceptual i metodològic de referència

3.1. Comunitat i elements que caracteritzen l'acció comunitària

La comunitat implica un cert tipus de realitat social en la qual són presents alguns elements definitoris. Amb voluntat de síntesi, poden destacar-se'n els següents:

- Existència d'un *col·lectiu humà* al qual es reconeix la capacitat de ser *subjecte i protagonista d'accions i decisions* amb voluntat d'incidir en el canvi i la millora de les condicions de vida de les persones que en formen part.
- Existència, entre les persones que integren el col·lectiu, de *consciència de pertinença*, és a dir, d'un cert grau d'integració subjectiva en una identitat comunitària compartida.
- Existència de mecanismes i processos, més o menys formalitzats, d'interacció i *suport social*, és a dir, de pautes de *vinculació mútua* i reciprocitat quotidiana.
- Existència i arrelament a un *territori*, a un cert *espai compartit* que articula agents, instruments i continguts per a l'acció. Un espai físic, una geografia, que incorpora significacions de pertinença.

En síntesi, l'acció comunitària adquireix sentit quan es desenvolupa a partir d'un col·lectiu humà que comparteix un espai i una consciència de pertinença que genera processos de vinculació i suport mutu, i que activa voluntats de protagonisme en la millora de la seva pròpia realitat.

Més enllà d'aquesta primera constatació bàsica, els processos comunitaris es caracteritzen per projectar-se en una doble dimensió:

- La dimensió substantiva, que opera com a conjunt de criteris rectors de les transformacions comunitàries; i
- La dimensió relacional i metodològica, que opera com a conjunt de pautes de treball.

Els valors de l'acció comunitària es troben tant en la capacitat de generació de *canvis i millores socials*, com en les *formes de treball i interacció humana* que preconitza. Es tracta de satisfer necessitats i expectatives de qualitat de vida i desenvolupament humà, sí; però es tracta de fer-ho per mitjà de relacions de respecte, confiança, diàleg, creativitat o aprenentatge.

Expressat en tres paraules: transformar i construir ciutadania. L'acció comunitària es justifica en tant que motor de transformació, de canvi tangible cap a territoris i comunitats més inclusives. I planteja aquests canvis a partir de processos de protagonisme col·lectiu, de ciutadania activa amb capacitat relacional i constructiva

Cal dir, per concloure aquest apartat, que l'acció comunitària, per tal de posar-se en marxa i tirar endavant, presenta un doble requisit d'operativitat:

- 1.** *La legitimació del procés*, fet que implica: **a)** l'impuls, l'aval i l'aprovació política; **b)** el suport directiu i tècnic; i **c)** l'establiment dels acords i consensos socials bàsics.
- 2.** *La capacició*, tant de les persones professionals com de totes i tots els agents socials, cosa que implica l'aprenentatge de tècniques i l'activació i posada en pràctica d'habilitats i capacitats diverses que dotin de solvència l'acció comunitària en la seva doble perspectiva de forma de treballar i d'orientació cap a resultats tangibles.

3.2. Tipologia d'accions comunitàries

Podem distingir diferents tipus d'accions comunitàries en funció de tres criteris tipològics:

- L'origen o procés de sorgiment de l'acció comunitària.
- El nombre i el grau d'implicació dels diferents agents en l'acció comunitària.
- L'abast de les transformacions que proposa l'acció comunitària.

Origen de la iniciativa

Accions comunitàries *impulsades des del teixit associatiu o veïnal*, on es pacten els papers a jugar per les institucions i els serveis públics.

Accions comunitàries *amb presència institucional* en el seu procés d'impuls, a partir del qual es van generant espais d'implicació del teixit associatiu i veïnal.

Nombre i grau d'implicació dels agents

Accions comunitàries promogudes i desenvolupades per una *xarxa àmplia d'agents amb nivells elevats d'implicació per part de tots ells* (serveis públics de proximitat, ciutadans i ciutadanes, moviment associatiu, agents econòmics i comercials...).

Accions comunitàries amb una *xarxa poc extensa d'agents amb graus d'implicació desiguals entre ells*. Per exemple, una acció que es desenvolupa des d'un servei concret del territori amb la col·laboració puntual de la ciutadania.

Abast de l'acció

Accions comunitàries *d'abordatge global*: es parteix, per iniciativa ciutadana o institucional, d'una anàlisi i una visió global del territori, de caràcter multidimensional i multitemàtic.

Accions comunitàries *amb un eix d'abordatge concret*: la iniciativa ciutadana o institucional s'articula a partir d'un eix que esdevé la línia de vertebració de l'acció comunitària. Eix que pot ser temàtic o bé focalitzar-se en un grup de població.

3.3. Les accions comunitàries com a processos de transformació

En el terreny de la millora de la qualitat de vida, el potencial de transformació cap a nivells més elevats de cohesió social i benestar quotidià –objectiu estratègic de qualsevol procés comunitari– depèn de forma molt directa de dues variables:

- La capacitat d'aplicar estratègies i projectes d'acció en múltiples dimensions (socials, educatius, residencials, urbanístics, culturals, economicolaborals...) des de processos d'autonomia i participació personal i associativa. És a dir, implicació social amb voluntat d'actuar per transformar i millorar.
- La capacitat d'articular l'acció per la igualtat amb el reconeixement de totes les diferències; de la diversitat expressada i viscuda en positiu, com un valor compartit. I d'articular aquesta diversitat amb l'establiment de pactes i marcs cívics i convencionals sòlids.

		Capacitat de convivència veïnal des del reconeixement de les diferències	
		Baixa	Alta
Capacitat de transformació des de la implicació ciutadana	Alta	El territori com a espai de <i>control social</i> i de rebuig de la diversitat.	El territori com a espai d'acció social, d'inclusió i benestar, d'articulació de xarxes, d'identitat i de diferències.
	Baixa	El territori com a espai de <i>tensió cronificada</i> amb tendència a la segmentació i el conflicte.	El territori com a espai d' <i>indiferència</i> , persones autònomes però sense vincles ni reciprocitats comunitàries.

3.4. Els processos comunitaris com a construcció de ciutadania

L'instrumental metodològic, relacional i de formes de treballar de l'acció comunitària presenta una elevada diversitat i riquesa. Dels elements més clarament vinculats amb dinàmiques participatives i de construcció de ciutadania activa destaquen els següents:

Autonomia i responsabilitat

Els processos comunitaris requereixen la construcció conjunta de problemes i solucions: les aportacions individuals esdevenen un component imprescindible. Es tracta d'incorporar persones amb capacitat d'aportació, des de les seves pròpies subjectivitat, autonomia i reflexivitat; en definitiva, incentivar actituds de responsabilització personal tendents a la implicació en el procés comunitari compartit.

Confiança i respecte

Més enllà de les aportacions personals, els processos comunitaris requereixen de la construcció de vincles i relacions de confiança i reciprocitat, i de reconeixement, valoració i respecte per les funcions i els rols de les altres persones. La confiança esdevé un factor clau per tal de generar percepcions i dinàmiques de coresponsabilitat.

Deliberació i transparència

La participació comunitària no sol articular-se a l'entorn de dilemes i dicotomies simples; la construcció de projectes i alternatives requereix d'una deliberació de qualitat amb una forta càrrega argumental. I amb el màxim possible de transparència pel que fa a fluxos d'informació i coneixement.

Conflicte i innovació

En l'acció comunitària, el treball des de pautes cooperatives i la recerca de complicitats i acords no implica negar l'existència de conflictes ni de desigualtats i asimetries en les arrels d'aquests. Significa, això sí, l'aposta per la gestió del conflicte des del diàleg com a principi regulador bàsic; i la consideració de les contradiccions com a finestres d'oportunitat per a la creativitat i la innovació social.

Complexitat i articulació de xarxes

L'acció comunitària ha de contribuir a superar la tradicional "deconstrucció" dels problemes des de lògiques sectorials. Ha de tendir a reconèixer el caràcter complex i multidimensional d'aquests. La construcció de respostes requerirà la confluència d'agents i l'articulació de xarxes sobre la base d'interdependències. Els processos comunitaris han de tendir a superar els monopolis i les jerarquies rígides i generar espais plurals de decisió i aliances per a l'acció partint del reconeixement encreuat de capacitats i límits.

Dinamisme i aprenentatge

Els processos comunitaris impliquen la possibilitat oberta i permanent d'adquisició d'habilitats i de la conversió d'experiències en aprenentatges. Requereixen de formes de treball dinàmiques que superin la dicotomia planificació/gestió i que s'encaminin cap a formes flexibles de revisió de processos i continguts en el marc de visions i projectes estratègics sòlids.

Proximitat i dinàmiques sostenibles

La metodologia comunitària arrela en la proximitat i en la capacitat de desenvolupament endogen del territori. Cal partir dels recursos ja existents i de la seva posada en valor per tal de promoure'n la inclusió i l'adaptació al procés comunitari. Els processos comunitaris s'han de sostenir en el temps, més enllà de l'aportació conjuntural de recursos extraordinaris. En aquest sentit, és cabdal partir d'allò que ja existeix i generar dinàmiques i recursos ben assentats en les capacitats comunitàries de fer-los sostenibles.

3.5. Les fases i el procés d'una acció comunitària

Les fases de les accions comunitàries depenen molt del seu tipus d'origen, de l'abast dels seus objectius, de la seva xarxa d'agents i protagonistes. Tanmateix, poden destacar-se alguns elements característics de la seqüència d'una acció comunitària que es reproduïxen en la majoria d'elles.

Sorgiment i arrencada del procés

Les accions comunitàries poden néixer directament vinculades a un territori i una xarxa veïnal, a un entorn basat en la continuïtat de les relacions entre agents i la mútua interdependència. Però poden arrencar també en l'esfera dels serveis públics de proximitat. En tot cas es crea la possibilitat d'articular un sistema d'agents associatius i institucionals amb voluntat de compartir, més que no pas de monopolitzar, decisions sobre diverses temàtiques dins d'un patró organitzatiu flexible i poc jerarquitzat.

Estudi i diagnòstic participatiu

S'elabora un diagnòstic del territori i del ventall de realitats a millorar i transformar amb la participació activa de tota la gamma d'agents (representants polítics, entitats i moviments socials, personal tècnic i professionals dels serveis públics, del comerç i altres agents econòmics, veïns i veïnes no organitzats). L'objectiu d'aquest diagnòstic és destacar les fortaleses i les febleses del territori i de les temàtiques que seran objecte de l'acció comunitària.

Disseny del projecte d'intervenció

S'elabora conjuntament un projecte d'abordatge global o bé a través d'un eix d'abordatge concret, que pot ser temàtic (la convivència intercultural, la sostenibilitat...) o centrat en un col·lectiu de població (les persones grans, els infants i adolescents...). En aquest moment s'han de definir els objectius a assolir, i un sistema d'indicadors per tal de facilitar els processos de seguiment i avaluació.

Organització i acció participativa

S'institueixen o es consoliden els equips i grups de gestió i participació necessaris per al correcte desenvolupament del projecte. S'assignen tasques estratègiques (disseny, priorització, seguiment i avaluació tant d'acció com d'impacte) i operatives (comissions o grups de treball en funció de les línies d'acció). Es procura també potenciar la gestió dels programes per part de les entitats del territori on s'actua.

Seguiment, avaluació i revisió

S'estableix l'espai de seguiment dels objectius i de les accions que es porten a terme. S'avaluen els resultats d'acord amb els sistemes d'indicadors prèviament establerts.

Finalització

Un cop assolits els objectius definits al projecte, o davant d'un canvi que afecta les línies estratègiques que el fonamentaven, o arribada la data acordada pels agents del pla com el final apropiat de la intervenció, es presenta l'informe de gestió (resultats, impactes, orientacions de futur), es fa el balanç comptable, es resolen els aspectes financers i legals i es dona per finalitzat el projecte.



Els Plans de
Desenvolupament
Comunitari

4. Els Plans de Desenvolupament Comunitari (PDC)

4.1. El marc conceptual: què és i qui conforma un PDC

A. Què és un PDC

En el marc global de l'acció comunitària se situen, com a tipologia concreta, els PDC. Tot el que s'ha anat desgranant fins ara –elements caracteritzadors, valors, mètodes, fases...– dels processos comunitaris estableix un marc de referència d'aplicació directa als PDC. Això no obstant, podem filar més prim i oferir una proposta de definició concreta i acotada d'un PDC:

“Un procés públic d'acció comunitària, amb una forta dimensió en el terreny educatiu i dels valors, que a partir d'una visió global persegueix un ventall de transformacions i millores d'un territori, amb la finalitat d'augmentar la qualitat de vida dels seus ciutadans i ciutadanes. Un procés on la participació esdevé l'estratègia i l'element metodològic bàsic per aconseguir els seus objectius.”

Desenvolupem ara aquesta definició:

- Es tracta d'un **procés públic** en el sentit més profund del terme, és a dir, un procés que té lloc en l'esfera pública i a l'entorn d'una agenda temàtica de caràcter col·lectiu: la salut, l'educació, l'atenció social, l'habitatge, l'urbanisme...
- La seva **dimensió educativa** fa referència a un procés on es treballa el canvi de valors, en paral·lel i com a mitjà per a l'assoliment dels objectius de millora social.
- **Visió global.** Els PDC incorporen una dimensió de projecte de barri o de territori, és a dir, de visió integral i articulada dels processos de transformació i millora necessaris. L'abordatge concret serà flexible: des d'una actuació integral o a través d'un eix de transversalitat potent.
- L'espai territorial, normalment **el barri**, és el marc que articula els PDC. El barri com a espai de pertinença, de relacions socials de proximitat, de creació de capital social i relacional comunitari. I el barri també com a espai amb significat polític, rellevant per a la planificació i la prestació de serveis públics.

- **Participació.** Els PDC són un tipus d'accions comunitàries que promouen una alta implicació de tots els agents relacionats amb el territori (serveis públics de proximitat, veïns i veïnes, teixit associatiu, agents econòmics...) així com la possibilitat d'implicació d'altres agents externs que poden aportar capacitats de reflexió i acció (universitats, fundacions...).

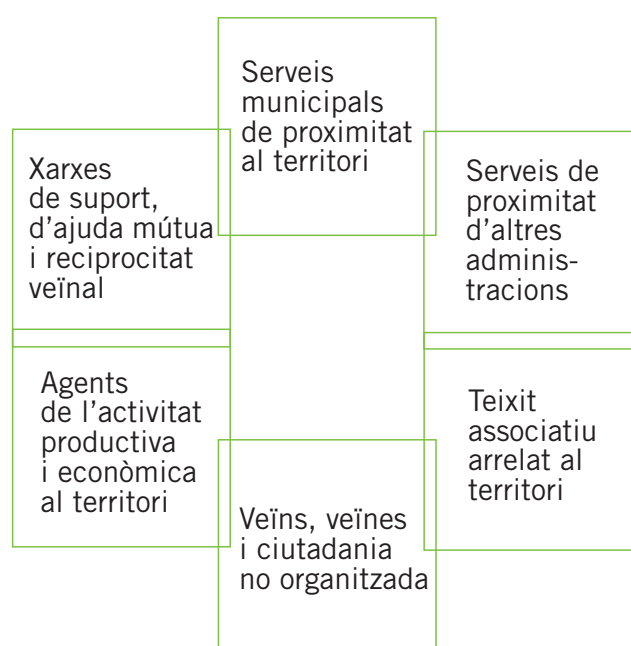
Es pot afirmar, en síntesi, que els PDC són l'expressió més integrada articulada de les accions conformades a partir de principis i metodologies comunitàries. Impliquen un cert *pacte de barri*, amb elements de diagnosi i acció compartida, entre els principals agents del territori al voltant d'un conjunt de temàtiques clau.

En altres termes, els PDC expressen i cristal·litzen en un territori concret els valors fonamentals de l'acció comunitària. Els PDC són iniciatives que fixen l'objectiu d'assolir millores substantives en les condicions de vida dels barris (processos de transformació); i els PDC són iniciatives que tracten d'enfortir la capacitat d'implicació social i de convivència veïnal en la diversitat (processos de construcció de ciutadania).

B. Els agents dels PDC

La xarxa d'agents d'un PDC és variable i s'haurà d'anar concretant en cada cas. Podem destacar, però, el ventall global d'agents cridats a implicar-se en un PDC per tal que respongui a la filosofia de l'acció comunitària:

- Els serveis municipals de proximitat al barri.
- Els serveis d'altres administracions al territori.
- El teixit associatiu arrelat al barri.
- Les xarxes de suport, ajuda mútua i reciprocitat veïnal.
- La ciutadania, veïns i veïnes no organitzats.
- Els agents de l'activitat econòmica i productiva al territori.



Aquest conjunt d'agents poden reagrupar-se en quatre grans tipus:

- Nivells de govern i administració pública.
- Professionals dels serveis públics del territori.
- Ciutadania i comunitat.
- Agents econòmics.

• NIVELLS DE GOVERN I ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

Govern i qui governi, les administracions públiques tenen responsabilitats i competències al territori. Disposen de recursos econòmics, humans i infraestructurals. Els serveis públics de proximitat en depenen. Són un agent del procés.

• PROFESSIONALS DELS SERVEIS PÚBLICS DEL TERRITORI

Tenen i aporten formació i experiència en la intervenció des d'àmbits com la salut, l'educació, l'atenció social, l'urbanisme, la cultura... Coneixen tècnicament la realitat sobre la qual s'ha d'intervenir, en coneixen l'evolució, els protagonistes, les dinàmiques. Tenen poder de canvi des de l'atenció directa a les persones. No es pot intervenir en un territori sense reconèixer-los i incloure'ls en el procés.

• CIUTADANIA I COMUNITAT

Protagonista de la realitat quotidiana del barri, del territori. Coneix com són les coses i aporta criteris vivencials de canvi. La comunitat és experta en vida quotidiana, i des d'aquesta perspectiva aporta potencial per construir noves dinàmiques i noves respostes.

• AGENTS ECONÒMICS

La realitat econòmica del territori és una variable clau per explicar aspectes com la salut, l'educació, les oportunitats laborals, la gestió del temps, les dinàmiques familiars..., predominants en aquell territori concret. La centralitat social de l'economia i dels temps productius i laborals fa que els seus agents directes no puguin restar al marge dels processos de transformació comunitària.

Els canvis i les millores socials no seran de caràcter comunitari (constructores de ciutadania activa i convivència) si no s'articula la inclusió de tots els agents en el procés. Això no vol dir que el procés hagi d'aturar-se per esperar la inclusió d'algun d'aquests agents, ja que també aquesta inclusió és un procés en si mateixa. Però, en tot cas, qualsevol intervenció social des de la metodologia comunitària ha d'incloure aquests agents respectant-ne els ritmes i fent compatible el procés amb les seves pròpies dinàmiques. En molts casos això significarà adaptar el PDC i els seus objectius als temps i el grau de maduració de la xarxa d'agents. Malgrat tota la flexibilitat necessària, serà important bastir una estructura organitzativa en la qual cada tipus d'agent es trobi enquadrat en algun dels nivells d'aquesta. Aquesta estructura haurà d'aportar elements de solidesa i certesa al procés del Pla.

4.2. El marc metodològic: com es configura un PDC

Els PDC es basen en una metodologia de procés: el propi caminar ens mostra el camí. No la podem, per tant, emmarcar en un esquema purament lineal. En alguns moments s'encavalcaran diferents fases del procés; o bé es duran a terme en un o altre ordre depenent de la realitat social, del punt de partida, o de les capacitats i les voluntats dels diferents agents implicats.

La construcció de relacions de confiança, la generació de coneixement compartit, l'avaluació contínua de l'acció, la deliberació per a la reorientació de les accions, són elements que podem trobar de forma simultània en major o menor intensitat al llarg del procés.

Tanmateix, el procés necessita un cert marc metodològic que haurà d'incorporar necessàriament dos tipus d'espais i temps: **a)** espais, moments i fases més oberts que permetin sumar nous agents, noves opinions, nous recursos...; i **b)** espais i moments més estables, que permetin sintetitzar, negociar i acordar, construir reptes compartits, dissenyar accions de forma conjunta, prioritzar i fixar esquemes organitzatius per tal de poder-les dur a terme.

Destaquem quatre components que configuren l'entramat seqüencial i metodològic d'un Pla de Desenvolupament Comunitari:

- El diagnòstic comunitari participatiu.
- L'acord per al desenvolupament comunitari.
- Els recursos humans i l'estructura organitzativa.
- Els recursos econòmics i infraestructurals del Pla.

• EL DIAGNÒSTIC COMUNITARI PARTICIPATIU

El diagnòstic comunitari, procés i document compartit pels agents implicats –polítics i polítiques, tècnics i tècniques i ciutadania– configura el millor punt de partida per a un PDC. Encara que no imprescindible, la diagnosi comunitària esdevé una eina clau, tant pel document o producte final que s’obté com, sobretot, pel ventall d’oportunitats relacionals i participatives que s’obren en el seu procés d’elaboració:

- **La identificació dels agents presents al territori:** el nombre i el tipus d’agents, la densitat i la intensitat de les seves interaccions, els eixos d’afinitat o de conflicte, i els espais i els moments clau de trobada en la vida del barri.
- **La comunicació i la creació de noves pautes de relació** entre la ciutadania, els serveis de proximitat i les institucions. Si el PDC ha de ser un projecte participatiu, la diagnosi comunitària pot assentar-ne les bases generant aquells primers espais de comunicació i intercanvi que posteriorment hauran d’esdevenir espais compartits per a l’acció.
- **La construcció de coneixement** de manera compartida sobre la situació de la comunitat i el territori de referència, síntesi i interpretació el més acordada possible de les dades i informacions socioeconòmiques i demogràfiques disponibles. La construcció compartida i pluralista de coneixement permet acordar la definició de problemes com a pas previ a la negociació de les respostes necessàries.

El diagnòstic comunitari ha de ser un procés **a)** incloent, amb voluntat de recollir percepcions i opinions del màxim nombre possible d’agents; i **b)** fet a partir de criteris rigorosos i de professionalitat: l’equip que dinamitza i coordina el procés de diagnosi acumula un capital relacional i de coneixement que, posteriorment, haurà de projectar-se sobre el desplegament del Pla.

• L’ACORD PER AL DESENVOLUPAMENT COMUNITARI

L’Acord per al Desenvolupament Comunitari és el document polític i contractual que, signat entre els agents institucionals i associatius implicats en la fase inicial del PDC, estableix els compromisos de cada part, formula els objectius i fixa els marcs organitzatius de treball.

- És un document de compromís polític.
- És un document de caràcter contractual.
- És un document de referència tècnica.
- És un document de transparència i control ciutadà.

L'Acord és un document polític perquè recull les actuacions acordades, que seran els eixos de treball de les institucions i entitats participants. Però incorpora una important dimensió d'instrument de caràcter contractual: els acords esdevenen vinculants i les parts signants adquireixen l'obligació de desplegar-los. Així, doncs, queda reforçada la garantia que s'hi destinaran els recursos humans i materials acordats. Més enllà d'això, l'Acord estableix el marc de referència organitzatiu del Pla, que després s'haurà d'anar concretant i revisant. Finalment, l'Acord opera com una eina que permet el seguiment i el control democràtic i ciutadà dels compromisos i els acords presos.

• ELS RECURSOS HUMANS I L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

Per bé que no existeix un model únic i rígid d'estructurar l'organització d'un Pla Comunitari, és important assenyalar i fixar els tres nivells d'intervenció presents:

El nivell **d'impuls institucional**

És un nivell d'integració i diàleg entre la gamma d'agents presents; d'impuls, dinamització i promoció política del procés; d'establiment de directrius, objectius i propostes generals; i de seguiment global del Pla.

Aquest nivell s'articula en la *Comissió Institucional* en tant que espai de treball, instància que s'haurà de reunir com a mínim un cop l'any, i amb caràcter extraordinari a sol·licitud de qualsevol de les parts que la conformen.

El nivell de **direcció tècnica**

És el nivell que impulsa i comanda el procés d'implementació del PDC. Dissenya el pla de treball anual, en fa el calendari, incorpora propostes de les comissions de treball, vetlla per la transversalitat i la subsidiarietat, dinamitza la participació social...

Aquest nivell es concreta en la *Comissió Tècnica*, on es reuneixen els responsables tècnics de les administracions i els comunitaris, amb participació també de representants de la xarxa associativa. Es reuneixen amb periodicitat trimestral.

El nivell de **gestió operativa**

És el nivell on es concreten i es fan tangibles les actuacions i els projectes del Pla Comunitari. Hi participen el personal tècnic dels serveis públics i els comunitaris o de procés. Està conformat per *comissions de treball* i *equips de projecte*, de naturalesa variable en funció del mateix avenç del Pla.

Quadre resum dels nivells d'intervenció i l'estructura organitzativa

	A Impuls institucional	B Direcció tècnica	C Gestió operativa
Agents	<ul style="list-style-type: none"> - Teixit associatiu - DGACC (Generalitat) - Consell de Districte - Benestar Social (Sector) 	<ul style="list-style-type: none"> - Representants xarxa d'entitats - Tècnic/a DGACC (Generalitat) - Referent dels SSPP Districte - Referent Benestar Social (Sector) - Tècnic/a comunitari/comunitària - Representants de les Comissions de Treball i els Equips de Projecte 	<ul style="list-style-type: none"> - Representants de la xarxa d'entitats - Tècnics i tècniques dels serveis públics - Tècnic/a comunitari/comunitària
Funcions	<ul style="list-style-type: none"> - Impuls i coordinació institucional - Decidir les bases i els principis rectors - Establir fases i recursos a través del Conveni per al Desenvolupament Comunitari - Aprovar informes de gestió i elements correctors, si s'escau, a proposta de la Direcció - Valorar l'impacte de l'acció i el nivell de participació del Pla - Orientar la relació amb els mitjans de comunicació 	<ul style="list-style-type: none"> - Dissenyar el pla de treball anual - Fer el calendari del procés - Establir els paràmetres i indicadors de control - Gestionar els recursos del Conveni - Secretaria tècnica del Pla - Impulsar i dinamitzar la participació social - Supervisió de l'acció - Proposar elements correctors - Cercar jaciments de recursos - Elaborar documentació i informes - Gestionar el pla de comunicació - Vetllar per la transversalitat de les accions - Incorporar les propostes dels equips gestors 	<ul style="list-style-type: none"> - Dur a terme les activitats programades en el pla de treball - Coordinar serveis al territori i impulsar els Processos participatius - Analitzar necessitats i realitats socials - Localitzar àrees de millora i vies d'actuació innovadores - Proposar accions
Espais	<ul style="list-style-type: none"> - Comissió institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Comissió tècnica 	<ul style="list-style-type: none"> - Equips de projecte - Comissions de treball

• ELS RECURSOS ECONÒMICS I INFRAESTRUCTURALS DEL PLA

Més enllà del conjunt de recursos humans que, de forma exclusiva o compartida, les administracions públiques vinculen a cada PDC, aquests han de comptar amb:

- recursos econòmics específics,
- recursos infraestructurals.

Pel que fa als *recursos econòmics específics*, el Govern de la Generalitat, a través de la Direcció General d'Actuacions Cíviques i Comunitàries, i l'Ajuntament de Barcelona, a través de cada districte implicat i de la Direcció de Benestar Social del Sector de Serveis Personals, acorden les aportacions respectives a cada Pla Comunitari. Aquestes aportacions es fan efectives per mitjà dels canals que cada institució té establerts. Cada Pla, addicionalment, tindrà la seva pròpia estratègia d'obtenció de recursos i de diversificació de les fonts de finançament, ja sigui per la via de patrocini o bé de subvencions per part d'entitats privades, fundacions o altres agents socials.

Pel que fa als *recursos infraestructurals*, cal establir les vinculacions necessàries entre la xarxa d'equipaments públics de proximitat i les necessitats d'espais físics dels processos d'acció comunitària. Els equipaments públics al servei dels PDC han d'esdevenir veritables punts de referència, marcs físics que, d'una banda, satisfacin els requeriments d'espai que comporta l'execució dels programes comunitaris i, de l'altra, incorporin una certa dimensió simbòlica que identifiqui el procés de transformació comunitària del barri, no tan sols per al col·lectiu de persones que hi està més directament vinculat, sinó per al conjunt del teixit associatiu i dels veïns i veïnes del barri.

Presentación	31
---------------------------	----

Parte I

La acción comunitaria: servicios a las personas, ciudadanía activa y convivencia

1. Introducción.....	35
2. Los compromisos del Plan de Actuación Municipal 2004-2007	36
3. La acción comunitaria: elementos de un marco conceptual y metodológico de referencia	37
3.1 Comunidad y elementos que caracterizan a la acción comunitaria.....	37
3.2 Tipología de acciones comunitarias.....	39
3.3 Las acciones comunitarias como procesos de transformación	40
3.4 Los procesos comunitarios como construcción de ciudadanía.....	41
3.5 Las fases y el proceso de una acción comunitaria.....	42

Parte II

Los Planes de Desarrollo Comunitario

4. Los Planes de desarrollo Comunitario (PDC).....	46
4.1 El marco conceptual: qué es y quién conforma un PDC	46
4.2 El marco metodológico: cómo se configura un PDC	49

Presentación del Informe

El Programa de Actuación Municipal 2004-2007 explicita los objetivos del Ayuntamiento en materia de acción comunitaria en el ámbito del bienestar social y, más en general, de los servicios a las personas. El Plan Municipal para la Inclusión Social 2005-2010 recoge y profundiza en estos objetivos. La línea estratégica n.º 5 del Plan formula el triple objetivo de: **a)** elaborar de forma participativa el Marco Municipal para la Acción Comunitaria; **b)** poner en marcha planes comunitarios en los 10 distritos de la ciudad; **c)** generalizar de forma progresiva otros programas de acción comunitaria (Bancos del Tiempo, Vivir y Convivir, Fomento del Voluntariado Social...).

Por otra parte, el Departamento de Bienestar y Familia de la Generalitat, por medio de la Dirección General de Actuaciones Cívicas y Comunitarias, ha elaborado el programa marco Cataluña: civismo y convivencia como contexto general para el despliegue en el conjunto del país de Planes de Desarrollo Comunitario (PDC).

En cumplimiento de los compromisos adquiridos, se ha intensificado el trabajo municipal en materia de acción comunitaria:

- Se ha elaborado, de manera participativa, el Marco Municipal para la Acción Comunitaria, con la voluntad de dotar de un marco referencial al conjunto de las dinámicas comunitarias que se desarrollan en los territorios y barrios de la ciudad.
- El Ayuntamiento y la Generalitat han coincidido en la necesidad y la voluntad política de fortalecer la acción comunitaria en tanto que terreno de síntesis y articulación de las políticas sociales con prácticas de ciudadanía responsable, civismo y convivencia. Esta voluntad se ha traducido en un fortalecimiento de los PDC. En 2005, Barcelona ha pasado de 6 a 11 PDC, con el correlativo incremento de recursos humanos y económicos, cofinanciados –al 50%– por la Generalitat y el Ayuntamiento.



La acción
comunitaria: servicios
a las personas,
ciudadanía activa
y convivencia

1. Introducción

Barcelona, como la mayoría de las metrópolis europeas, vive una rápida y profunda transformación social. La ciudad es hoy mucho más compleja: multicultural, con nuevos usos de los tiempos, intergeneracional, con pautas muy diversificadas de inserción en los mercados de trabajo y de la vivienda, con múltiples modelos de hogar y de familia, con valores e identidades personales emergentes... El escenario de la vida ciudadana también ha cambiado. El espacio público se vive desde ópticas muy diversas y plurales; sus usos se van configurando desde múltiples procesos de implicación personal, grupal, asociativa e institucional. El escenario de la gobernabilidad urbana incorpora un destacado número de redes ciudadanas.

Esta realidad compleja motiva al Ayuntamiento a revisar y actualizar sus políticas en relación con la acción comunitaria en la ciudad de Barcelona, voluntad reflejada en el Programa de Actuación Municipal (PAM) del presente mandato. El Ayuntamiento quiere ser un agente activo de cambio en las formas del gobierno urbano; un cambio para fortalecer los procesos de planificación y gestión comunitarias. Eso implica enfoques integrales y transversales, desde la proximidad, con la participación y el protagonismo de agentes y recursos diversos; con corresponsabilidad, más que con segmentación; con interdependencias, antes que con jerarquías; con lógicas de confluencia, más que con monopolios de decisión. Cada vez más, el Ayuntamiento de Barcelona quiere operar desde un sistema relacional de gobierno, compartido y participativo, con el objetivo de proseguir con la transformación de nuestros barrios para que alcancen unos niveles más elevados de bienestar cotidiano.

El Marco Municipal para la Acción Comunitaria pretende dar cobertura y estructurar acciones y prácticas basadas en metodologías comunitarias, con valores que tienen que ver con la transformación y la construcción de ciudadanía. Es decir, con la mejora de la calidad de vida en los barrios y con formas de trabajo basadas en la proximidad, la cotidianidad, la confianza, la deliberación, la innovación, la transversalidad y la articulación de redes.

Este documento pretende, pues, ser el marco referencial, en el ámbito de la ciudad, de las dinámicas comunitarias que se desarrollan en los barrios y territorios de Barcelona. Ha sido redactado como síntesis del trabajo conceptual previo elaborado desde diferentes instancias, y recoge las aportaciones hechas tanto por los técnicos referentes de acción comunitaria de los distritos como por las personas y entidades en el marco del Consejo Municipal de Bienestar Social.

¹ *La intervenció comunitària en el context dels Serveis Personals de l'Ajuntament de Barcelona*. Sector de Serveis Personals, 2002; *L'acció comunitària en els Serveis Personals de l'Ajuntament de Barcelona: Criteris per a elaborar un marc de referència compartit*. Sector de Serveis Personals, 2004; *Plans de Desenvolupament Comunitari. Catalunya, comunitat i civisme*. Departament de Benestar i Família de la Generalitat de Catalunya, 2004; *Projecte de suport a una estratègia d'acció comunitària als Serveis Socials de Barcelona*. (Elaborado por Estratègies de Transformació Comunitària Sostenible por encargo de la Direcció de Benestar Social.) Sector de Serveis Personals, 2005.

2. Los compromisos del Plan de Actuación Municipal 2004-2007

Objetivo general

Dotar a la ciudad de un marco de referencia compartido, tanto estratégico como metodológico, en lo tocante a la acción comunitaria como mecanismo generador de bienestar en la vida cotidiana. Avanzar de forma clara en la concreción de planes comunitarios de barrio y en la activación de una red de equipamientos de proximidad, en la que los centros cívicos desempeñen un papel de referencia básico.

Objetivos específicos

- Elaborar de forma participativa un Programa Municipal de Acción Comunitaria en el contexto de Servicios Personales que dote a la acción comunitaria en Barcelona de un marco de referencia estratégico, conceptual y metodológico compartido.
- Crear un Servicio de Acción Comunitaria, integrado por un equipo de técnicos y técnicas comunitarios, con el objetivo de impulsar y dinamizar el despliegue del Programa Municipal en todos los distritos de la ciudad. Se intentará, en la medida de lo posible, que estos equipos de técnicos y técnicas sean un reflejo del mosaico cultural y étnico de la ciudad.
- Fortalecer los planes y procesos de desarrollo comunitario ya existentes en la ciudad. Garantizar la aprobación y puesta en marcha de un mínimo de 10 Planes Comunitarios. Los Planes tendrán que involucrar a los diferentes agentes institucionales y asociativos del territorio y a la red de equipamientos de proximidad. Estos Planes Comunitarios contarán con un marco de recursos establecido y con fórmulas de financiación innovadoras y creativas. Tendrán que incorporar compromisos de acción concretos, que podrán plasmarse en la firma de Acuerdos y Pactos de Barrio.
- Impulsar la creación y generalización, en todos los distritos, de programas y proyectos de interacción comunitaria (Buena Vecindad, Prevención y Alerta, Intercambio de Conocimientos y Servicios, Bancos Solidarios y de Tiempo, entre otros), con el objetivo global de potenciar la innovación, la creatividad social y las buenas prácticas.
- Promover la creación de redes territoriales de acción social que faciliten las conexiones y los intercambios entre entidades, grupos y personas como marcos comunitarios de fomento de la convivencia intercultural, de la resolución de necesidades en materia de vivienda, de apoyo a la dependencia o de viabilidad de proyectos familiares emergentes, entre otros posibles objetivos.

- Elaborar un Mapa de Equipamientos y Servicios de Proximidad como marco de consolidación y fortalecimiento de la red de acción comunitaria (centros cívicos, casals de barrio, casals de gente de la tercera edad, casals y espacios infantiles y de jóvenes, ludotecas...), como instrumentos indispensables de las políticas territoriales de acción comunitaria.
- Potenciar de forma específica la red de centros cívicos y la puesta en práctica de sistemas de mejora e innovación permanentes de éstos para que constituyan el recurso territorial básico para los programas de acción comunitaria, y contribuyan así, de forma sustancial, al desarrollo sociocultural y a potenciar las dinámicas de cohesión e inclusión sociales desde una perspectiva intergeneracional.
- Impulsar el desarrollo y la aplicación de sistemas de evaluación del proceso y de los resultados que permitan valorar el impacto de las intervenciones comunitarias y su sostenibilidad en el tiempo.

3. La acción comunitaria: elementos de un marco conceptual y metodológico de referencia

3.1. Comunidad y elementos que caracterizan a la acción comunitaria

La comunidad implica un cierto tipo de realidad social en la que están presentes algunos elementos definitorios. Con voluntad de síntesis, pueden destacarse los siguientes:

- Existencia de un colectivo humano al cual se reconoce la capacidad de ser *sujeto y protagonista de acciones y decisiones* con voluntad de incidir en el cambio y la mejora de las condiciones de vida de las personas que forman parte de él.
- Existencia, entre las personas que integran el colectivo, de *conciencia de pertenencia*, es decir, de un cierto grado de integración subjetiva en una identidad comunitaria compartida.
- Existencia de mecanismos y procesos, más o menos formalizados, de interacción y *apoyo social*, esto es, de pautas de *vinculación mutua* y reciprocidad cotidiana.
- Existencia y arraigo en un *territorio*, en un cierto espacio compartido que articula a agentes, instrumentos y contenidos para la acción. Un espacio físico, una geografía, que incorpora significaciones de pertenencia.

En síntesis, la acción comunitaria adquiere pleno sentido cuando se desarrolla a partir de un colectivo humano que comparte un espacio y una conciencia de pertenencia que genera procesos de vinculación y apoyo mutuo, y que activa voluntades de protagonismo en la mejora de su propia realidad.

Más allá de esta primera constatación básica, los procesos comunitarios se caracterizan por proyectarse en una doble dimensión:

- la dimensión sustantiva, que opera como conjunto de criterios rectores de las transformaciones comunitarias; y
- la dimensión relacional y metodológica, que opera como conjunto de pautas de trabajo.

Los valores de la acción comunitaria se encuentran tanto en la capacidad de generación de cambios y *mejoras sociales*, como en las *formas de trabajo e interacción humana* que preconiza. Se trata de satisfacer necesidades y expectativas de calidad de vida y desarrollo humano, sí; pero se trata de hacerlo por medio de relaciones de respeto, confianza, diálogo, creatividad o aprendizaje.

Dicho en tres palabras: transformar y construir ciudadanía. La acción comunitaria se justifica en tanto que motor de transformación, de cambio tangible hacia territorios y comunidades más inclusivas. Y plantea estos cambios a partir de procesos de protagonismo colectivo, de ciudadanía activa con capacidad relacional y constructiva.

Es preciso decir, para concluir este apartado, que la acción comunitaria, para ponerse en marcha y avanzar, presenta un doble requisito de operatividad:

1. La *legitimación del proceso*, hecho que implica: **a)** el impulso, el aval y la aprobación política; **b)** el apoyo directivo y técnico; y **c)** el establecimiento de los acuerdos y consensos sociales básicos.
2. La *capacitación*, tanto de los profesionales como de todas y todos los agentes sociales, cosa que implica el aprendizaje de técnicas y la activación y puesta en práctica de habilidades y capacidades diversas que doten de solvencia a la acción comunitaria en su doble perspectiva de la forma de trabajar y de orientación hacia resultados tangibles.

3.2. Tipología de acciones comunitarias

Podemos distinguir diferentes tipos de acciones comunitarias en función de tres criterios tipológicos:

- El origen o proceso de surgimiento de la acción comunitaria.
- El número y grado de implicación de los diferentes agentes en la acción comunitaria.
- El alcance de las transformaciones que propone la acción comunitaria.

Origen de la iniciativa

Acciones comunitarias *impulsadas desde el tejido asociativo o vecinal*, donde se pactan los papeles a desempeñar por las instituciones y los servicios públicos.

Acciones comunitarias *con presencia institucional* en su proceso de impulso, a partir del que se van generando espacios de implicación del tejido asociativo y vecinal.

Número y grado de implicación de los agentes

Acciones comunitarias promovidas y desarrolladas por una *red amplia de agentes con niveles elevados de implicación por parte de todos ellos* (servicios públicos de proximidad, ciudadanos y ciudadanas, movimiento asociativo, agentes económicos y comerciales...).

Acciones comunitarias con una *red poco extensa de agentes con grados de implicación desiguales entre ellos*. Por ejemplo, una acción que se desarrolla desde un servicio concreto del territorio con la colaboración puntual de la ciudadanía.

Alcance de la acción

Acciones comunitarias *de enfoque global*: se parte, por iniciativa ciudadana o institucional, de un análisis y una visión global del territorio, de carácter multidimensional y multitemático.

Acciones comunitarias *con un eje de enfoque concreto*: la iniciativa ciudadana o institucional se articula a partir de un eje que deviene la línea de vertebración de la acción comunitaria. Es un eje que puede ser temático, o bien focalizarse en un grupo de población.

3.3. Las acciones comunitarias como procesos de transformación

En el terreno de la mejora de la calidad de vida, el potencial de transformación hacia niveles más elevados de cohesión social y bienestar cotidiano –objetivo estratégico de cualquier proceso comunitario– depende de forma muy directa de dos variables.

- La capacidad de aplicar estrategias y proyectos de acción en múltiples dimensiones (sociales, educativos, residenciales, urbanísticos, culturales, económico-laborales...) desde procesos de autonomía y participación personal y asociativa. Es decir, implicación social con voluntad de actuar para transformar y mejorar.
- La capacidad de articular la acción por la igualdad con el reconocimiento de todas las diferencias; de la diversidad expresada y vivida en positivo, como un valor compartido. Y de articular esta diversidad con el establecimiento de pactos y marcos cívicos y de convivencia sólidos.

Capacidad de transformación desde la implicación ciudadana	Capacidad de convivencia vecinal desde el reconocimiento de las diferencias		
	Alta	El territorio como espacio de <i>control social</i> y de rechazo de la diversidad.	El territorio como espacio de acción social, de inclusión y bienestar, de articulación de redes, de identidad y de diferencias.
	Baja	El territorio como espacio de <i>tensión cronificada</i> con tendencia a la segmentación y el conflicto.	El territorio como espacio de <i>indiferencia</i> , personas autónomas pero sin vínculos ni reciprocidades comunitarias.

3.4. Los procesos comunitarios como construcción de ciudadanía

El instrumental metodológico, relacional y de formas de trabajar de la acción comunitaria presenta una elevada diversidad y riqueza. Entre los elementos más claramente vinculados a dinámicas participativas y de construcción de ciudadanía activa, destacan los siguientes:

Autonomía y responsabilidad

Los procesos comunitarios requieren la construcción conjunta de problemas y soluciones: las aportaciones individuales se convierten en un componente imprescindible. Se trata de incorporar a personas con capacidad de aportación, desde su propia subjetividad, autonomía y reflexividad; en definitiva, incentivar actitudes de responsabilización personal tendentes a la implicación en el proceso comunitario compartido.

Confianza y respeto

Más allá de las aportaciones personales, los procesos comunitarios requieren la construcción de vínculos y relaciones de confianza y reciprocidad, así como de reconocimiento, valoración y respeto por las funciones y los roles de las otras personas. La confianza resulta ser un factor clave para generar percepciones y dinámicas de corresponsabilidad.

Deliberación y transparencia

La participación comunitaria no suele articularse en torno a dilemas y dicotomías simples; la construcción de proyectos y alternativas requiere una deliberación de calidad con una fuerte carga argumental, y con el máximo grado posible de transparencia en cuanto a flujos de información y conocimiento.

Conflicto e innovación

En la acción comunitaria, el trabajo desde pautas cooperativas y la búsqueda de complicidades y acuerdos no implica negar la existencia de conflictos ni de desigualdades y asimetrías en la raíz de éstos. Significa, eso sí, apostar por la gestión del conflicto desde el diálogo como principio regulador básico, así como la consideración de las contradicciones como oportunidades que den pie a la creatividad y la innovación social.

Complejidad y articulación de redes

La acción comunitaria debe contribuir a superar la tradicional “deconstrucción” de los problemas desde lógicas sectoriales. Tiene que tender a reconocer el carácter complejo y multidimensional de éstos. La construcción de respuestas requerirá la confluencia de agentes y la articulación de redes sobre la base de interdependencias. Los procesos comunitarios deben tender a superar los monopolios y las jerarquías rígidas y generar espacios plurales de decisión y alianzas para la acción partiendo del reconocimiento mutuo de capacidades y límites.

Dinamismo y aprendizaje

Los procesos comunitarios implican la posibilidad abierta y permanente de adquirir habilidades y de convertir experiencias en aprendizajes. Requieren formas de trabajo dinámicas que superen la dicotomía planificación/gestión y que se encaminen hacia formas flexibles de revisión de los procesos y contenidos en el marco de visiones y proyectos estratégicos sólidos.

Proximidad y dinámicas sostenibles

La metodología comunitaria arraiga en la proximidad y en la capacidad de desarrollo endógeno del territorio. Es preciso partir de los recursos ya existentes y de su puesta en valor para promover su inclusión y adaptación al proceso comunitario. Los procesos comunitarios se deben mantener en el tiempo, más allá de la aportación coyuntural de recursos extraordinarios. En este sentido, es crucial partir de aquello que ya existe y generar dinámicas y recursos bien asentados en las capacidades comunitarias de lograr que sean sostenibles.

3.5. Las fases y el proceso de una acción comunitaria

Las fases de las acciones comunitarias dependen mucho de su origen, del alcance de sus objetivos, de su red de agentes y protagonistas. Sin embargo, pueden destacarse algunos elementos característicos de la secuencia de una acción comunitaria que se reproducen en la mayoría de ellas.

Surgimiento y activación del proceso

Las acciones comunitarias pueden nacer directamente vinculadas a un territorio y una red vecinal, a un entorno basado en la continuidad de las relaciones entre agentes y la mutua interdependencia. Pero pueden arrancar también en la esfera de los servicios públicos de proximidad. En todo caso, se crea la posibilidad de articular un sistema de agentes asociativos e institucionales con voluntad de compartir, más que de monopolizar, decisiones sobre diversas temáticas dentro de un patrón organizativo flexible y poco jerarquizado.

Estudio y diagnóstico participativo

Se elabora un diagnóstico del territorio y del abanico de realidades que hay que mejorar y transformar con la participación activa de toda la gama de agentes (representantes políticos, entidades y movimientos sociales, personal técnico y profesionales de los servicios públicos, del comercio y otros agentes económicos, vecinos y vecinas no organizados). El objetivo de este diagnóstico es destacar los puntos fuertes y débiles del territorio y de las temáticas que serán objeto de la acción comunitaria.

Diseño del proyecto de intervención

Se elabora conjuntamente un proyecto de enfoque global, o bien a través de un eje de enfoque concreto, que puede ser temático (la convivencia intercultural, la sostenibilidad...) o centrado en un colectivo de población (las personas mayores, los niños y adolescentes...). Llegados a este punto, se deben definir los objetivos a alcanzar, así como un sistema de indicadores para facilitar los procesos de seguimiento y evaluación.

Organización y acción participativa

Se instituyen o se consolidan los equipos y grupos de gestión y participación necesarios para el correcto desarrollo del proyecto. Se asignan tareas estratégicas (diseño, priorización, seguimiento y evaluación tanto de la acción como del impacto) y operativas (comisiones o grupos de trabajo en función de las líneas de acción). Se procura también potenciar la gestión de los programas por parte de las entidades del territorio donde se actúa.

Seguimiento, evaluación y revisión

Se establece el espacio de seguimiento de los objetivos y de las acciones que se llevan a cabo. Se evalúan los resultados de acuerdo con los sistemas de indicadores previamente establecidos.

Finalización

Una vez conseguidos los objetivos definidos en el proyecto, o ante un cambio que afecta a las líneas estratégicas que lo fundamentaban, o llegada la fecha acordada por los agentes del plan como el final apropiado de la intervención, se presenta el informe de gestión (resultados, impactos, orientaciones de futuro), se perfila el balance contable, se resuelven los aspectos financieros y legales, y se da por finalizado el proyecto.



Los Planes de
Desarrollo
Comunitario

4. Los Planes de Desarrollo Comunitario (PDC)

4.1. El marco conceptual: qué es y quién conforma un PDC

A. Qué es un PDC

En el marco global de la acción comunitaria se sitúan, como tipología concreta, los PDC. Todo cuanto se ha ido desgranando hasta ahora –elementos caracterizadores, valores, métodos, fases...– de los procesos comunitarios establece un marco de referencia de aplicación directa a los PDC. Sin embargo, podemos hilar más fino y ofrecer una propuesta de definición concreta y acotada de un PDC:

“Un proceso público de acción comunitaria, con una fuerte dimensión en el terreno educativo y de los valores, que a partir de una visión global persigue una serie de transformaciones y mejoras de un territorio, con la finalidad de aumentar la calidad de vida de sus ciudadanos y ciudadanas. Un proceso en que la participación constituye la estrategia y el elemento metodológico básico para conseguir sus objetivos.”

Desarrollamos seguidamente esta definición:

- Se trata de un **proceso público** en el sentido más profundo del término, es decir, un proceso que tiene lugar en la esfera pública y en torno a una agenda temática de carácter colectivo: la salud, la educación, la atención social, la vivienda, el urbanismo...
- Su **dimensión educativa** hace referencia a un proceso en el que se trabaja el cambio de valores, en paralelo y como medio para la consecución de los objetivos de mejora social.
- **Visión global**. Los PDC incorporan una dimensión de proyecto de barrio o de territorio, esto es, de visión integral y articulada de los procesos de transformación y mejora necesarios. El abordaje concreto será flexible: desde una actuación integral o a través de un eje de transversalidad potente.
- El espacio territorial, normalmente **el barrio**, es el marco que articula los PDC. El barrio como espacio de pertenencia, de relaciones sociales de proximidad, de creación de capital social y relacional comunitario. Y el barrio también como espacio con significado político, relevante para la planificación y la prestación de servicios públicos.

- **Participación.** Los PDC son un tipo de acciones comunitarias que promueven una alta implicación de todos los agentes relacionados con el territorio (servicios públicos de proximidad, vecinos y vecinas, tejido asociativo, agentes económicos...), así como la posibilidad de implicación de otros agentes externos que pueden aportar capacidades de reflexión y acción (universidades, fundaciones...).

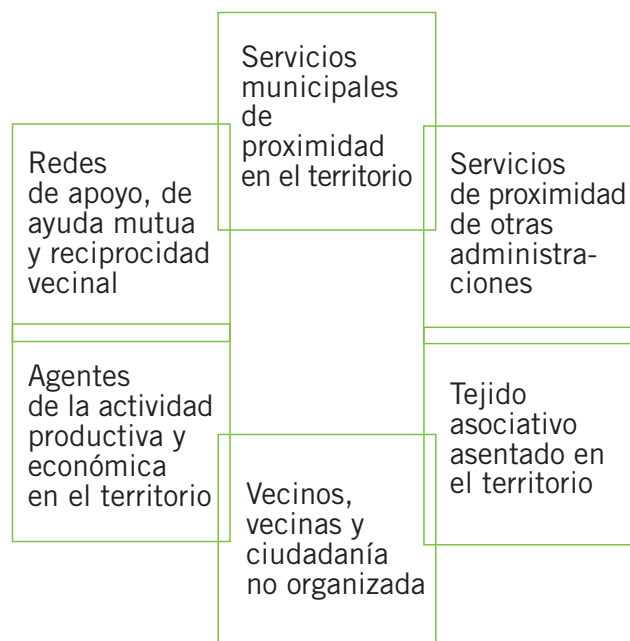
Se puede afirmar, en resumidas cuentas, que los PDC son la expresión más integrada y articulada de las acciones conformadas a partir de principios y metodologías comunitarias. Implican un cierto *pacto de barrio*, con elementos de diagnóstico y acción compartida, entre los principales agentes del territorio en torno a un conjunto de temáticas clave.

En otros términos, los PDC expresan y cristalizan en un territorio concreto los valores fundamentales de la acción comunitaria. Los PDC son iniciativas que fijan el objetivo de alcanzar mejoras sustanciales en las condiciones de vida de los barrios (procesos de transformación); y los PDC son iniciativas que tratan de fortalecer la capacidad de implicación social y de convivencia vecinal en la diversidad (procesos de construcción de ciudadanía).

B. Los agentes de los PDC

La red de agentes de un PDC es variable y se deberá ir concretando en cada caso. Podemos destacar, no obstante, el abanico global de agentes llamados a implicarse en un PDC para que responda a la filosofía de la acción comunitaria:

- Los servicios municipales de proximidad al barrio.
- Los servicios de otras administraciones en el territorio.
- El tejido asociativo asentado en el barrio.
- Las redes de apoyo, ayuda mutua y reciprocidad vecinal.
- La ciudadanía, vecinos y vecinas no organizados.
- Los agentes de la actividad económica y productiva en el territorio.



Este conjunto de agentes pueden reagruparse en cuatro grandes tipos:

- Niveles de gobierno y administración pública.
- Profesionales de los servicios públicos del territorio.
- Ciudadanía y comunidad.
- Agentes económicos.

• ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Gobierne quien gobierne, las administraciones públicas tienen responsabilidades y competencias en el territorio. Disponen de recursos económicos, humanos e infraestructurales. Los servicios públicos de proximidad dependen de ellas. Son un agente del proceso.

• PROFESIONALES DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Tienen y aportan formación y experiencia en la intervención desde ámbitos como la salud, la educación, la atención social, el urbanismo, la cultura... Conocen técnicamente la realidad sobre la que se tiene que intervenir, conocen su evolución, sus protagonistas, sus dinámicas. Tienen poder de cambio desde la atención directa a las personas. No se puede intervenir en un territorio sin reconocerlos e incluirlos en el proceso.

• CIUDADANÍA Y COMUNIDAD

Protagoniza la realidad cotidiana del barrio, del territorio. Sabe cómo son las cosas y aporta criterios vivenciales de cambio. La comunidad es experta en vida cotidiana, y desde esta perspectiva aporta potencial para construir nuevas dinámicas y nuevas respuestas.

• AGENTES DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

La realidad económica del territorio es una variable clave para explicar aspectos como la salud, la educación, las oportunidades laborales, la gestión del tiempo, las dinámicas familiares, etc. predominantes en aquel territorio concreto. La centralidad social de la economía y de los tiempos productivos y laborales hace que sus agentes directos no puedan quedar al margen de los procesos de transformación comunitaria.

Los cambios y mejoras sociales no tendrán un carácter comunitario (constructoras de ciudadanía activa y convivencia) si no se articula la inclusión de todos los agentes en el proceso. Eso no quiere decir que el proceso tenga que detenerse para aguardar la inclusión de alguno de estos agentes, ya que también esta inclusión es en sí misma un proceso. Pero, en todo caso, cualquier intervención social desde la metodología comunitaria tiene que incluir a estos agentes respetando sus ritmos y haciendo compatible el proceso con sus propias dinámicas. En muchos casos eso significará adaptar el PDC y sus objetivos a los tiempos y el grado de maduración de la red de agentes. Pese a toda la flexibilidad necesaria, será importante construir una estructura organizativa en la que cada tipo de agente se encuentre encuadrado en alguno de los niveles de ésta. Esta estructura tendrá que aportar elementos de solidez y certidumbre al proceso del Plan.

4.2. El marco metodológico: cómo se configura un PDC

Los PDC se basan en una metodología de proceso: el propio caminar nos muestra el camino. Por tanto, no la podemos enmarcar en un esquema puramente lineal. En algunos momentos se solaparán diferentes fases del proceso; o bien se llevarán a cabo en uno u otro orden en función de la realidad social, del punto de partida, o de las capacidades y las voluntades de los diferentes agentes implicados.

La construcción de relaciones de confianza, la generación de conocimiento compartido, la evaluación continua de la acción, la deliberación para la reorientación de las acciones, son elementos que podremos encontrar de forma simultánea, en mayor o menor intensidad, a lo largo del proceso.

No obstante, el proceso requiere un cierto marco metodológico que deberá incorporar necesariamente dos tipos de espacios y tiempos: **a)** espacios, momentos y fases más abiertos que permitan sumar nuevos agentes, nuevas opiniones, nuevos recursos...; y **b)** espacios y momentos más estables, que permitan sintetizar, negociar y acordar, plantear retos compartidos, diseñar acciones de forma conjunta, priorizar y fijar esquemas organizativos para poder llevarlas a cabo.

Destacamos cuatro componentes que configuran el entramado secuencial y metodológico de un Plan de Desarrollo Comunitario:

- El diagnóstico comunitario participativo.
- El acuerdo para el desarrollo comunitario.
- Los recursos humanos y la estructura organizativa.
- Los recursos económicos e infraestructurales del Plan.

• EL DIAGNÓSTICO COMUNITARIO PARTICIPATIVO

El diagnóstico comunitario, proceso y documento compartido por los agentes implicados –políticos y políticas, técnicos y técnicas, y ciudadanía– constituye el mejor punto de partida para un PDC. Aunque no es imprescindible, la diagnosis comunitaria resulta ser una herramienta clave, tanto por el documento o producto final que se obtiene como, sobre todo, por el abanico de oportunidades relacionales y participativas que se abre en su proceso de elaboración:

- **La identificación de los agentes presentes en el territorio:** el número y tipo de agentes, la densidad y la intensidad de sus interacciones, los ejes de afinidad o de conflicto, y los espacios y los momentos clave de encuentro en la vida del barrio.
- **La comunicación y la creación de nuevas pautas de relación** entre la ciudadanía, los servicios de proximidad y las instituciones. Si el PDC debe ser un proyecto participativo, la diagnosis comunitaria puede asentar sus bases generando los primeros espacios de comunicación e intercambio que, posteriormente, habrán de convertirse en espacios compartidos para la acción.
- **La construcción compartida de conocimiento** sobre la situación de la comunidad y el territorio de referencia, síntesis e interpretación lo más consensuada posible de los datos e informaciones socioeconómicos y demográficos disponibles. La construcción compartida y pluralista de conocimiento permite consensuar la definición de los problemas como paso previo a la negociación de las respuestas necesarias.

El diagnóstico comunitario debe ser un proceso **a)** inclusivo, con voluntad de recoger percepciones y opiniones del mayor número posible de agentes; y **b)** elaborado a partir de criterios rigurosos y de profesionalidad: el equipo que dinamiza y coordina el proceso de diagnosis acumula un capital relacional y de conocimiento que, posteriormente, deberá proyectarse sobre el despliegue del Plan.

• EL ACUERDO PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO

El Acuerdo para el Desarrollo Comunitario es el documento político y contractual que, firmado entre los agentes institucionales y asociativos implicados en la fase inicial del PDC, establece los compromisos de cada parte, formula los objetivos y fija los marcos organizativos de trabajo.

- Es un documento de compromiso político.
- Es un documento de carácter contractual.
- Es un documento de referencia técnica.
- Es un documento de transparencia y control ciudadano.

El Acuerdo es un documento político porque recoge las actuaciones acordadas, que serán los ejes de trabajo de las instituciones y entidades participantes. Pero incorpora una importante dimensión de instrumento de carácter contractual: los acuerdos se vuelven vinculantes y las partes firmantes adquieren la obligación de desplegarlos. Así pues, queda plenamente garantizado que se le destinarán los recursos humanos y materiales acordados. Más allá de eso, el Acuerdo establece el marco de referencia organizativo del Plan, que después se deberá ir concretando y revisando. Finalmente, el Acuerdo opera como una herramienta que permite el seguimiento y el control democrático y ciudadano de los compromisos y acuerdos tomados.

- **LOS RECURSOS HUMANOS Y LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Si bien no existe un modelo único y rígido de estructurar la organización de un Plan Comunitario, es importante señalar y fijar los tres niveles de intervención presentes.

El nivel de **impulso institucional**

Es un nivel de integración y diálogo entre la serie de agentes presentes; de impulso, dinamización y promoción política del proceso; de establecimiento de directrices, objetivos y propuestas generales; y de seguimiento global del Plan.

Este nivel se articula en la *Comisión Institucional* en tanto que espacio de trabajo, instancia que se deberá reunir como mínimo una vez al año, y con carácter extraordinario a solicitud de cualquiera de las partes que la conforman.

El nivel de **dirección técnica**

Es el nivel que impulsa y dirige el proceso de puesta en práctica del PDC. Diseña el plan de trabajo anual, elabora el calendario, incorpora propuestas de las comisiones de trabajo, vela por la transversalidad y la subsidiariedad, dinamiza la participación social...

Este nivel se concreta en la *Comisión Técnica*, en la que se reúnen los responsables técnicos de las administraciones y los comunitarios, con participación también de representantes de la red asociativa. Se reúnen con una periodicidad trimestral.

El nivel de **gestión operativa**

Es el nivel en el que se concretan y se hacen tangibles las actuaciones y los proyectos del Plan Comunitario. Participan en él el personal técnico de los servicios públicos y los comunitarios o de proceso. Está integrado por *comisiones de trabajo* y equipos de proyecto, de naturaleza variable en función del mismo avance del Plan.

Cuadro resumen de los niveles de intervención y de la estructura organizativa

	A Impulso institucional	B Dirección técnica	C Gestión operativa
Agentes	<ul style="list-style-type: none"> - Tejido asociativo - DGACC (Generalitat) - Consejo de Distrito - Bienestar Social (Sector) 	<ul style="list-style-type: none"> - Representantes red de entidades. - Técnico/a DGACC (Generalitat) - Referente de los SSPP. Distrito - Referente Bienestar Social (Sector) - Técnico/a comunitario/comunitaria - Representantes de las Comisiones de Trabajo y los Equipos de Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Representantes de la red de entidades - Técnicos y técnicas de los servicios públicos - Técnico/a comunitario/comunitaria
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Impulso y coordinación institucional - Decidir las bases y los principios rectores - Establecer fases y recursos a través del Convenio para el Desarrollo Comunitario - Aprobar informes de gestión y elementos correctores, si procede, a propuesta de la Dirección - Valorar el impacto de la acción y el nivel de participación del Plan - Orientar la relación con los medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar el plan de trabajo anual - Elaborar el calendario del proceso - Establecer los parámetros e indicadores de control - Gestionar los recursos del Convenio - Secretaría técnica del Plan - Impulsar y dinamizar la participación social - Supervisión de la acción - Proponer elementos correctores - Buscar yacimientos de recursos - Elaborar documentación e informes - Gestionar el plan de comunicación - Velar por la transversalidad de las acciones - Incorporar las propuestas de los equipos gestores 	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo las actividades programadas en el plan de trabajo - Coordinar servicios en el territorio e impulsar los procesos participativos - Analizar necesidades y realidades sociales - Localizar áreas de mejora y vías de actuación innovadoras - Proponer acciones
Espacios	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión técnica 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de proyecto - Comisiones de trabajo

• LOS RECURSOS ECONÓMICOS E INFRAESTRUCTURAS

Más allá del conjunto de recursos humanos que, de forma exclusiva o compartida, las administraciones públicas vinculan a cada PDC, éstos deben contar con:

- recursos económicos específicos,
- recursos infraestructurales.

En cuanto a los *recursos económicos específicos*, el Gobierno de la Generalitat, a través de la Dirección General de Actuaciones Cívicas y Comunitarias, y el Ayuntamiento de Barcelona, a través de cada distrito implicado y de la Dirección de Bienestar Social del Sector de Servicios Personales, acuerdan las aportaciones respectivas a cada Plan Comunitario. Estas aportaciones se hacen efectivas por medio de los canales que cada institución tiene establecidos. Cada Plan, adicionalmente, tendrá su propia estrategia de obtención de recursos y de diversificación de las fuentes de financiación, ya sea por medio de patrocinios, o bien de subvenciones por parte de entidades privadas, fundaciones u otros agentes sociales.

En cuanto a los *recursos infraestructurales*, es preciso establecer las vinculaciones necesarias entre la red de equipamientos públicos de proximidad y las necesidades de espacios físicos de los procesos de acción comunitaria. Los equipamientos públicos al servicio de los PDC deben convertirse en verdaderos puntos de referencia, marcos físicos que, por una parte, satisfagan los requerimientos de espacio que comporta la ejecución de los programas comunitarios y, por otra, incorporen una cierta dimensión simbólica que identifique el proceso de transformación comunitaria del barrio, no sólo para el colectivo de personas que está más directamente vinculado a él, sino para el conjunto del tejido asociativo y de los vecinos y vecinas del barrio.

Consell Editorial de l'Ajuntament de Barcelona

Carles Martí, Enric Casas, Alfredo Jorge Juan, Jordi Martí, Victor Gimeno, Màrius Rubert, Joan Conde, M. Glòria Figuerola, Joan A. Dalmau, Carme Gibert, José Pérez Freijo

**Marc Municipal per a l'Acció Comunitària
Bases conceptuals i metodològiques**

Document presentat i informat per la Comissió de Cultura, Educació i Benestar Social
4 d'octubre de 2005
© Ajuntament de Barcelona

Edició: Ajuntament de Barcelona. Regidoria de Benestar Social

Disseny gràfic: La Factoria dels Anuncis

Assessorament lingüístic i traducció: Polyglota, SL

Impressió:

DL

Imprès en paper ecològic
www.bcn.cat/publicacions

Consejo Editorial del Ayuntamiento de Barcelona

Carles Martí, Enric Casas, Alfredo Jorge Juan, Jordi Martí, Victor Gimeno, Màrius Rubert, Joan Conde, M. Glòria Figuerola, Joan A. Dalmau, Carme Gibert, José Pérez Freijo

**Marco Municipal para la Acción Comunitaria
Bases conceptuales y metodológicas**

Documento presentado e informado por la Comisión de Cultura, Educación y Bienestar Social
4 de Octubre de 2005
© Ayuntamiento de Barcelona

Edición: Ayuntamiento de Barcelona. Concejalía de Bienestar Social

Diseño gráfico: La Factoria dels Anuncis

Asesorament lingüístic y traducció: Polyglota, SL

Impresión:

DL

Impreso en papel ecológico
www.bcn.cat/publicacions

