

# Brúixola comunitària

## Guia per promoure l'acció comunitària a les entitats socials





#### Edició i coordinació de la publicació



#### Redacció i coordinació dels continguts

Marta Ballester Frago, Anna Lite Diví i Mònica Salas Torres



#### Disseny

Alfa Gráficas



Codi QR: PDF online

Aquesta guia està pensada per ser visualitzada a doble pàgina

# Brúixola comunitària

## Guia per promoure l'acció comunitària a les entitats socials



# índex

1. Salutacions.....	6
2. Introducció .....	8
<b>BLOC I: MARC DE L'ACCIÓ COMUNITÀRIA A LES ENTITATS SOCIALS .....</b>	<b>12</b>
3. Per què les entitats d'acció social haurien d'apostar per l'acció comunitària? Omplim-nos d'arguments .....	13
Per promoure la transformació social	
Per contribuir al desenvolupament del territori	
Per avançar en la inclusió social	
Per generar comunitats cohesionades i cohesionadores	
Per promoure organitzacions més democràtiques, inclusives i participatives	
4. De què parlem quan diem 'acció comunitària'? Breu marc teòric i conceptual .....	18
4.1. Trets característics de l'acció comunitària .....	18
4.2. L'acció comunitària: qui la fa i des d'on s'impulsa.....	21
5. La brúixola comunitària: l'eina per a la pràctica de l'acció comunitària a les entitats socials .....	22
5.1. Què és .....	22
5.2. Presentació dels nivells en acció comunitària.....	24
5.3. Presentació de les estratègies per transitar.....	39

<b>BLOC II: I TOT AIXÒ, COM ES FA? PASSEM A LA PRÀCTICA</b> .....	50
6. Algunes recomanacions per començar .....	51
7. Eines per passar a la pràctica .....	54
Eina 1: Glossari de conceptes fronterers .....	54
Eina 2: Exemples i bones pràctiques per a desenvolupar els nivells .....	57
Eina 3: Itineraris per al desplegament de les perspectives .....	72
Eina 4: Preguntes per a l'autodiagnosi en els àmbits per transitar .....	78
Eina 5: Per seguir aprofundint .....	91
8. Notes finals de les autores .....	94
9. Bibliografia .....	96
10. Annex .....	100

# Salutacions



Des de fa un temps, les entitats d'ECAS estem immerses en una reflexió sobre el rol polític del tercer sector i les diverses fórmules emprades fins ara per encarar la injustícia social i les seves conseqüències.

La reflexió es dona en un context sociopolític de desigualtats creixents; de societats cada vegada més diverses; de pèrdua de drets i llibertats; de fragmentació social, debilitament del teixit social i pèrdua progressiva de llaços comunitaris; i d'una major presència de discursos i actituds marcadament masculistes, racistes, xenòfobs i feixistes.

Enmig d'aquest escenari, cada vegada més veus demanen que les entitats d'acció social ens posicionem i prenguem partit en tot allò que està passant en el nostre entorn, en tant que coneixedores de les realitats individuals i col·lectives de persones amb qui interactuem i de territoris en els quals treballem, i en tant que gestores d'allò públic.

El compromís de les entitats d'ECAS ha estat sempre superar les accions assistencials i parcials, que no ofereixen una atenció integral i només són pedaços sense el caràcter transformador necessari per promoure la igualtat d'oportunitats reals i per a totes.

I és ara, en aquest context de canvi d'època, que impulsem una brúixola comunitària que ens ajudarà a revisar i delimitar els objectius, el què fem i el per què de l'acció social des de les entitats del tercer sector.

**Xavier Puig Santularia**

President d'ECAS



Fem aquesta salutació inaugurant l'era postcovid. Tenim molt present els moments que hem viscut i encara vivim. Hem sentit molt a parlar de "distàncies socials" i una pregunta ens apareix de forma recurrent: Està en risc la proposta comunitària?

La proliferació de xarxes comunitàries de solidaritat, l'increment del voluntariat, el paper que han jugat i continuen jugant moltes entitats socials en aquests moments ens apunten clarament la resposta: l'ésser humà és un ésser comunitari. Necessitem als altres, sols no podem, i sols no volem. Oferir-se i anar a buscar l'altre és la nostra condició més natural.

És cert que les dinàmiques socials dominants de vegades ens fan pensar i actuar *contra natura*, podríem dir: ultra individualitzant-nos. Llavors ens toca aixecar la mà, prendre la paraula i passar a l'acció. Així doncs, saludo i felicito que una organització com ECAS aixequi la mà, i incorpori i aporti, a través d'aquesta guia, perspectiva comunitària a l'acció social. Ara ens toca a totes i a tots passar a l'acció... comunitària!!



### **Álvaro Porro González**

Comissionat d'Economia Social,  
Desenvolupament Local i Política Alimentària  
de l'Ajuntament de Barcelona

# Introducció

## Els orígens

L'any 2017, la federació d'Entitats Catalanes d'Acció Social (ECAS) impulsa un procés de reflexió-acció per potenciar l'acció comunitària entre les entitats del sector social, que duu per nom projecte *Comunita't*. Aquest procés s'inicia amb la constitució d'un Grup de Treball (GT) d'Acció Comunitària dins de l'organització, format per entitats engrescades a aprofundir sobre la qüestió comunitària<sup>1</sup>. Fins arribar a la publicació d'aquesta guia, el procés del grup ha estat el següent:

- Durant el període 2017-18 el GT duu a terme un **procés de reflexió interna** per compartir com s'entén l'acció comunitària des del tercer sector social i debatre sobre les motivacions que porten a les entitats al seu impuls. Aquesta primera etapa finalitza amb un **intercanvi de bones pràctiques** que va permetre identificar i posar en valor experiències comunitàries que s'estaven promovent des d'algunes entitats.
- El 2018-19, arrel de les necessitats i inquietuds detectades en la fase anterior, s'inicia un **pro-**

---

1. Aquest projecte ha rebut el suport del Comissionat d'Economia Social i Solidària de l'Ajuntament de Barcelona, i l'acompanyament tècnic de l'equip de MARGES, SCCL.

**grama d'acompanyament individualitzat** a set entitats del GT. L'objectiu d'aquest acompanyament era conèixer el punt de partida en relació amb les formes de treball comunitari de les entitats participants, i oferir-los noves estratègies que les ajudessin a impulsar un model d'intervenció més comunitari en el si de l'entitat. Aquesta segona fase va concloure amb l'**organització d'una jornada**<sup>2</sup> oberta al públic general que va comptar amb la participació de més de 140 persones.

- Finalment, al llarg del curs 2019-20 es duu a terme la **redacció d'aquesta guia**.

## La motivació

Així doncs, la motivació per crear aquesta guia ve d'un procés de tres anys de treball conjunt<sup>3</sup> que ha

---

2. Jornada d'ECAS: '*Acció comunitària: quin és el rol de les entitats? Mirades en joc*', celebrada el 21 de maig de 2019.

3. Consulteu l'apartat d'Annexos per veure les persones i entitats participants en les diferents fases d'aquest procés. Durant la redacció de la publicació s'ha comptat amb el contrast per part d'un grup *ad hoc* format per persones del GT d'Acció Comunitària; el nostre agraïment a les seves valuoses aportacions.





permès identificar les principals necessitats, reptes i oportunitats pel que fa a la promoció de l'acció comunitària entre les entitats d'acció social.

Per una banda, el recull i la sistematització de les reflexions generades en els diferents moments del GT ha esdevingut un bon punt de partida per al contingut d'aquesta publicació. Alguns capítols recullen les veus de les entitats participants en aquest procés, així com algunes de les experiències i bones pràctiques comunitàries que estan impulsant.

Per altra banda, el procés d'acompanyament i observació de les pràctiques comunitàries desenvolupades per les entitats ens ha permès identificar diversos reptes i necessitats. Entre aquestes, hem vist que existeixen força dubtes a l'hora de poder definir amb precisió si allò que es fa 'és comunitari o no ho és'. Observem, a la vegada, una certa confusió en el desplegament dels encàrrecs comunitaris (propis o externs), i en el rol que les entitats han de tenir en relació als territoris i les comunitats locals o en la promoció de processos d'organització col·lectiva amb la població atesa. Finalment, també hem recollit la demanda d'un marc de referència per a la pràctica comunitària tenint en compte les especificitats i característiques del tercer sector social. L'anàlisi d'aquestes necessitats i neguits ens ha permès enfocar amb més precisió la intenció, els continguts i el format d'aquest document.

## Què és la guia?

Aquesta publicació guia està pensada per oferir un **marc que orienti el model d'acció comunitària de les entitats socials**. Concretament, ha de servir per:

- Repensar el marc de l'acció comunitària en les entitats socials.
- Contribuir a la reflexió i l'autoanàlisi de l'estratègia comunitària de l'entitat i de les pràctiques desenvolupades, i identificar quin és el nivell de maduresa comunitària de l'organització.
- Orientar en la definició de l'horitzó de canvi desitjat i reforçar el posicionament de l'entitat pel que fa l'acció comunitària.
- Oferir una eina per a l'aterratge i la concreció de les actuacions comunitàries.
- Ajudar a traçar un pla de treball per passar a la pràctica i definir el marc de referència en acció comunitària de l'entitat.

Així doncs, la guia no és concep únicament com un instrument per impulsar i acompanyar accions i processos comunitaris en el si d'una entitat, programa o servei. La guia convida a les entitats a **anar més a fons per reflexionar a l'entorn del model d'intervenció, la tasca que es duu a terme, l'organització interna o la relació amb el territori**. Endinsar-se en aquesta publicació és una invitació a repensar més globalment què som, com treballem i com ens relacionem dins i fora l'entitat.



## Què *no* és la guia?

Aquesta publicació no ha estat pensada per ser una guia metodològica per al disseny, implementació o avaluació de processos comunitaris. Precisament, a l'Eina 5 del bloc II s'ofereixen més recursos per ampliar la caixa d'eines metodològiques.

La guia tampoc ha estat dissenyada per donar 'receptes úniques' sobre com incorporar l'acció comunitària a les entitats. L'objectiu no és dir *què hem de fer*, sinó orientar amb pistes i reflexions sobre *què es podria fer*. A partir d'aquí, cada entitat haurà d'aterrar el seu model d'acció comunitària particular i les actuacions concretes que se'n desprenguin. Entenem que el punt de partida de l'entitat, les característiques organitzatives, la situació de les persones ateses, la ubicació territorial o la tipologia de la cartera de serveis que es gestiona poden ser variables que condicionin (que no vol dir que determinin) el marge de recorregut que una organització pot plantejar-se a l'hora d'impulsar l'acció comunitària.

## A qui s'adreça

La guia s'adreça als professionals i els equips directius de les entitats d'acció social, oferint-los estratègies per orientar el *conjunt de les actuacions professionals* que es poden dur a terme per generar comunitat i promoure processos d'organització col·lectiva. El model dels nivells, els exemples i les

bones pràctiques, i les estratègies per transitar s'han dissenyat intencionadament per a les entitats d'acció social, i han estat pensades perquè organitzacions d'acció social s'hi trobin reflectides.

Tot i això, pensem que aquesta publicació també podrà ser d'utilitat per altres organitzacions i projectes, i per altres agents vinculats a les entitats, com ara persones ateses, base social, voluntariat o activistes que cerquin incorporar la mirada comunitària en les seves accions socials.

## Com utilitzar aquesta guia

La guia s'organitza en dos grans blocs. En el bloc I s'enquadra el marc de la proposta que ha d'orientar el model d'acció comunitària en les entitats. El bloc II és la dimensió pràctica de la guia: està pensat per ajudar a desplegar el marc i passar a l'acció. Amb el suport d'un conjunt d'eines, posem a disposició de les entitats instruments per a l'autoanàlisi, pistes per a l'atterratge i concreció de les actuacions comunitàries, així com exemples pràctics per acabar de comprendre el contingut del bloc I.

La guia és molt versàtil pel que fa la seva utilització: els dos blocs poden utilitzar-se simultàniament o començar per familiaritzar-nos amb el marc conceptual i de pràctica (bloc I) i, més endavant, aprofundir amb les eines per passar a l'acció que s'ofereixen al bloc II. Al llarg de la guia anem donant pistes i recomanacions concretes per a la utilització dels diferents apartats del document.



## Des d'on ha estat escrita

Aquesta publicació ha estat escrita per part de l'equip de Marges SCCL, extern a la federació, que hem estat acompanyant el projecte *Comunitat* des dels seus inicis. D'una banda, la guia recull i posa en valor els coneixements, les veus i els aprenentatges que hem recopilat al llarg d'aquest procés de treball conjunt amb el GT d'Acció Comunitària d'ECAS. De l'altra banda, en el procés de construcció d'aquesta publicació hem partit del treball que han fet altres autors i autores pel que fa la sistematització i la conceptualització de l'acció comunitària. Finalment, l'equip de redactores també hem posat la nostra experiència i trajectòria en el camp comunitari al servei d'aquesta guia, aportant reflexions, continguts i models que han estat pensats *ad hoc* per a la publicació. El nostre desig? Contagiar la passió comunitària a les lectores i fer que l'acció comunitària es vegi com un horitzó de pràctica necessari, engrescador i possible en l'univers de les entitats d'acció social.

**Bloc I:**

**Marc de l'acció  
comunitària a  
les entitats socials**



# 3. Per què les entitats socials haurien d'apostar per l'acció comunitària? Omplim-nos d'arguments

Des de fa un temps l'acció comunitària sembla que està de moda. I no perquè sigui un concepte nou! En els darrers anys tothom en parla i les entitats d'acció social –aquelles que ja en fan, i aquelles que no- també. Però, més enllà de possibles modes, per què el tercer sector social hauria d'apostar per l'acció comunitària? A continuació apuntem alguns arguments i reflexions sobre la intencionalitat, les oportunitats i els reptes de l'acció comunitària en el si de les entitats d'acció social<sup>4</sup>:

## **Per promoure la transformació social**

L'acció comunitària o és polititzadora (Rebollo, 2019), o no és. Dit d'una altra manera, o s'orienta a posar llum als processos generadors de desigualtat i a millorar el benestar de les comunitats, i ho fa contribuint a què les persones (també les que estan en situació de més vulnerabilitat) s'organitzin i s'enforteixin per poder decidir sobre aquest seu benestar, o no podem afirmar que estiguem promovent processos comunitaris transformadors. En aquest sentit, les actuacions:

- Posen una mirada crítica als factors generadors d'exclusió, desigualtat i opressió, assenyalant les violències estructurals, intentant modificar les causes i afrontant la realitat des d'una perspectiva de drets.

---

4. Algunes d'aquestes reflexions es recullen dels debats que s'han donat en el procés de treball amb les entitats del GT d'Acció comunitària d'ECAS, reflexions que fem dialogar amb arguments que ens aporten autors i autores de la literatura consultada.



- Tenen una dimensió col·lectiva, i no individual. Es promouen processos que permetin encarar col·lectivament la transformació de situacions que són també col·lectives.
- Contribueixen a donar respostes col·lectives a situacions i/o problemes socials que només poden abordar-se col·lectivament, com la convivència o la cohesió social (Rebollo, 2019).
- Apoderen persones en situació de vulnerabilitat mitjançant la promoció de processos d'organització col·lectiva (passant de ser objectes passius a subjectes polítics).
- Treballen pel bé comú, busquen satisfer necessitats col·lectives i promouen l'enfortiment del teixit social local.

Amb tot, l'acció comunitària no substitueix el compromís polític ni el paper de les administracions.

*«La incapacitat de l'Estat en la generació de respostes col·loca sovint la societat civil davant l'expectativa de ser ella la que s'encarregui de donar sortida autònomament a les situacions de necessitat; així com de l'impuls d'estratègies de resistència per a la preservació de les conquestes de l'Estat de Benestar.»*

(Blanco, Nel·lo i Gomà, 2020)

Però l'articulació de pràctiques i iniciatives de solidaritat, suport mutu i organització veïnal no resta

responsabilitat a l'administració ni eximeix les entitats socials i altres agents organitzats del seu rol polític de reivindicació, mobilització i confrontació.

*«La dimensió comunitària no és un producte que es pugui comprar o licitar és una manera de ser i estar.»*

(Tomàs, 2019)

## Per contribuir al desenvolupament del territori

És ben sabut que moltes iniciatives del tercer sector social van néixer vinculades a un territori concret o com a resposta a les necessitats d'un col·lectiu determinat. En l'actualitat algunes d'aquestes entitats han mantingut la seva vinculació territorial –i fins i tot l'han enfortida–, mentre que d'altres han tendit a la desterritorialització i a la pèrdua de vincles amb la comunitat local, generant en ocasions entitats poc connectades amb les necessitats i dinàmiques locals (Askunze, 2018).

Cal, doncs, reflexionar sobre què ha portat algunes entitats a centrar-se de manera quasi exclusiva en la persona oblidant l'entorn, que és tan reproductor d'exclusió com possibilitador d'inclusió. Segons alguns estudis (Jaraíz, 2009), les persones en situació de vulnerabilitat participen de manera més activa en organitzacions del seu propi entorn que siguin concretes, properes, poc institucionalitzades i, sobretot, que els permetin una posició d'intercanvi. En aquest sentit, la mirada sobre el terri-



tori hauria de ser, més que l'objecte sobre el qual intervenir, el mitjà des d'on reconstruir relacions (Jaraíz, 2009).

De la mateixa manera, cal assumir la responsabilitat que tenim com a entitats en la millora de les condicions materials de vida de la gent que viu al territori de què formem part. En aquest sentit, una acció comunitària territorialitzada ens permet conèixer el nostre entorn, vincular-nos-hi, enxarxar-nos, donar resposta a la realitat complexa de les persones i les comunitats, i contribuir a generar processos col·lectius d'organització, de resiliència comunitària i de transformació de les estructures generadores de desigualtat, dominació i exclusió. El treball de base local és una oportunitat per a l'establiment i/o l'enfortiment de xarxes de suport mutu i d'impuls d'iniciatives sociocomunitàries i socioeconòmiques de caràcter veïnal.

*«Volem passar de ser proveïdores de serveis a entitats que contribueixen al desenvolupament del territori.»*

[entitat núm. 1<sup>5</sup>]

5. En aquest apartat utilitzem aquest sistema de notació per identificar aquelles aportacions fetes per professionals de les entitats que han participat en el programa d'acompanyament individualitzat o en el marc de les sessions de reflexió amb el GT d'Acció comunitària d'ECAS.

## Per avançar en la inclusió social

Una acció comunitària inclusiva és una intervenció social que busca, de manera intencionada i planificada, desenvolupar les potencialitats de les persones a partir de processos d'acompanyament i autonomia; dinamitzar i enfortir els vincles socials entre els diferents agents que conviuen en el mateix territori amb l'objectiu de disminuir les desigualtats d'accés a les esferes d'inclusió social de les persones; promoure el desenvolupament social dels territoris, i millorar la qualitat de vida de les persones (Generalitat de Catalunya, 2018:23). En aquest sentit, l'aposta per l'acció comunitària és també una aposta per a entendre les persones que atenem com a ciutadanes subjectes de drets, coneixedores i expertes en les seves circumstàncies, i proactives en la construcció i cerca de respostes a les seves necessitats i interessos. Des d'aquí:

Es promouen actuacions per donar una dimensió col·lectiva i política a les situacions i problemàtiques individuals, assumint-les com a problemes col·lectius que necessiten respostes col·lectives –i no com a situacions individuals amb responsables i responsabilitats individuals–, actuant des de la defensa dels drets socials i la construcció de subjectes polítics.

*«Fem acció comunitària per garantir que podem donar resposta a les necessitats de les persones que atenem de la mà amb les administracions, els serveis, altres entitats o moviments socials del propi entorn.»*

[entitat núm. 2]



- Es promouen models d'intervenció que s'ocupin de la construcció de poder social i d'apoderament comunitari per poder defensar i recuperar drets personals i col·lectius, i per poder definir i activar respostes col·lectives i autònomes (EAPN, 2014).
- Es generen oportunitats per a la inclusió des del treball amb la persona i amb la seva xarxa, però també amb el territori en la mesura que aquest és generador d'exclusió, però també possibilitador d'inclusió.
- Es promou la participació activa de les persones que atenem a les nostres organitzacions: en l'estructura, les accions i la presa de decisions, sent un espai d'inclusió social bàsic.
- Les entitats es converteixen en altaveus, no portaveus, de les persones a qui atenen. Les entitats no són PER a elles, ni AMB elles, si no d'ELLES (EAPN, 2014). Des d'aquí, s'incorpora a l'agenda de l'entitat la reivindicació d'una democràcia participativa i el dret a una participació inclusiva i real.

## Per generar comunitats cohesionades i cohesionadores

Des de l'acció comunitària tenim el repte, i també l'oportunitat, de generar comunitats més fortes.

D'una banda, això vol dir comunitats més cohesionades, és a dir, comunitats amb un teixit veïnal i associatiu fort i organitzat, amb espais de trobada, diàleg i construcció col·lectiva, i espais i xarxes de suport i ajuda mútua que permetin defensar el bé

comú i assegurar la sostenibilitat de la vida. Així mateix, l'acció comunitària també pot contribuir a la sensibilització, la denúncia i la mobilització de la població local i generar, així, canvis davant situacions de desigualtat i vulnerabilitat (entitat núm. 3), incidint en qüestions com els prejudicis, els estereotips i el racisme (entitat núm. 4) o enfortint el sentiment de pertinença, contribuint a revertir l'estigma que comporta viure en determinades zones (entitat núm. 1).

*«La transformació política emancipadora no solament requereix eines polítiques i legals, com ara institucions democràtiques consolidades, o certes condicions materials, sinó també relacions socials denses. És difícil imaginar processos emancipadors profunds en societats líquides i individualistes.»*

(Rendueles, 2018: 56)

De l'altra, també parlem de comunitats més cohesionadores, és a dir, comunitats inclusives, que incorporen la diversitat i la participació activa de tothom, també d'aquelles persones menys visibilitzades, enxarxades o organitzades. En aquest sentit, la comunitat pot promoure factors de protecció per a la població a qui atenem i/o amb qui ens relacionem; és a dir, promoure el suport veïnal en cas que les persones usuàries ho necessitin si pateixen, per exemple, algun tipus de desorientació o crisi (entitat núm. 5); evitar estigmes i discriminacions de l'entorn (entitat núm. 6); vincular les





usuàries amb el seu entorn més proper, sigui amb altres projectes o amb altres recursos (entitat núm. 7); i acompanyar-les des de la mirada de drets i ciutadania activa perquè se sentin participants de la vida comunitària.

### **Per promoure organitzacions més democràtiques, inclusives i participatives**

L'acció comunitària és també una oportunitat perquè les entitats d'acció social reflexionin i repensin els seus models organitzatius. En el moment en què apostem per generar projectes i processos comunitaris, democràtics i inclusius, és incoherent que les nostres estructures i organitzacions no ho siguin.

*«Crec que cal una reflexió profunda dins de les entitats socials respecte al model organitzatiu i els temes de transparència, participació i democràcia interna. La reproducció de models jeràrquics propis del sector privat sembla que són una pauta organitzativa a la majoria d'entitats del tercer sector, i des del meu punt de vista, els resta legitimitat per parlar de transformació social. Es pot fer acció comunitària obviant aquestes estructures de poder interorganització?»*

[entitat núm. 8]

I no només això. La governança democràtica i inclusiva a les entitats facilita la generació de projectes i processos comunitaris que posin la persona al centre, que siguin apoderadors i participats, i que comptin amb la població atesa, la base social i la pròpia comunitat. Així doncs, les entitats tenen el repte de pensar en models organitzatius que facilitin la presa de decisions de tots els agents implicats, de garantir la transparència i l'accessibilitat de la informació, de reflexionar sobre els privilegis, les jerarquies i les relacions de poder en el si de l'organització, i de pensar mecanismes per esdevenir més inclusives.



# 4. De què parlem quan diem 'acció comunitària'? Breu marc teòric i conceptual

## 4.1. Trets característics de l'acció comunitària

Al llarg del temps, l'acció comunitària ha estat considerada una àrea de pràctica complexa, imprecisa, sense delimitació clara i que costa definir amb nitidesa (Twelvetrees, 1988; Mayo, 2001; Barbero i Cortès, 2005; Sobrino et al., 2018). Alguns autors i autores han conclòs que aquesta dificultat per delimitar-la és consubstancial a la pròpia naturalesa de l'activitat comunitària.

En la literatura de referència trobem diferents propostes de definicions i conceptualitzacions d'aquest abordatge. Per Barbero i Cortès (2005: 18) es tracta d'un *tipus d'activitat* que "pretén abordar la transformació de situacions socials col·lectives mitjançant l'organització i l'acció associativa (...) i s'orienta a l'elaboració i aplicació d'un projecte de desenvolupament social". Aquest procés d'organització pot acabar convertint-se en un procés de

conscienciació, politització i apoderament de les persones i del/s grup/s que estan participant de l'acció conjunta (Cortès i Llobet, 2006) <sup>6</sup>.

Tot seguit desgranem alguns dels trets característics, principis inspiradors i objectius de l'acció comunitària que ens ajudin a entendre-la, delimitar-la i diferenciar-la d'altres formes d'intervenció social<sup>7</sup>.

→ **L'acció comunitària s'inspira en la ideologia del canvi** (Alinsky, 2012)

L'acció comunitària parteix de la constatació que en la societat existeixen situacions d'exclusió, vulnera-

6. L'*apoderament* el podem definir com un procés d'adquisició de poder orientat a la consecució d'un objectiu concret, un procés mitjançant el qual les persones, organitzacions i comunitats guanyen control sobre les seves vides (Viñas et al., 2018: 51).

7. Per ampliar el marc conceptual i els principis metodològics de l'acció comunitària us recomanem consultar els recursos de l'Eina 5.



bilitat i injustícia, i que aquestes situacions són el resultat dels processos polítics, econòmics i socials que configuren el mapa de les desigualtats socials (Rebollo, 2019). Del que parlem en acció comunitària és de la desigual i injusta distribució dels recursos en les comunitats i en les societats, fet que ens porta a situar **la justícia social com un dels objectius fonamentals de l'acció comunitària** (Llena et al., 2009). La consideració d'aquest context desigual esdevé el motor ideològic de l'acció comunitària (Font, 2014), que mobilitza l'acció col·lectiva cap a la consecució de canvis estructurals i la cerca de la justícia social.

→ **Les accions comunitàries es caracteritzen per ser accions col·lectives amb objectius col·lectius** (Morales i Rebollo, 2014)

Del que es tracta en l'acció comunitària és que un grup de persones (veïns i veïnes, població afectada, professionals, entitats...) prenguin consciència de l'existència d'uns interessos comuns i s'organitzin amb la finalitat de buscar una resposta col·lectiva a aquests interessos o reptes compartits. La construcció d'aquestes respostes col·lectives difícilment es podrà dur a terme si no és, precisament, des de la tasca de promoure, participar o acompanyar aquests processos d'organització i mobilització d'agents socials diversos. Així doncs, un dels elements que diferencia l'acció comunitària d'altres pràctiques és que es tracta de **processos que tenen com a eix el repte d'organitzar un grup de persones al voltant d'una acció col·lectiva** (Barbero i Cortès, 2005). Com afirmava S. Alinsky, "el canvi

ve del poder, i el poder ve de l'organització. Per poder actuar, la gent ha d'unir-se" (2012: 137).

→ **Els processos comunitaris posen el focus en la consecució d'un doble objectiu** (Barbero i Cortès, 2005)

L'acció comunitària s'ha d'orientar a la **millora de les condicions de vida i convivència** de les persones, i a la **millora i enfortiment de les relacions socials** (Cofiño, 2018).

Els processos comunitaris han de posar llum als factors generadors de desigualtat i a la millora del benestar de les comunitats; i ho han de fer contribuint a que la població s'apoderi de manera individual, grupal i comunitària (Manyà i Morales (IGOP), 2018) per poder incidir en les qüestions que l'afecten.

Així doncs, l'èxit d'una intervenció comunitària s'explica tant per la seva capacitat de **millorar la qualitat de vida de persones i comunitats**, com per la forma com s'han donat els processos de treball i de relació humana; és a dir, els guanys en les persones i col·lectius que n'han format part en termes d'**aprenentatge, capacitació, enfortiment dels vincles socials, participació comunitària i apoderament** (Barbero i Cortès, 2005; Font, 2014).

→ **Les accions comunitàries activen relacions socials de cooperació** (Llena et al., 2009)

Podríem afirmar que l'objecte de treball de l'acció comunitària són les relacions socials. Fer acció



comunitària és **incidir en les relacions socials** entre les persones (Morales i Rebollo, 2014) **per tal d'activar processos de cooperació i treball conjunt**. Quan les persones d'una comunitat són capaces de visualitzar que si cooperen i s'organitzen col·lectivament tenen més possibilitats d'aconseguir determinats canvis que si actuen de forma individual, estan transformant la seva forma de fer i de relacionar-se (Llena et al., 2009).

→ **Les accions comunitàries incideixen en l'enfortiment dels vincles i de la xarxa social de les persones** (Barbero i Cortès, 2005)

Els processos relacionals que s'activen amb les accions col·lectives també són un **instrument per trencar amb l'aïllament individual i col·lectiu, reactivar el diàleg, augmentar la xarxa social** de les persones i els grups o **redensificar el teixit social** (Barbero i Cortès, 2005). Perquè es donin aquests canvis, en els processos d'acció comunitària hem de **treballar intencionadament en els vincles comunitaris**; en paraules de Fantova (2015), hem d'exercir una influència intencional en els vincles.

Els processos organitzatius són també una **eina per multiplicar les oportunitats de participació i inclusió social**. Quan les persones participen en l'organització d'una activitat, una campanya o l'impuls d'un nou servei que té com a destinataris els altres (i no tant el benefici personal o individual) s'està contribuint al *desassistencialisme* (Barbero i Cortès, 2005). Això fa possible que la perso-

na deixi d'estar sotmesa a la posició de rebre i pugui conquerir la seva possibilitat de donar (TS-CAT, 2018:31). Les pràctiques comunitàries que permeten a les persones el *donar* i, a la vegada, sentir-se reconeguts en el seu entorn immediat, ajuden a la inclusió social i a l'accés a la plena ciutadania, sobretot en aquelles persones que tenen més dificultats per accedir-hi (Ajuntament de Girona, 2011).

→ **L'acció comunitària busca el protagonisme de les persones afectades per la situació** (Font, 2014)

Els processos comunitaris parteixen del **principi de l'apoderament i l'autodeterminació de les persones i les comunitats** que, prenent consciència de la situació que els afecta o preocupa, decideixen actuar per poder decidir sobre el seu desenvolupament personal i col·lectiu (Font, 2014).

La *conscientització* a què es referia Freire consisteix, precisament, en el procés a través del qual **les persones guanyen consciència i coneixement** dels seus drets i deures, així com de les dinàmiques socials en relació al poder i les desigualtats, i poden decidir sobre aquelles qüestions que els afecten i preocupen (Heras, 2008:37).



## 4.2. L'acció comunitària: qui la fa i des d'on la impulsem

Parlar de processos d'acció comunitària és fer referència a una diversitat de pràctiques que poden ser de molts tipus i que es poden desenvolupar en àmbits ben diferents (Carmona i Rebollo, 2009): des d'una escola, un centre de salut, un barri, una entitat de lleure, un centre social ocupat, etc. Aquesta varietat d'accions comunitàries ja ens dona una pista de la diversitat d'agents que la poden impulsar, o que hi poden participar, amb nivells d'implicació i interessos ben diferents i que poden anar canviant al llarg del procés.

Algunes accions poden ser impulsades per grups de persones vinculades al teixit associatiu o veïnal o a moviments socials, on la presència d'institucions i serveis públics dependrà del procés, dels pactes a què s'arribi o de les necessitats i motivacions, entre altres factors. Altres accions poden sorgir dels propis serveis i professionals, ja siguin d'administracions o d'entitats socials, i en el propi procés es buscarà anar implicant la ciutadania, les persones afectades per la situació que es pretén abordar, el teixit associatiu, etc. Però també podem trobar processos, com per exemple els Plans de Desenvolupament Comunitari, que han estat impulsats conjuntament diversos agents, tant entitats i grups socials com administracions i altres professionals del territori (Carmona i Rebollo, 2009).

Tal com afirmen Carmona i Rebollo (2009), davant la varietat en la tipologia de pràctiques comunitàries hem d'evitar pensar que hi ha accions "bones" i accions "menys bones" en funció de qui la promou o des d'on ho fa.

Des d'una perspectiva ideal, podríem desitjar que els processos comunitaris sorgissin de baix a dalt –és a dir, des de la pròpia comunitat i aquells que la conformen– i comptessin amb equips tècnics i polítics al servei de la ciutadania (Llena et al., 2009). La realitat ens mostra, tanmateix, que els processos i les realitats socials són més complexos que això, i que no totes les persones disposen de les mateixes oportunitats, eines o recursos per organitzar-se i poder-se implicar en un procés col·lectiu. És en aquest sentit que pren força l'argument de la corresponsabilitat que, com a entitats d'acció social, tenim a l'hora de facilitar, promoure o garantir l'organització de les persones en situació de més vulnerabilitat.

En aquesta guia parlem d'aquelles accions i processos que es poden desenvolupar des de les entitats socials, sigui des d'un rol de promotors de l'acció o bé sumant-se a projectes impulsats per altres actors del territori.

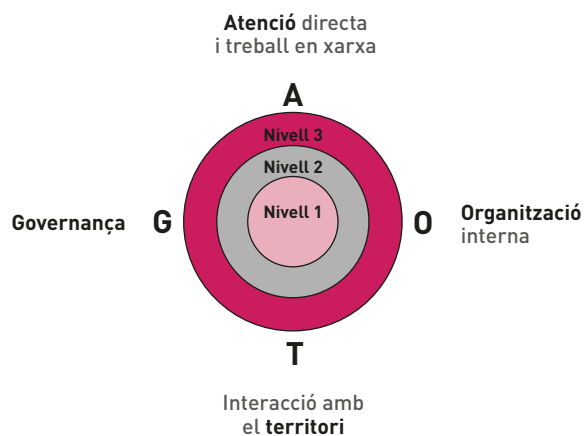
# 5. La brúixola comunitària: l'eina per a la pràctica de l'acció comunitària a les entitats socials

## 5.1. Què és

Com hem assenyalat, aquest guia ofereix un marc per orientar el model d'acció comunitària en les entitats socials. Per ajudar al desplegament d'aquest marc s'ha dissenyat una eina per a la pràctica de l'acció comunitària que anomenem **brúixola comunitària**. L'objectiu d'aquesta eina és ajudar les entitats en la tasca de definir què volem fer (i què podem fer) en acció comunitària, així com a identificar de quina manera ho podem dur a terme<sup>8</sup>.

8. Al bloc II trobareu eines concretes per saber com es fa i com portar-ho a la pràctica.

Gràfic 1. La brúixola comunitària

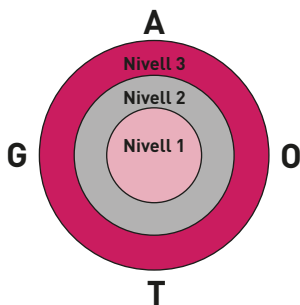


Font: totes les gràfiques d'aquesta publicació són d'elaboració pròpia



La brúixola comunitària **es compona de dos instruments: el model dels nivells** i les **estratègies per transitar**. Ambdós instruments són complementaris i es reforcen mútuament.

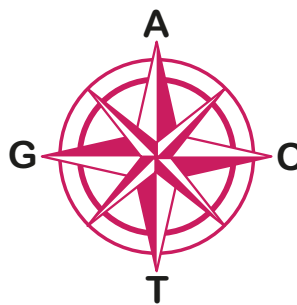
### El model dels nivells



**El model dels nivells en acció comunitària aplicat a les entitats socials és un instrument dissenyat per:**

- Identificar tres nivells de maduresa comunitària en els que pot estar l'entitat (o un programa/servei)
- Orientar a l'hora d'aterrar l'acció comunitària i passar a l'acció
- Ajudar a situar-nos, a posar nom a allò que ja fem i a reflexionar a l'entorn de a les pràctiques desenvolupades
- Guiar la reflexió per definir cap a on volem anar en acció comunitària

### Les estratègies per transitar



**Les estratègies per transitar cap a l'acció comunitària conformen un instrument pensat per:**

- Ajudar a aprofundir en la nostra reflexió a partir de quatre àmbits vinculats al desplegament de l'acció comunitària: atenció directa i treball en xarxa, governança, organització interna i interacció amb el territori
- Donar pistes i estratègies per saber cap a on podem enfocar les nostres actuacions



## 5.2. Presentació dels nivells en acció comunitària

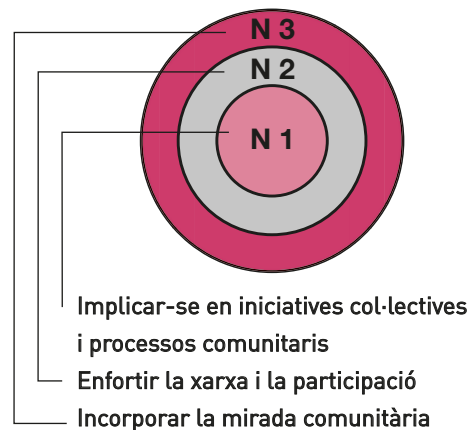
La dificultat per definir amb precisió què és acció comunitària fa que, sovint, la percebem com una tasca difícil o complexa, i això ens pot arribar a desanimar a l'hora de començar a promoure processos comunitaris. El model dels nivells vol precisament ajudar a reduir aquesta confusió i **contribuir a delimitar què pot ser l'acció comunitària** des de les entitats socials<sup>9</sup>.

### Algunes precisions sobre el sentit i la intencionalitat d'aquest instrument:

↘ El model **posa en valor diferents pràctiques que les entitats socials desenvolupen** des de fa temps i que, si bé no podem dir que es tracti pròpiament d'accions comunitàries, sí que contribueixen a promoure condicions i oportunitats per a futurs processos comunitaris.

9. L'any 2018, en el transcurs de l'acompanyament a set entitats d'ECAS dins del projecte *Comunita't*, l'equip de MARGES detectem la necessitat de poder oferir a aquestes entitats un marc que les ajudi a clarificar i anomenar què és allò que s'està fent en acció comunitària i què més podrien fer. A partir d'aquesta necessitat elaborem una primera versió pilot de l'eina i identifiquem els tres nivells per a la pràctica de l'acció comunitària a les entitats socials. Del treball de contrast i testeig amb les entitats i amb el GT d'Acció Comunitària durant el període 2018-19, l'eina evoluciona fins a la versió que presentem en aquesta publicació.

Gràfic 2: Model dels nivells en acció comunitària aplicat a les entitats socials



↘ El model no concep l'acció comunitària des de la dialèctica "fem acció comunitària" *versus* "no fem acció comunitària". Ben al contrari, del que es tracta és d'**identificar les diverses maneres de contribuir a l'acció comunitària des del dia a dia de les entitats**, posant en valor les diferents aportacions que una professional i una organització poden fer. En aquest sentit, deconstrueix l'imaginari que hi ha entre molts equips que no es podrà començar a fer acció comunitària fins que no es donin determinades circumstàncies (organitzatives, de temps, d'encàrrec, econòmiques, de dinàmiques a la comunitat, etc.).





- ✎ El model és una oportunitat perquè ens aturem a pensar, revisar i avaluar les nostres actuacions i **la intencionalitat que posem a la manera com intervenim**. Conjuntament amb la bateria d'eines que es recullen al bloc II, ha d'ajudar les entitats a reflexionar a l'entorn del seu model d'intervenció (comunitària).
- ✎ El model fa èmfasi en la **importància de generar les condicions adequades** per poder promoure accions comunitàries des de les entitats. **Els nivells es conceben com a diferents estadi de maduresa comunitària**<sup>10</sup>, donant valor al procés entès com un continuïum de pràctiques i intencionalitats que es retroalimenten les unes a les altres. Reforcem la concepció de les nostres intervencions com a itineraris, on cada pas pot ser generador de noves oportunitats de participació i organització per a les persones, els grups i els territoris.
- ✎ En la concepció dels nivells com a estadis **identifiquem el nivell 3 com a l'horitzó desitjat**, tractant-se del nivell on ja fem acció comunitària

10. En el treball de construcció d'aquest instrument constatem que altres autors i autores, des d'altres àmbits d'intervenció com ara salut o serveis socials (Ajuntament de Barcelona, 2010; Manyà i Morales (IGOP), 2018; Cofiño, 2018; Sobrino et al., 2018), plantegen un enfocament similar de l'acció comunitària per fases/nivells/itineraris/categorïes. L'alineació amb els plantejaments d'altres autors i autores reforça la necessitat de concebre l'acció comunitària des d'una gradualitat i un continuïum, fent èmfasi en la importància del procés, de generar les condicions i de posar en valor les diferents contribucions que els equips/professionals poden fer en la pràctica de l'acció comunitària.

pròpiament dita. Tanmateix, el model proposa tot un conjunt de pràctiques i intencionalitats (nivells 1 i 2) que tenen una orientació comunitària i que són clau per poder avançar cap al nivell 3. És a dir, **des dels nivells 1 i 2 no podem afirmar que estiguem fent acció comunitària, però sí que estem posant una mirada i una intencionalitat comunitària** a les accions, projectes i serveis que impulsem. A més, **reforcem la idea que no totes les organitzacions han de voler o poder projectar-se al nivell 3**. També ens podem trobar que una entitat aposta per situar-se en el nivell 3 de l'acció comunitària en el seu posicionament més *macro*, mentre que en el nivell *micro* dels diferents serveis i programes que desenvolupa, alguns s'enfoquen des dels nivells 1 o 2, posant-hi en tot cas una mirada comunitària. Les diferents casuístiques i circumstàncies d'una entitat, i de la diversitat dels projectes que gestiona, poden fer que s'opti per treballar des d'un dels nivells o des dels tres a la vegada, i cal posar en valor totes les tries, pràctiques i contribucions.

## La presentació del model: els nivells i les perspectives

### Els nivells:

Són el contingut pròpiament del model dels nivells i es conceben com a **diferents estadis de maduresa pel que fa a l'impuls de l'acció comunitària** en què



es pot trobar una entitat. El model permet a l'entitat fer una reflexió sobre en quin punt està pel que fa a l'acció comunitària, li ofereix un marc on "ubicar-se" i una proposta d'objectius d'actuació per si desitja avançar en la promoció d'accions i intervencions més comunitàries.

En aquest marc, un equip pot trobar-se que està desenvolupant pràctiques que estan a cavall de dos nivells, o fent accions que corresponen a diferents nivells. Com qualsevol model teòric, aquesta proposta dona una orientació de quina pot ser la tendència predominant d'una entitat pel que fa l'acció comunitària, assumint que podem anar basculant entre diferents estadis.

Per cada nivell trobareu una descripció sobre en què consisteix, els objectius que es volen assumir en aquell nivell (associats a cadascuna de les perspectives) i l'aterratge dels diferents objectius per facilitar el seu desenvolupament. Les eines 2 i 3 del bloc II ofereixen exemples pràctics i bones pràctiques per ajudar a la comprensió dels tres nivells i inspirar de cara a la seva posada en pràctica.

### Les perspectives:

L'actuació professional que es planteja al model dels nivells està dirigida a facilitar les condicions i l'acompanyament necessari perquè les persones que atén l'entitat tinguin més oportunitats d'accedir als recursos del seu entorn, enfortir la seva xar-

xa comunitària, formar part d'espais i experiències de participació ciutadana o organitzar-se col·lectivament per fer front a situacions de desigualtat o malestar.

Des d'aquest plantejament, el desplegament dels nivells es fa tenint en compte tres perspectives d'actuació que tenen a veure amb *des d'on* intervinim: es tracta de perspectives que posen el focus en els diferents espais d'intervenció professional en els que basculen les pràctiques quotidianes d'una entitat. En determinats moments treballarem des de l'atenció individual o despleguem abordatges grupals amb aquelles persones/col·lectius que acompanyem; en d'altres, apliquem estratègies d'interacció i cooperació amb els agents i les xarxes del territori. Podríem dir que les perspectives, tot i que s'aterra des d'estratègies diferents, sempre tenen com a brúixola una actuació centrada en la persona i orientada al seu apoderament col·lectiu i comunitari. L'èxit d'aquesta proposta depèn, en bona part, de la capacitat que tinguin les entitats de simultaniejar les tres perspectives per tal que es retroalimentin mútuament:


- **Perspectiva A | La persona atesa en la xarxa comunitària:** fa referència a totes aquelles actuacions que haurem de promoure en el treball directe amb les persones que atenem a l'entitat, per facilitar-los més oportunitats de vinculació amb el seu entorn i amb les xarxes primàries, i per a la participació comunitària.



- **Perspectiva B | L'entitat en la xarxa i la interacció amb el territori:** fa referència al conjunt d'actuacions que desenvoluparem com a entitat per augmentar el coneixement i la vinculació amb l'entorn i per millorar el nostre enxarxament i articulació amb altres agents.
- **Perspectiva C | L'organització col·lectiva de la població atesa:** es refereix al conjunt d'accions que podem fer per promoure que les persones que atenem puguin unir esforços des d'una estratègia grupal i col·lectiva, participant en xarxes de reciprocitat, unint-se a grups de suport o d'ajuda mútua, i adquirint competències individuals i col·lectives per a l'organització i la mobilització.

Els nivells del model s'aterren amb tres objectius d'actuació, un per a cadascuna de les diferents perspectives que es proposen.

Així, podem utilitzar l'eina llegint-la en vertical o en horitzontal: llegir un nivell determinat des de les diferents perspectives (per exemple: què hem de fer si al nivell 1 volem desenvolupar accions per a cadascuna de les tres perspectives: A, B i C). O bé llegir una perspectiva determinada per veure com es desplega des del nivell 1 fins al nivell 3 (per exemple: el desplegament de la perspectiva A passant pels tres nivells: 1.A, 2.A i 3.A).

Les perspectives			
 Els nivells	Perspectiva A La persona atesa en la xarxa comunitària	Perspectiva B L'entitat en la xarxa i la interacció amb el territori	Perspectiva C L'organització col·lectiva de la població atesa
<b>Nivell 1</b> Incorporar la mirada comunitària	Objectiu 1. A	Objectiu 1. B	Objectiu 1. C
<b>Nivell 2</b> Enfortir la xarxa i la participació	Objectiu 2. A	Objectiu 2. B	Objectiu 2. C
<b>Nivell 3</b> Implicar-se en iniciatives col·lectives i processos comunitaris	Objectiu 3. A	Objectiu 3. B	Objectiu 3. C



## Desplegament dels tres nivells:

Entrem a desplegar cadascun dels nivells d'actuació, en primer lloc amb una taula de síntesi on es recullen els **nou objectius principals** del model<sup>11</sup>:

**Taula 1: Recull dels objectius del model dels nivells**

Les perspectives			
 Els nivells	Perspectiva A La persona atesa en la xarxa comunitària	Perspectiva B L'entitat en la xarxa i la interacció amb el territori	Perspectiva C L'organització col·lectiva de la població atesa
<b>Nivell 1</b> Incorporar la mirada comunitària	<b>Objectiu 1. A</b> Afavorir nous entorns de relació i ampliar els vincles comunitaris de les persones que atenem	<b>Objectiu 1. B</b> Conèixer, situar-nos i relacionar-nos a l'entorn de l'entitat i a la xarxa comunitària existent	<b>Objectiu 1. C</b> Acompanyar les persones en la presa de consciència de la dimensió col·lectiva de les problemàtiques que els afecten
<b>Nivell 2</b> Enfortir la xarxa i la participació	<b>Objectiu 2. A</b> Augmentar les oportunitats per l'enfortiment dels vincles personals i comunitaris de les persones	<b>Objectiu 2. B</b> Vincular-nos, col·laborar i participar com a entitat amb la xarxa comunitària existent	<b>Objectiu 2. C</b> Promoure les condicions per a l'organització i la pràctica de la participació significativa entre les persones
<b>Nivell 3</b> Implicar-se en iniciatives col·lectives i processos comunitaris	<b>Objectiu 3. A</b> Promoure la inclusió i la participació activa de la persona atesa a les iniciatives veïnals i a la xarxa associativa del territori	<b>Objectiu 3. B</b> Donar suport com a entitat a iniciatives col·lectives, articular-se amb altres agents i implicar-se en processos comunitaris del territori	<b>Objectiu 3. C</b> Facilitar processos d'organització col·lectiva de la població que atenem, especialment d'aquella en situació de més vulnerabilitat

11. Les eines 2 i 3 del bloc II d'aquesta guia ofereixen pistes, exemples i bones pràctiques per comprendre millor els nivells i posar-los en pràctica.



## Nivell 1 | Incorporar la mirada comunitària

### Objectius del nivell 1

- **Objectiu 1.A** Afavorir nous entorns de relació i ampliar els vincles comunitaris de les persones que atenem
- **Objectiu 1.B** Conèixer, situar-nos i relacionar-nos a l'entorn de l'entitat i a la xarxa comunitària existent
- **Objectiu 1.C** Acompanyar les persones que atenem en la presa de consciència de la dimensió col·lectiva de les problemàtiques que els afecten

### En què consisteix

El nivell 1 implica desplegar una mirada comunitària en les diferents pràctiques d'acció social que duem a terme com a entitat: des del treball d'atenció directa, el treball en xarxa amb altres recursos i professionals, o els contactes que establim amb veïns i comunitats dels territoris de referència de l'entitat. Aquesta intencionalitat comunitària s'orienta a reubicar les persones que atenem al centre de la comunitat i a situar-nos nosaltres, com a organització, d'una manera més visible i nodular dins les xarxes comunitàries. Això implica treballar intencionadament els vincles comunitaris:

- Perquè entenem que les persones que atenem formen part d'una xarxa de relacions primàries i comunitàries que, en ocasions i per les seves trajectòries vitals, s'ha pogut debilitar o trencar.
- Perquè sabem que els reptes socials són complexos i que són molts els factors que intervenen en la vida de les persones, la qual cosa ens obliga a considerar les situacions que atenem des de la seva globalitat i complexitat. La perspectiva de la complexitat ens ajuda a entendre la necessitat de treballar conjuntament amb la resta de professionals i organitzacions que actuen en un territori (Viñas et al., 2018). Una condició per millorar l'acció social és millorar les relacions de les quals formem part (Barbero, 2008). Des d'aquí, la mirada comunitària ens ajuda a tenir en compte l'entorn en el que treballem com a entitat, conèixer i reconèixer la diversitat de recursos i agents que formen part de la xarxa comunitària, i generar relacions de col·laboració amb aquesta xarxa.

Així doncs, com a entitat hem de reflexionar sobre la manera com volem connectar-nos, interaccionar i enxarxar-nos amb el nostre entorn i sobre el tipus de relacions que volem promoure al voltant dels nostres serveis i programes. Aquesta intencionalitat relacional s'articula al voltant de la proximitat física (ser-hi a prop), la proximitat temporal (ser-hi sovint) i la relacional (ser-hi per conèixer, per crear vincles i relacions de confiança) (Ajuntament de Girona, 2011). Perquè, hi ha alguna manera de saber sobre contactes i relacions si no és establint-los? (Manel Barbero, 2008).



## Aterratge dels objectius

<b>Nivell 1</b> Incorporar la mirada comunitària	<b>Objectius</b>	<b>Aterratge dels objectius</b>
<b>Perspectiva A</b> <b>La persona atesa en la xarxa comunitària</b>	<b>Objectiu 1. A</b> Afavorir nous entorns de relació i ampliar els vincles comunitaris de les persones que atenem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoure el contacte amb el seu entorn de convivència, tant formal com informal, per ampliar la seva xarxa de relacions socials i comunitàries</li> <li>- Augmentar les oportunitats de les persones que atenem de conèixer i accedir a recursos del seu barri o ciutat</li> <li>- Afavorir la vinculació de les persones ateses com a actius de la comunitat, potenciant la seva capacitat d'aportar</li> </ul>
<b>Perspectiva B</b> L'entitat en la xarxa i la interacció amb el territori	<b>Objectiu 1. B</b> Conèixer, situar-nos i relacionar-nos a l'entorn de l'entitat i a la xarxa comunitària existent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenir en compte l'entorn on estem com a entitat, conèixer la xarxa d'agents i de recursos existents, establir-hi contactes per interessar-nos per allò que fan i explorar vies de col·laboració</li> <li>- Fer de frontissa entre la xarxa comunitària i les persones que atenem</li> <li>- Incidir en la construcció de comunitats més amables i sensibles a l'existència de determinades problemàtiques i situacions socials.</li> <li>- Implicar l'entorn comunitari perquè esdevingui una xarxa de cures i suport a la vida independent de la persona atesa i contribueixi a evitar el seu aïllament social</li> </ul>
<b>Perspectiva C</b> L'organització col·lectiva de la població atesa	<b>Objectiu 1. C</b> Acompanyar les persones que atenem en la presa de consciència de la dimensió col·lectiva de les problemàtiques que els afecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoure reflexions i consciència crítica entre la població atesa que el problema que comparteixen amb altres persones té una dimensió social, estructural o col·lectiva</li> <li>- Fomentar entre les persones ateses relacions basades en la solidaritat, el suport mutu i la reciprocitat</li> <li>- Comptar amb les persones ateses com a actius dins de l'entitat, aprofitant i reforçant el seu coneixement expert i la seva trajectòria vital</li> </ul>



## Nivell 2 | Reforçar la xarxa i la participació

### Objectius del nivell 2

- **Objectiu 2.A** Augmentar les oportunitats per a l'enfortiment dels vincles personals i comunitaris de les persones que atensem
- **Objectiu 2.B** Vincular-nos, col·laborar i participar com a entitat amb la xarxa comunitària existent
- **Objectiu 2.C** Promoure les condicions per a l'organització i la pràctica de la participació significativa entre les persones ateses

### En què consisteix

El nivell 2 busca enfortir les estratègies i dinàmiques d'enxarxament i de participació, tant a nivell intern de l'entitat amb les persones ateses, com cap enfora amb les xarxes comunitàries.

Cap endins, podem entendre la pròpia entitat com una comunitat, des de la qual reforçar els vincles entre les persones que en formen part i promoure processos de participació i d'autoorganització. Les entitats d'acció social poden convertir-se en espais de participació efectiva per als seus membres, molt especialment quan es tracta de persones en situació de vulnerabilitat o exclusió social (EAPN, 2014). En aquest nivell, es tractarà d'anar promo-

vent les condicions per generar experiències de participació significatives amb les persones ateses que, més que oferir programacions i projectes *per ser consumits*, afavoreixin la vivència en positiu de la participació i un clima facilitador on poder dialogar i ser inclòs. L'experiència significativa és sentir-se partícip i útil (Ajuntament de Girona, 2011).

Cap enfora, en aquest nivell ja tenim més coneixement de la xarxa comunitària on estem com a entitat i comencem a ser més visibles en les dinàmiques dels territoris de referència. A partir d'aquí, voldrem enfortir l'estratègia relacional iniciada al nivell anterior i desplegar processos de col·laboració i corresponsabilització amb altres agents i projectes del territori. Però també haurem de prestar atenció a promoure les condicions perquè les persones ateses puguin començar a tenir un rol més actiu en la vida associativa i comunitària al territori on viuen o al territori on es troba el servei.



## Aterratge dels objectius

<b>Nivell 2</b> Enfortir la xarxa i la participació	<b>Objectius</b>	<b>Aterratge dels objectius</b>
<b>Perspectiva A</b> La persona atesa en la xarxa comunitària	<b>Objectiu 2. A</b> Augmentar les oportunitats per a l'enfortiment dels vincles personals i comunitaris de les persones que atenem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treballar per vincular les persones que atenem a la vida associativa del barri i a iniciatives veïnals, des de relacions nutritives i continuades.</li> <li>- Acompanyar als grups que estem promovent dins l'entitat a conèixer el teixit social del seu entorn, per aprofundir en el vincle i la relació amb altres persones</li> </ul>
<b>Perspectiva B</b> L'entitat en la xarxa i la interacció amb el territori	<b>Objectiu 2. B</b> Vincular-nos, col·laborar i participar com a entitat amb la xarxa comunitària existent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Col·laborar amb els recursos de l'entorn en relació a projectes i programes que desenvolupem des de l'entitat, per enfortir-los i ampliar-los</li> <li>- Guanyar presència activa a la comunitat i generar complicitats amb els altres agents</li> <li>- Corresponsabilitzar l'entorn a l'hora de buscar respostes a necessitats i reptes socials que identifiquem des de l'entitat</li> <li>- Conèixer i interessar-nos pels reptes socials de l'entorn, més enllà d'aquells vinculats a l'àmbit en el que treballem des de l'entitat</li> </ul>
<b>Perspectiva C</b> L'organització col·lectiva de la població atesa	<b>Objectiu 2. C</b> Promoure les condicions per l'organització i la pràctica de la participació significativa entre les persones ateses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanyar la constitució de grups de persones ateses dins l'entitat a partir de les seves motivacions o de necessitats que puguin compartir</li> <li>- Reforçar la presa de consciència entre els grups que promovem des de l'entitat sobre el potencial de col·laborar i organitzar-se, com a estratègia de suport mutu i d'abordatge de situacions compartides</li> <li>- Generar experiències de participació significatives i apoderadores, dins i fora l'entitat</li> <li>- Dissenyar estratègies per incorporar les persones ateses en la dinamització, definició o avaluació d'activitats que promovem des de l'entitat</li> </ul>





### Nivell 3 | Implicar-se en iniciatives col·lectives i processos comunitaris

#### Objectius del nivell 3

- **Objectiu 3.A** Promoure la inclusió i la participació activa de la població atesa a les iniciatives veïnals i a la xarxa associativa del territori
- **Objectiu 3.B** Donar suport com a entitat a iniciatives col·lectives, articular-se amb altres agents i implicar-se en processos comunitaris del territori
- **Objectiu 3.C** Facilitar processos d'organització col·lectiva de la població que atensem, especialment d'aquella en situació de més vulnerabilitat

#### En què consisteix

En aquest nivell 3 ja podem dir que estem desenvolupant acció comunitària pròpiament, sigui perquè estem afavorint l'organització col·lectiva de les persones que atensem, sigui perquè estem participant o impulsant com a entitat iniciatives col·lectives i processos comunitaris.

Això significa que, com a entitat, ens preocupem i ens identifiquem amb les problemàtiques socials del territori, més enllà de si són o no el nostre objecte

d'atenció directa de l'entitat, i ens corresponsabilitzem de la recerca conjunta de solucions. Estem orientades al territori i volem contribuir al desenvolupament de les comunitats per tal de millorar les condicions de vida de les persones que hi viuen, les relacions socials i de convivència que s'hi donen, i les condicions per a l'autoorganització i la mobilització de la població. Des d'aquesta preocupació i compromís amb el territori, col·laborem i ens articulem amb els altres agents per generar respostes conjuntes als reptes socials que emergeixen, esdevenint un agent actiu als nostres territoris de referència.

En aquest nivell 3 també ens visibilitzem com a entitat dins d'un sistema comunitari del qual formen part els diferents agents de la comunitat: professionals, institucions, població organitzada i no organitzada, sector empresarial, etc. (Manyà i Morales (IGOP), 2018). Molt possiblement, aquests altres agents també tenen la seva pròpia agenda comunitària i seria oportú compartir i consensuar les diferents estratègies i intencionalitats comunitàries. A més, en molts casos serà difícil que una sola entitat desplegui tots els objectius comunitaris que es proposen en aquesta guia; en canvi, serà més fàcil (i generarà més impacte) treballar per corresponsabilitzar tot el sistema comunitari en la promoció de l'acció comunitària *amb i per a* les persones que atensem.



## Aterratge dels objectius

<b>Nivell 3</b> Implicar-se en iniciatives col·lectives i processos comunitaris	<b>Objectius</b>	<b>Aterratge dels objectius</b>
<b>Perspectiva A</b> <b>La persona atesa en la xarxa comunitària</b>	<b>Objectiu 3. A</b> Promoure la inclusió i la participació activa de la població atesa a les iniciatives veïnals i a la xarxa associativa del territori	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acompanyar les persones ateses en la seva participació activa en entitats del territori, grups comunitaris o organitzacions solidàries existents</li> <li>– Promoure que la població atesa participi d'espais de treball en xarxa i comunitaris del territori (taules, comissions, consells...) des de la reflexió i l'anàlisi crítica del seu rol en aquell espai</li> <li>– Acompanyar els grups que promovem des de l'entitat a obrir-se al barri i participar d'iniciatives conjuntes amb altres associacions i col·lectius</li> </ul>
<b>Perspectiva B</b> L'entitat en la xarxa i la interacció amb el territori	<b>Objectiu 3. B</b> Donar suport com a entitat a iniciatives col·lectives, articular-se amb altres agents i implicar-se en processos comunitaris del territori	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participar i/o promoure processos col·lectius d'anàlisi de necessitats i definició de respostes conjuntes entre diferents agents comunitaris, incorporant la població afectada o destinatària</li> <li>– Participar, promoure o liderar processos d'organització comunitària conjuntament amb altres agents del territori per donar resposta a reptes socials de l'entorn</li> <li>– Promoure l'enfortiment del teixit social, donant suport al teixit associatiu i als grups i espais comunitaris del territori</li> </ul>
<b>Perspectiva C</b> L'organització col·lectiva de la població atesa	<b>Objectiu 3. C</b> Facilitar processos d'organització col·lectiva de la població que atensem, especialment d'aquella en situació de més vulnerabilitat	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acompanyar processos d'apoderament de les persones ateses cap a la seva organització col·lectiva</li> <li>– Posar en relació a grups organitzats de persones ateses amb altres xarxes territorials o sectorials per enfortir-los i promoure l'acció conjunta</li> <li>– Garantir la participació de les persones ateses en la planificació, el disseny, la gestió i l'avaluació dels serveis i programes de la cartera de serveis de l'entitat</li> </ul>



La taula següent recull la informació agregada del model dels nivells que s'ha anat desplegant en les pàgines anteriors: els tres nivells, els objectius per nivell i perspectiva, i l'aterratge dels objectius.

**Taula 2: Resum final del model dels nivells**

Nivell 1 Incorporar la mirada comunitària	Objectius	Aterratge dels objectius
<b>Perspectiva A</b> La persona atesa en la xarxa comunitària	<b>Objectiu 1. A</b> Afavorir nous entorns de relació i ampliar els vincles comunitaris de les persones que atenem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoure el contacte amb el seu entorn de convivència, tant formal com informal, per ampliar la seva xarxa de relacions socials i comunitàries</li> <li>- Augmentar les oportunitats de les persones que atenem de conèixer i accedir a recursos del seu barri o ciutat</li> <li>- Afavorir la vinculació de les persones ateses com a actius de la comunitat, potenciant la seva capacitat d'aportar</li> </ul>
<b>Perspectiva B</b> L'entitat en la xarxa i la interacció amb el territori	<b>Objectiu 1. B</b> Conèixer, situar-nos i relacionar-nos a l'entorn de l'entitat i a la xarxa comunitària existent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenir en compte l'entorn on estem com a entitat, conèixer la xarxa d'agents i de recursos existents, establir-hi contactes per interessar-nos pel què fan i explorar vies de col·laboració</li> <li>- Fer de frontissa entre la xarxa comunitària i les persones que atenem</li> <li>- Incidir en la construcció de comunitats més amables i sensibles a l'existència de determinades problemàtiques i situacions socials</li> <li>- Implicar l'entorn comunitari perquè esdevingui una xarxa de cures i suport a la vida independent de la persona atesa i contribueixi a evitar el seu aïllament social</li> </ul>

*(La taula continua a la pàgina següent)*



<b>Nivell 1</b> Incorporar la mirada comunitària	<b>Objectius</b>	<b>Aterratge dels objectius</b>
<b>Perspectiva C</b> L'organització col·lectiva de la població atesa	<b>Objectiu 1. C</b> Acompanyar les persones que atenem en la presa de consciència de la dimensió col·lectiva de les problemàtiques que els afecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoure reflexions i consciència crítica entre la població atesa que el problema que comparteixen amb altres persones té una dimensió social, estructural o col·lectiva</li> <li>- Fomentar entre les persones ateses relacions basades en la solidaritat, el suport mutu i la reciprocitat</li> <li>- Comptar amb les persones ateses com a actius dins de l'entitat, aprofitant i reforçant el seu coneixement expert i la seva trajectòria vital</li> </ul>
<b>Nivell 2</b> Enfortir la xarxa i la participació	<b>Objectius</b>	<b>Aterratge dels objectius</b>
<b>Perspectiva A</b> La persona atesa en la xarxa comunitària	<b>Objectiu 2. A</b> Augmentar les oportunitats per l'enfortiment dels vincles personals i comunitaris de les persones que atenem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treballar per vincular les persones que atenem a la vida associativa del barri i a iniciatives veïnals, des de relacions nutritives i continuades</li> <li>- Acompanyar els grups que estem promovent dins de l'entitat a conèixer el teixit social del seu entorn per aprofundir en el vincle i la relació amb altres persones</li> </ul>
<b>Perspectiva B</b> L'entitat en la xarxa i la interacció amb el territori	<b>Objectiu 2. B</b> Vincular-nos, col·laborar i participar com a entitat amb la xarxa comunitària existent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Col·laborar amb els recursos de l'entorn en relació a projectes i programes que desenvolupem des de l'entitat, per enfortir-los i ampliar-los</li> <li>- Guanyar presència activa a la comunitat i generar complicitats amb els altres agents</li> <li>- Corresponsabilitzar l'entorn a l'hora de buscar respostes a necessitats i reptes socials que identifiquem des de l'entitat</li> <li>- Conèixer i interessar-nos pels reptes socials de l'entorn, més enllà d'aquells vinculats l'àmbit en el que treballem des de l'entitat</li> </ul>

*(La taula continua a la pàgina següent)*



<b>Nivell 2</b> Enfortir la xarxa i la participació	<b>Objectius</b>	<b>Aterratge dels objectius</b>
<b>Perspectiva C</b> L'organització col·lectiva de la població atesa	<b>Objectiu 2. C</b> Promoure les condicions per l'organització i per la pràctica de la participació significativa entre les persones ateses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanyar la constitució de grups de persones ateses dins de l'entitat a partir de les seves motivacions o de necessitats que puguin compartir</li> <li>- Reforçar la presa de consciència entre els grups que promovem des de l'entitat sobre el potencial de col·laborar i organitzar-se, com a estratègia de suport mutu i d'abordatge de situacions compartides</li> <li>- Generar experiències de participació significatives i apoderadores, dins i fora de l'entitat</li> <li>- Dissenyar estratègies per incorporar les persones ateses en la dinamització, definició o avaluació d'activitats que promovem des de l'entitat</li> </ul>
<b>Nivell 3</b> Implicar-se en iniciatives col·lectives i processos comunitaris	<b>Objectius</b>	<b>Aterratge dels objectius</b>
<b>Perspectiva A</b> La persona atesa en la xarxa comunitària	<b>Objectiu 3. A</b> Promoure la inclusió i la participació activa de la població atesa a les iniciatives veïnals i a la xarxa associativa del territori	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanyar les persones ateses en la seva participació activa a entitats del territori, grups comunitaris o organitzacions solidàries existents.</li> <li>- Promoure que la població atesa participi d'espais de treball en xarxa i comunitaris del territori (taules, comissions, consells...) des de la reflexió i l'anàlisi crítica del seu rol en aquell espai</li> <li>- Acompanyar els grups que promovem des de l'entitat a obrir-se al barri i participar d'iniciatives conjuntes amb altres associacions i col·lectius</li> </ul>

*(La taula continua a la pàgina següent)*



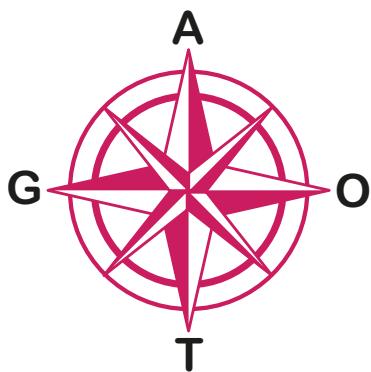
<b>Nivell 3</b> Implicar-se en iniciatives col·lectives i processos comunitaris	<b>Objectius</b>	<b>Aterratge dels objectius</b>
<b>Perspectiva B</b> L'entitat en la xarxa i la interacció amb el territori	<b>Objectiu 3. B</b> Donar suport com a entitat a iniciatives col·lectives, articular-se amb altres agents i implicar-se en processos comunitaris del territori	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar i/o promoure processos col·lectius d'anàlisi de necessitats i definició de respostes conjuntes entre diferents agents comunitaris, incorporant la població afectada o destinatària</li> <li>- Participar, promoure o liderar processos d'organització comunitària conjuntament amb altres agents del territori per donar resposta a reptes socials de l'entorn</li> <li>- Promoure l'enfortiment del teixit social, donant suport al teixit associatiu i als grups i espais comunitaris del territori</li> </ul>
<b>Perspectiva C</b> L'organització col·lectiva de la població atesa	<b>Objectiu 3. C</b> Facilitar processos d'organització col·lectiva de la població que atensem, especialment d'aquella en situació de més vulnerabilitat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanyar processos d'apoderament de les persones ateses cap a la seva organització col·lectiva</li> <li>- Posar en relació grups organitzats de persones ateses amb altres xarxes territorials o sectorials per enfortir-los i promoure l'acció conjunta</li> <li>- Garantir la participació de les persones ateses en la planificació, el disseny, la gestió i l'avaluació dels serveis i programes de la cartera de serveis de l'entitat</li> </ul>



### 5.3. Presentació de les estratègies per transitar

En aquest apartat presentem els **quatre àmbits de les estratègies per transitar cap a l'acció comunitària** a les entitats socials. L'hem anomenat 'transitar' perquè del que es tracta, precisament, és de poder endinsar-se en quatre aspectes clau que van de la mà de l'acció comunitària i que no poden pensar-se per separat:<sup>12</sup>

Gràfic 3: Estratègies per transitar



Àmbits de reflexió:

- L'**atenció directa** i el treball en xarxa **(A)**
- La **interacció amb el territori** **(T)**
- La **governança** de l'entitat **(G)**
- L'**organització interna** de l'entitat **(O)**

12. L'eina 4 del bloc II d'aquesta guia ofereix una bateria de preguntes que permeten a l'entitat, programa o servei fer una autoanàlisi de la situació en què està en relació a cadascun d'aquests quatre àmbits.

Les estratègies per transitar cap a l'acció comunitària conformen un instrument transversal i complementari al model dels nivells: ajuda a aprofundir en alguns dels aspectes i continguts que s'apunten al model dels nivells i contribueix al desplegament dels objectius i de les actuacions comunitàries.



**Transitar | Atenció directa i treball en xarxa**

Hi ha una tendència força generalitzada a concebre l'acció comunitària com el desenvolupament de projectes i activitats a la comunitat, fora dels despatxos i de les nostres instal·lacions habituals. Certament, la dinamització d'accions comunitàries implica estar al territori, en contacte amb la gent, sent allà on passen coses. Tanmateix, des del model dels nivells en acció comunitària que proposem, pensem que aquesta concepció pot ser una mica limitadora.

Quan parlem de **transitar cap a l'acció comunitària des de l'atenció directa i el treball en xarxa, ens referim a la intencionalitat comunitària que podem posar també a les tasques d'intervenció que fem habitualment**. Així, quan atenem una persona o família des del treball individual; quan promovem grups de tractament, de treball o d'ajuda mútua amb les persones ateses; quan ens coordinem i fem xarxa amb les professionals dels serveis del



territori; o en el treball d'equip amb la resta de companyes de l'entitat, podem començar a contribuir a l'acció comunitària. **Es tracta de pensar les nostres intervencions des d'una estratègia comunitària.** Al posar aquesta intencionalitat i visió comunitària en el treball quotidià, estem generant les condicions per promoure processos comunitaris des de dins de les nostres entitats, trencant així la tendència a visualitzar les accions comunitàries com allò que fem fora dels despatxos (Manyà i Morales (IGOP), 2018).

L'atenció directa i el treball quotidià amb les persones i grups que acompanyem ens brinda una oportunitat d'or per poder atendre aspectes que estan en la base dels processos comunitaris: treballar des del vincle, promoure la confiança en les capacitats de cadascú, sentir-se útil i reconeguda, guanyar consciència crítica sobre la situació individual i social, connectar amb les xarxes de solidaritat primària de l'entorn proper, o comptar amb un acompanyament en l'organització col·lectiva amb altres persones que es troben en situacions similars. Transitar cap a l'acció comunitària des de l'atenció directa habitual consisteix en promoure *microprocessos comunitaris* (Cofiño, 2018) des de dins de l'entitat, treballant amb pràctiques apoderadores i creant el 'caldo de cultiu' per a la parti-

cipació social de les persones ateses per a qui treballem (EAPN, 2009).

Aquesta intencionalitat implica revisar les intervencions de l'entitat i mirar-les amb unes *ulleres comunitàries*. Hem de poder concebre les accions que impulsem com alguna cosa més que 'una activitat' o 'un projecte': cal pensar-les en clau de procés. Aquesta idea de procés ens permet revisar el disseny de les nostres intervencions per treballar aspectes metodològics (la pràctica de competències participatives, la corresponsabilització, l'autonomia) i d'intencionalitat (la vinculació de les persones amb els diferents subsistemes de la xarxa comunitària).





## → Idees força

Transitem cap a l'acció comunitària des de l'atenció directa i treball en xarxa quan....

- En els espais de diagnòstic i acompanyament a la persona explorem quins recursos de l'entorn coneix i quines xarxes comunitàries i informals té, de quines fa ús o quines experiències ha tingut en la relació amb aquests recursos. Tenim en compte aquesta informació en el procés d'acompanyament i millora.
- Reforcem amb la persona atesa el sentiment de pertinença a un territori i el seu reconeixement com a part d'una comunitat amb qui comparteix una quotidianitat, i generem les oportunitats necessàries per afavorir la seva vinculació amb l'entorn.
- Afavorim la trobada i el diàleg entre persones ateses dins de l'entitat, en base a necessitats o interessos que puguin tenir en comú, per promoure el sorgiment de grups de suport i ajuda mútua.
- Promovem itineraris de participació individuals i grupals per a les persones que atenem, dins i fora l'entitat, amb l'objectiu de potenciar les capacitats d'organització i les habilitats participatives per tal que participin de la vida comunitària de manera plena.
- Tenim una intencionalitat comunitària posada en el treball amb grups de persones ateses promoguts des de l'entitat i en els espais de treball en xarxa i participació del territori.
- Tenim una estratègia per implicar la població destinatària en les accions que promovem, tant des de l'entitat com amb altres serveis del territori, en les diferents fases del procés (disseny, desenvolupament, avaluació).
- L'equip tècnic ens plantejem formes d'intervenció alternatives a l'atenció individual que permetin incidir en problemes que tenen una dimensió col·lectiva i comunitària.



## Transitar | Interacció amb el territori

Quan ens referim a interacció amb el territori en el marc de l'acció comunitària parlem, principalment, de dues dimensions: (a) la dimensió interna, que té a veure amb totes les finestres d'oportunitat que s'obren a l'entitat quan ens connectem a l'entorn més proper (d'enfortir serveis i projectes propis, d'arribar allà on no arribàvem, de disposar de més recursos, de coordinar actuacions amb altres professionals, de sumar oportunitats per a la població que atenem...) i (b) la dimensió externa, que té a veure amb tot allò que passa/fem que passi amb els agents de la comunitat més enllà dels interessos de la nostra entitat (fer possible nous projectes i/o noves perspectives, resoldre necessitats no cobertes, enfortir grups o associacions...).

Aquesta doble dimensió interna/externa connecta amb dos dels objectius bàsics que ens haurien de portar a enfortir les nostres estratègies i actuacions amb l'entorn: **la comunitat com a marc per a la inclusió de les persones que atenem i la comunitat com a possibilitat i possibilitadora de transformació social a escala micro** (seguint el lema 'pensa global, actua local'). És des d'aquí que les organitzacions ens hem de poder corresponsabilitzar d'allò que passa al nostre entorn més proper, assumint un rol actiu en la millora de les condicions de vida de la població que hi viu.

El(s) territori(s) de referència de cada entitat variaran en funció dels arguments i les possibilitats que mouen a cadascú a arrelar-se a un lloc o un altre. Podem vincular-nos a un territori perquè és on tenim l'espai físic des d'on desenvolupem la majoria dels serveis, projectes i actuacions de l'entitat ("les nostres oficines"), perquè és on tenim els nostres recursos territorialitzats (pisos assistits, centres residencials...), perquè és on dirigim la majoria de les nostres intervencions (projectes, serveis...), o perquè és on viu la població que atenem.

Quan una entitat, per les raons que siguin, no està territorialitzada, hauria de poder generar estratègies i mecanismes concrets per garantir l'arrelament d'allò que fa i de les persones que atén. En aquest sentit, es podria:

- Arrelar allò que fa (projectes, serveis, recursos), encara que només sigui durant el temps que l'entitat, el projecte o les persones ateses estan vinculats a aquell territori.
- Acompanyar l'arrelament de les persones que atén en els seus territoris de referència a partir, sobretot, de l'enfortiment i l'ampliació de les seves relacions primàries, i de la coordinació amb els agents i la xarxa comunitària existent. Per exemple: si l'entitat és a l'Hospitalet de Llobregat però atén persones de Rubí o El Prat de Llobregat, a part de reflexionar sobre per què aquelles persones acudeixen al seu servei i no a un altre més proper, caldria que generés estratègies per conèixer els agents i la xarxa comunitària claus



de Rubí i El Prat de Llobregat per tal de poder acompanyar la vinculació amb l'entorn de les persones que atén, sigui directament o sigui a través de recursos territorialitzats del lloc de referència de la persona (com un equipament de gestió comunitària, una escola d'adults o un centre de serveis socials).

- Promoure i acompanyar processos de suport mutu, inclusió i autoorganització més enllà del territori a partir de l'enxarxament i l'articulació sectorial i/o supraterritorial. Podem acompanyar processos d'autoorganització que no passin pel territori, però sí per necessitats o interessos compartits (com un grup de familiars afectats per una mateixa situació o la creació d'un Sindicat de Cuidadores Sense Papers), a partir de la coneixença i l'enxarxament amb altres grups, entitats o agents i aprofitant articulacions prèvies de l'entitat amb altres entitats del sector o de la ciutat o comarca. Un Sindicat de Cuidadores Sense Papers només *amb i des de* tres persones ateses de la nostra entitat no tindrà cap sentit, però *amb i des d'un* grup de vint dones provinents de diferents entitats, serveis i col·lectius, sí que el tindrà.
- Entendre la pròpia entitat com una comunitat més des de la qual generar processos i espais de suport mutu, participació, autoorganització i inclusió.

Així mateix, les entitats també poden incorporar estratègies de retorn social per tal de generar/augmentar els impactes positius de les seves actuaci-

ons a la comunitat, destinant part dels seus recursos (professionals, diners, infraestructures, coneixement...) a enfortir projectes i processos comunitaris que els semblen interessants i/o estratègics.

En aquest apartat plantejem una sèrie de preguntes per a reflexionar de quina manera ens relacionem amb el territori, sigui quin sigui. En primer lloc, ens sembla important aturar-nos a reflexionar sobre quin és el nostre coneixement real de l'entorn, quines relacions i aliances tenim en el teixit local i on i com participem dels diferents espais de coordinació, treball en xarxa i construcció comunitària als quals estem vinculats. Així mateix, considerem que és clau pensar sobre el nostre rol a l'entorn: els nostres objectius, la nostra estratègia, els nostres posicionaments i els nostres impactes (volguts o no). I, finalment, sense entrar en aspectes metodològics, ens sembla important replantejar-nos de quina manera interaccionem amb la comunitat; és a dir, de quina manera la incorporarem en els nostres serveis, projectes i processos, i alhora, de quina manera ens comprometem nosaltres amb el seu enfortiment i desenvolupament.



## → Idees força

Transitem cap a l'acció comunitària des de la interacció amb el territori quan....

- Tenim una estratègia i uns objectius consensuats pel que fa el nostre paper al territori.
- Coneixem els nostres territoris de referència i tenim una visió global d'allò que hi passa.
- Estem articulades amb el teixit local.
- Hem definit el nostre paper, la nostra implicació, els nostres posicionaments i la nostra organització interna per a cadascun dels espais de participació dels quals formem part.
- Estem oberts a la comunitat i incorporem els seus agents als nostres projectes, accions i espais de presa de decisions.
- Som un agent clau en l'impuls i desenvolupament d'iniciatives i projectes col·lectius al territori.



### Transitar | Governança

Tot i que l'objectiu d'aquesta guia no és analitzar ni aprofundir en el govern de les entitats d'acció social<sup>13</sup>, ens ha semblat important poder incorporar una reflexió en relació a la governança i l'acció comunitària.

Quan parlem de governança ens referim a la manera com es desenvolupa el govern de les entitats; és a dir, com i amb qui es prenen les deci-

sions que afecten l'organització. Utilitzem el terme 'governança democràtica' per referir-nos al marc de govern de l'organització que incorpora les veus de tots els agents implicats i que es manifesta a través d'un conjunt d'actituds, normes, processos sistematitzats i pràctiques que faciliten i expressen l'apoderament i la participació real de les persones en totes les dimensions (La Conferenciació, 2017).

Quan parlem d'entitats inclusives, ens referim a aquelles que es responsabilitzen del seu potencial de cohesió social i aposten decididament per incorporar la diversitat, incloure les persones en situació de vulnerabilitat i promoure mecanismes per garantir que totes les persones de l'organització tenen les mateixes oportunitats.

13. Per a més informació, vegeu la bibliografia referenciada a l'eina 5.



En aquest sentit, **apostar per models organitzatius horitzontals, democràtics i inclusius** té a veure no només amb la coherència entre allò que diem i allò que fem, sinó també amb la necessitat de dotar-nos de mecanismes i estructures que facilitin **promoure projectes i processos comunitaris que posin la persona al centre i siguin apoderadors i participats**.

Les implicacions que té la governança en l'acció comunitària són múltiples. En voldríem destacar tres:

1. La primera té a veure amb **la importància que les persones a qui atenem siguin subjectes actius de les organitzacions i participin de l'estructura, les dinàmiques i la presa de decisions** de les mateixes. Les entitats hauríem de ser el primer espai d'inclusió social; un espai en el que sigui possible prendre part, en el que estiguin en peu d'igualtat amb altres persones, i en el que puguin aprendre i posar en pràctica les capacitats i habilitats necessàries per a la participació social (EAPN, 2014).

La seva participació dins de l'entitat és una oportunitat per a l'enfortiment dels vincles, l'aprenentatge i la generació d'espais de seguretat i confiança, i és un context en què les persones realment poden ser i sentir-se actives i reconegudes. Aquesta participació en els processos organitzatius ha de ser part del seu propi procés de desenvolupament personal i d'inclusió sociocomunitària, i una línia estratègica de les organitzacions (EAPN, 2014).

2. La segona és que la transformació i el creixement de les entitats cap a models organitzatius més horitzontals, participatius, democràtics i inclusius ha de **tenir en compte i incloure els múltiples i diversos actors que intervenen en la construcció de les organitzacions**. És a dir, les persones a qui atenem (incloent els seus entorns familiars, afectius i relacionals), la base social, les voluntàries i les activistes de l'organització, els òrgans societaris, les direccions, els treballadors i les treballadores, i també aquells agents clau de la comunitat que estan vinculats, d'una manera o altra, a l'entitat. Segons alguns estudis, el model de governança és més determinant que el model de gestió de cara a la capacitat de l'organització de dinamitzar i tenir impacte en la comunitat (El Risell, 2017). Sembla que, com més obert i democràtic és el model de governança, més capacitat té l'entitat d'impactar en la millora de les condicions de vida del territori.

3. Finalment, ens sembla important mencionar **la necessitat de generar estructures i mecanismes democràtics i inclusius dins de l'entitat per garantir que aquells projectes i processos comunitaris que impulsem també ho puguin ser**. Si volem promoure accions comunitàries, hem de mirar dins de les nostres entitats per veure si les nostres formes d'organització són les adients perquè la nostra feina sigui efectiva (Ajuntament de Barcelona, 2009). Necessitem no només donar exemple, sinó també pràctica i



expertesa en les relacions, els processos i els espais de participació activa i igualitària.

En aquest sentit, aconseguir que les nostres entitats siguin democràtiques i inclusives passa, principalment, per:

- Garantir la transparència, que té a veure amb generar mecanismes per visibilitzar, explicar i compartir la informació de l'entitat de manera accessible i entenedora. Resulta especialment important en el cas de la informació necessària per a la presa de decisions, que s'ha de poder donar en condicions d'igualtat i qualitat.
- Promoure la democràcia interna, és a dir, que totes les persones que pertanyen a l'organització puguin prendre decisions de manera activa i igualitària, evitant que les decisions recaiguin en una única persona o en un grup reduït de persones, i generant espais i mecanismes per escoltar i reconèixer totes les veus implicades.
- Promoure la participació de les persones a qui atenem dins de la pròpia organització, és a dir, reconèixer-les com a subjectes actius i afavorir la seva participació en l'estructura, les dinàmiques i la presa de decisions de l'entitat.
- Adequar-nos i corresponsabilitzar-nos amb la comunitat, és a dir, vetllar perquè els serveis, processos, projectes i activitats que generem facilitin l'acollida, el suport, l'enxarxament i la participació de tothom, tenint en compte la diversitat existent a l'entorn i posant especial èmfasi en les persones que es troben en situació de vulnerabilitat. Incorporar, també, la diversitat en el si de la nostra entitat, tant en la base social com en l'estructura i els òrgans de govern.



## → Idees força

Transitem cap a l'acció comunitària des de la governança quan....

- Totes les persones vinculades a l'entitat poden accedir a la informació (tècnica, estratègica, econòmica i societària) de manera fàcil, clara i comprensible.
- Contribuïm a la participació i inclusió de tots els agents que formen part de l'entitat a partir del seu reconeixement, la seva tasca (dins i fora de l'entitat) i el seu paper actiu en la presa de decisions.
- Vetllem perquè totes les activitats i projectes que fem siguin inclusius (llenguatge, idioma, accessibilitat...) i incorporem la diversitat (funcional, gènere, origen, cultura...) en la nostra estructura.
- Els espais i mecanismes de presa de decisions de l'organització funcionen de manera democràtica.
- Totes les persones vinculades a l'entitat poden prendre decisions i participar a l'entitat de manera activa i igualitària.



### Transitar | Organització interna

Quan ens plantegem "fer acció comunitària", en primer lloc ens hem de preguntar *per què* volem fer-ho i, a la vegada, hem de veure *com ens hem d'organitzar* per fer-ho. És a dir, **cal que identifiquem els elements organitzatius imprescindibles per poder desenvolupar el treball comunitari**, i no acabar frustrant-nos en l'intent.

Sovint, quan pensem en l'acció comunitària ens ve al cap tot allò que hem de fer *fora del despatx*. Però abans "d'abandonar el centre i llançar-se al carrer"

(Cofiño, 2018), una de les coses que hauríem de fer és **revisar com estem organitzats dins de l'entitat per poder identificar quines limitacions i fortaleces tenen les nostres formes organitzatives per poder contribuir a generar processos comunitaris**. És per això que moltes vegades es parla de participació comunitària, transversalitat organitzativa (Carmona i Rebollo, 2009) i governança, perquè són temes que van de la mà i no es poden pensar per separat.

Hi ha tot un conjunt d'elements del nostre dia a dia de l'organització que haurem de revisar si volem garantir unes condicions facilitadores de l'acció comunitària. Com diuen Carmona i Rebollo (2009:23), "tampoc es tracta que fins que no haguem aconse-



guit l'*organització perfecta* haguem d'estar tanca-des a casa sense relacionar-nos amb ningú". Tan-mateix, cal posar consciència a les formes de treball per poder 'fer lloc a l'agenda' a l'acció comunitària.

Quina organització per a quina acció comunitària? La reflexió sobre les condicions i sobre els ele-ments organitzatius és el resultat del model d'ac-ció comunitària pel que apostem. Estarem d'acord que l'estructura organitzativa s'ha d'adaptar al nostre model, i no a l'inrevés. És a dir, en funció de quin sigui l'horitzó que ens plantegem assolir com a entitat dins de la proposta de nivells, haurem de prendre unes o altres decisions pel que fa la mane-ra com treballem i ens organitzem com a equip. No serà el mateix si ens proposem impulsar el despla-gament d'accions comunitàries (nivell 3), que si el que volem és incorporar una mirada comunitària dins l'entitat i guanyar presència al territori partici-pant puntualment en projectes comunitaris (nivells 1 i 2). Tampoc serà el mateix si el que ens im-aginem és  *simplement* un conjunt de professionals de l'equip que fan projectes comunitaris, que si pensen en un model d'entitat que incorpora l'ori-entació comunitària a tots els espais, projectes i formes de fer.

La nostra primera aposta és la d'un equip que in-corpora la mirada comunitària en el dia a dia de tots els projectes i serveis de l'entitat, des de les petites accions fins als grans projectes. Només això ja ens implicarà revisar i repensar alguns dels aspectes de l'actual funcionament de l'equip; i a

partir d'aquí haurem d'anar definint com ho hem de fer per transitar cap a nivells de més complexi-tat i dedicació a l'acció comunitària.

Massa sovint, l'acció comunitària pot ser vista com una tasca hostil o feixuga entre l'equip de professi-onals perquè se suma a tota la feina d'atenció que ja tenen, perquè no saben "com posar-s'hi" a l'hora de fer treball comunitari, o perquè creuen que no seran ben rebuts per 'la comunitat'. A més, l'enfor-timent de la intervenció comunitària a les entitats socials no s'hauria de plantejar únicament com una suma de nous encàrrecs comunitaris; el que cal és replantejar-nos el nostre model d'interven-ció, les metodologies d'atenció, la nostra relació amb l'entorn i la finalitat de la nostra tasca (Manyà i Morales [IGOP], 2018). Per tot això, sabem que el paper de la direcció serà clau a l'hora d'impulsar aquesta reflexió, garantir les condicions per anar impregnant l'organització de la mirada comunità-ria, ajudar l'equip a que guanyi seguretat en la in-tervenció comunitària adquirint noves eines i habi-litats, i facilitar que hi hagi professionals de l'entitat que puguin tenir més presència al territori i impul-sar processos col·lectius.





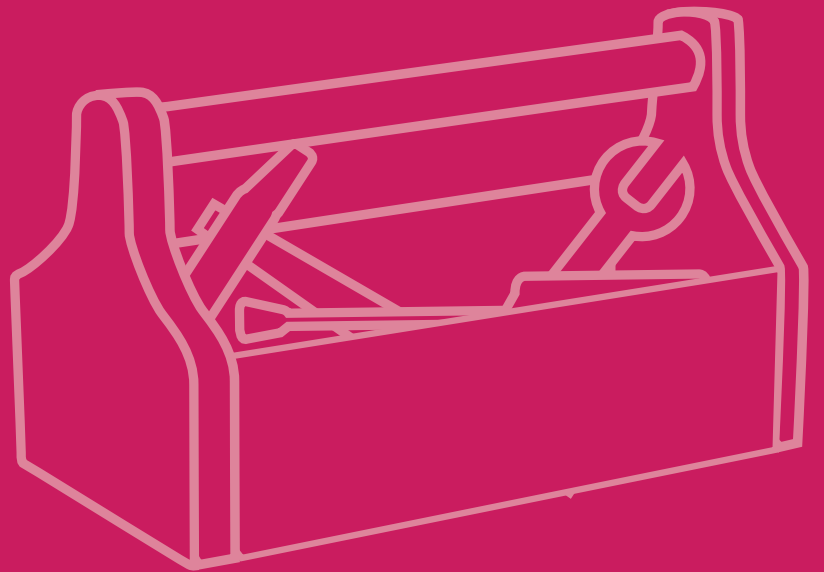
## → Idees força

Transitem cap a l'acció comunitària des de l'organització interna quan....

- Disposem d'un marc de referència d'acció comunitària de l'entitat que ens permet consensuar un llenguatge comú i compartir un mateix marc de pràctica, imaginaris i expectatives respecte a l'acció comunitària. Aquest marc és conegut per tot l'equip tècnic i per altres persones vinculades a l'entitat.
- Tenim clars quins són els encàrrecs comunitaris que assumim com a entitat, tant els externs (dels clients) com els interns (aposta pròpia). Sabem què els motiva, són coherents amb el marc de referència comunitari de l'entitat, hem negociat els resultats esperats i coneixem el rol que haurem de tenir en el procés.
- Hem identificat els aspectes de l'actual organització interna de l'entitat que caldrà revisar per poder desenvolupar els encàrrecs comunitaris, i hem establert els mecanismes per introduir els canvis i les millores necessàries.
- Hem definit les tasques associades als nous encàrrecs comunitaris i les hem traduït a un encàrrec concret i explícit per a les professionals de l'entitat. S'ha fet de manera consensuada entre direcció i equip tècnic.
- Hem previst estratègies per identificar coneixements i habilitats comunitàries entre les professionals de l'equip, necessaris per desplegar les noves tasques.
- Hem valorat si ens caldran perfils professionals específics i/o especialitzats en acció comunitària per dur a terme els nous encàrrecs comunitaris, i ho hem fet tenint en compte els coneixements previs existents entre les professionals de l'equip.
- Hem previst estratègies de formació i supervisió per guanyar coneixements i habilitats en acció comunitària. Aquestes estratègies s'han incorporat tenint en compte les necessitats detectades entre l'equip.
- En el treball quotidià amb l'equip, intercanviem informacions relacionades amb l'acció comunitària, aprofundim sobre la nostra actuació, compartim estratègies d'intervenció, fem supervisió de processos/projectes i reflexionem sobre noves oportunitats comunitàries.
- Els espais físics de l'entitat, i els usos que en fem, són coherents amb la mirada comunitària que tenim i esdevenen una oportunitat d'obertura i interacció amb la comunitat.

**Bloc II:**

**I tot això, com es fa?  
Passem a la pràctica**



# 6. Algunes recomanacions per començar

La guia s'ha construït amb la voluntat que sigui una eina útil per a aquelles entitats d'acció social que desitgen endinsar-se en l'univers de l'acció comunitària. Som conscients que les idees i els objectius que s'hi proposen poden ser llegides com un repte estimulant, però també ambiciós i complex en la seva posada en pràctica. Per aquest motiu, el bloc II recull un conjunt d'eines, estratègies i exemples concrets que faciliten la posada en pràctica del marc de l'acció comunitària presentat al bloc i l'aterratge de les actuacions comunitàries.

Concretament, la brúixola comunitària –amb el conjunt d'eines que l'aterren en aquest bloc II– ofereix a les entitats diferents opcions de treball:

➤ Aclarir conceptes i pràctiques relacionades amb l'acció comunitària (eina 1)

➤ Fer una anàlisi de la maduresa comunitària dels diferents programes, serveis o accions de l'entitat per decidir què volem fer en acció comunitària (eina 2)

➤ Avançar en les estratègies per transitar cap a l'acció comunitària aprofundint en un dels quatre àmbits que es proposen, o tots ells (eina 3)

➤ Reforçar el posicionament de l'entitat pel que fa les pràctiques comunitàries definint el marc de referència propi en acció comunitària (el conjunt de la guia)

Abans d'entrar en cadascuna d'aquestes eines, donem algunes pistes que poden ajudar les entitats a organitzar internament l'abordatge de les diferents opcions de treball que ofereix la guia. Sigui quina sigui l'opció triada, suggerim definir **un pla de treball que guï el procés de reflexió-acció de l'organització**, amb un calendari de treball viable i realista que, alhora, permeti visualitzar avenços en el procés de reflexió-acció<sup>14</sup>. Aquest procés de reflexió-acció pot ser, també, un procés participatiu i

---

14. Podem contemplar altres suport en aquesta tasca, com ara els materials addicionals que es recullen a l'eina 5 o demanar assessorament a un equip extern. També podem promoure trobades de reflexió amb altres entitats que estiguin fent un procés similar, amb l'objectiu de compartir estratègies, intercanviar bones pràctiques i ajudar-nos mútuament.



comunitari per si mateix si es decideix fer-lo implicant-hi les diferents persones vinculades a l'entitat (òrgans de govern, direccions, equips tècnic, persones ateses, base social o altres agents del territori). Algunes possibilitats són:

- Crear un **grup motor d'acció comunitària** dins de l'entitat (format per membres de la direcció i per personal tècnic representant dels diferents serveis/programes), que sigui l'encarregat d'iniciar aquest procés de reflexió-acció, dissenyar el pla de treball i fer el seguiment de la seva posada en pràctica en el conjunt de l'organització. Des d'aquest grup motor es pot fer una tasca de recollida i sistematització de les reflexions que es van recopilant en el procés, de manera que anem guanyant consciència dels aprenentatges assolits i dels debats generats.
- Promoure un **pla de formació en acció comunitària** dins de l'entitat dirigit a l'equip de direcció i als equips tècnics, però també, si es considera, a la xarxa de voluntariat, a les persones activistes i a les persones ateses. Aquest pla de formació ha de poder assentar les bases d'un llenguatge compartit en acció comunitària que doni un primer marc conceptual i de pràctica.
- Organitzar **sessions monogràfiques amb els diferents equips** de l'entitat per tal de treballar els continguts d'aquesta guia. Es poden planificar diverses sessions per anar abordant els diferents blocs i eines de forma digerible i amena! També podem promoure l'acompanyament-

mentoratge per part de membres del grup motor (o d'altres professionals amb més trajectòria comunitària dins l'entitat) en aquestes sessions monogràfiques.

- Combinar el **procés de reflexió amb un procés de testeig** de manera que, a mesura que anem identificant aspectes que voldríem modificar en clau comunitària, ja comencem a incorporar canvis en algun dels programes o accions de l'entitat. Serà important que puguem recollir, sistematitzar, avaluar i compartir els canvis i els aprenentatges que incorporarem (per poder aprendre dels errors i dels encerts), i anar delimitant l'estratègia comunitària de l'entitat de cara a definir el marc de referència en acció comunitària.

Aquest procés de reflexió-acció pot culminar amb la definició del **marc de referència en acció comunitària**. Com si fossin un conjunt de boies que assenyalen el recorregut a seguir, el marc té per objectiu contenir la filosofia comunitària de l'entitat, definir la finalitat de les seves actuacions i orientar la seva pràctica professional. A més, també ha de permetre que l'estratègia comunitària de l'organització sigui coneguda (i, per què no, consensuada) pels altres agents del territori. Aquest marc es pot construir de zero o elaborar en base a les idees força extretes del procés de desplegament del pla de treball abans proposat; d'aquí la importància d'anar sistematitzant, recollint i compartint els aprenentatges. Per a les entitats que es plantegen apostar per la concreció d'aquest marc, a continua-



ció especificuem alguns dels aspectes que podria incloure<sup>15</sup>:

1. La definició d'acció comunitària que fem com a entitat: com l'entendem, els valors i principis
2. La contribució de l'acció comunitària a la missió de l'organització:
  - a. La contribució de l'acció comunitària a la població que atenem
  - b. La contribució de l'entitat al desenvolupament dels territoris i les comunitats
3. La identificació de què volem fer en acció comunitària en el conjunt de l'actuació de l'entitat:
  - a. La identificació del nivell o nivells de maduresa comunitària de l'entitat en el seu conjunt, i en les diferents línies de serveis i programes en particular
  - b. La identificació de les intervencions i accions comunitàries que es poden desenvolupar en funció de la tipologia de servei, programa o equipament
  - c. La concreció de criteris, pautes i recomanacions per als equips a l'hora de posar una

15. Els continguts que es proposen per aquest marc són una orientació i cada entitat se'ls pot adaptar en funció de les seves necessitats i del moment en què es trobi. L'entitat pot proposar-se començar amb un document menys ambiciós i no tant complet i, en els anys següents, anar avançant en l'ampliació i aprofundiment dels seus continguts. El més important és començar, ja que així es pot comprovar la utilitat de disposar d'un marc de referència i de pràctica en acció comunitària. Per aquest contingut, ens hem inspirat en el document *Cadre de référence et de pratique en organisation communautaire, del CIUSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal* (2018).

intencionalitat comunitària en el conjunt de les actuacions i tasques professionals que es desenvolupen en el treball quotidià

- d. La definició de les estratègies i els mecanismes per connectar-nos, interaccionar i enxarxar-nos amb els territoris de referència de l'entitat
4. La concreció de l'estructura organitzativa i de l'organització del treball dels equips per al desplegament de l'estratègia i les pràctiques comunitàries
5. Instruments de planificació de la intervenció comunitària, de seguiment i d'avaluació de les actuacions
6. Mecanismes de supervisió, formació i suport en acció comunitària als equips de l'entitat

El marc de referència és un instrument que ha de tenir en compte el context organitzatiu i territorial en el qual s'inscriuen la missió i la intervenció comunitària de l'entitat, i ha d'integrar-se i dialogar amb els altres documents de comandament, com ara el pla estratègic de l'entitat. Podem generar un altre pla de treball (per exemple, dins del pla estratègic) per detallar el calendari i els mecanismes de definició, desplegament i revisió d'aquest marc. Tot i que el marc de referència serà un document amb una certa atemporalitat i perdurabilitat, serà important plantejar-se la seva revisió i validació de tant en tant, a mesura que l'entitat avança en el seu desplegament i els diferents serveis i els programes guanyen maduresa comunitària en les pràctiques desenvolupades.

# 7. Eines per passar a la pràctica



## EINA 1: Glossari de conceptes fronterers

Actualment, seguim constatant força confusió al voltant de determinats conceptes i pràctiques relacionades amb l'acció comunitària; es tracta, com diu Morales i Rebollo (2014), de "conceptes relliscosos".

En aquesta eina 1, intentem esclarir les diferències (i els punts en comú) d'alguns d'aquests conceptes frontereres, amb l'objectiu de poder ser cada cop més precises en l'ús dels termes i en la tria de les diferents estratègies d'intervenció que tenim al nostre abast.

### Acció comunitària, treball comunitari, intervenció comunitària

En molts casos, l'opció pel terme 'treball comunitari' o 'intervenció comunitària' busca referir-se al conjunt de pràctiques que desenvolupa una figura professional des de l'àmbit de la intervenció social en la tasca d'acompanyar processos comunitaris. En canvi, el terme 'acció comunitària' és més ampli, ja que inclou tant la diversitat d'iniciatives que sorgeixen de la mateixa comunitat, com el conjunt de situacions en què intervenen professionals.

En aquesta guia optem pel concepte 'acció comunitària' perquè considerem que ens permet caracteritzar aquesta diversitat de pràctiques comunitàries, hi hagi presència o no d'equips professionals, posant en valor totes aquelles accions que sorgeixen de la mateixa iniciativa popular<sup>16</sup>. Tanmateix, al tractar-se d'una publicació adreçada a equips di-

16. Així mateix, 'acció comunitària' és el terme que va ser escollit per ECAS i en el qual s'ha emmarcat el procés de reflexió-acció del GT d'Acció comunitària al que hem fet referència a l'inici.



rectius i a professionals d'entitats d'acció social, l'enfocament anirà dirigit a identificar el *conjunt d'actuacions professionals* que es poden dur a terme per generar comunitat i promoure processos d'organització col·lectiva. Podríem dir que les actuacions professionals específiques poden ser designades treball comunitari o intervenció comunitària, i s'orienten a generar o acompanyar processos d'acció comunitària.

## Treball grupal

Es tracta d'un abordatge que busca generar un treball individualitzat en el si d'un grup i a través d'un grup. Aquest espai de tractament està creat intencionadament per la professional, i té per finalitat millorar o donar resposta a un conjunt de persones que tenen necessitats i/o característiques comunes. Mitjançant les sessions del grup es busca incidir en les capacitats, relacions o actituds de les participants a partir de la interacció dels seus membres i de les dinàmiques de grup que es donen (Barbero i Cortès, 2005; Manyà i Morales, (IGOP) 2018).

El treball grupal al qual fem referència aquí és aquell que es dona en el si dels grups que trobem en els processos comunitaris (per exemple, un grup de dones cosidores que s'impulsa des del pla comunitari del barri). En l'acció comunitària també s'utilitza el grup (la trobada, la reunió) com a eina bàsica de treball. Tanmateix, l'objectiu és influir en situacions

socials col·lectives i generar canvis en els contextos socials, més que no pas en les persones com a individus (com sí que es busca en molts grups terapèutics) (Barbero i Cortès, 2005; Font, 2014).

## Treball en xarxa

És una estratègia de treball conjunt entre institucions i/o professionals de diferents serveis, amb la finalitat de compartir informació o impulsar accions conjuntes (Manyà i Morales (IGOP), 2018). Quan el treball coordinat entre diferents agents no té la intencionalitat de promoure processos organitzatius de la població afectada, estarem davant d'una acció que busca treballar conjuntament per promoure o enfortir actuacions, però no podem dir que es tracta d'un procés comunitari.

## Participació

Podem entendre la participació ciutadana com un dret i com un procés: com un dret, expressa la possibilitat que qualsevol persona pugui participar de qüestions públiques de la comunitat de la qual forma part. Però perquè aquest dret pugui donar-se, cal activar processos que ho facin possible i garantir l'exercici d'aquesta participació. A més, l'objectiu de la participació no és únicament la participació en ella mateixa, sinó que es tracta d'un mitjà per aconseguir alguna altra cosa, per assolir una finalitat col·lectiva (Pindado, 2005).



Podem constatar que 'participació' és un terme polièdric, que té diferents connotacions i que es pot expressar de diverses formes. Algunes fonts diferencien entre la *participació política i institucional* (en la governabilitat de la ciutat, en les decisions d'interès general i en el marc d'un projecte polític); la *participació comunitària* (que té a veure amb formar part d'organitzacions, grups, associacions d'interès col·lectiu, grupal o individual; i també amb participar d'actes i manifestacions col·lectives que reforcen un sentiment comunitari o d'identitat col·lectiva); i la *participació individual o col·lectiva* (relacionada amb el fet de crear, de prendre possessió d'espais i moments en els àmbits cultural, educatiu, de lleure...) (Ajuntament de Girona, 2011:22-23). Hi ha qui també parla de la *participació comunitària*, entesa com el procés mitjançant el qual la ciutadania, de manera organitzada, exerceix influència i comparteix el control de les decisions, assumint com a comunitat un paper protagonista en la defensa dels seus interessos (EAPN, 2009).

La participació de les persones es troba a la base de qualsevol procés d'acció comunitària, però, en aquest sentit, la forma de participació que recull millor els valors i la intencionalitat dels processos comunitaris és la comunitària. A partir d'ara, hauré de filar molt prim a l'hora d'afirmar si d'un procés participatiu se'n pot dir, també, acció comunitària: caldrà que ens fixem en si hi ha una intencionalitat posada en generar processos organitzatius i d'apoderament de les persones i grups per

la defensa dels seus interessos i la implicació en les decisions que els afecten.

## Mediació comunitària

El camp de la mediació ciutadana i comunitària dona resposta a aquells conflictes que afecten els ciutadans i les ciutadanes, i a les seves comunitats. La mediació comunitària tracta conflictes de tipologia diversa, com els convivència entre veïns i veïnes en espais privats o els conflictes de convivència en un entorn públic. Aquest camp de la mediació també pot tractar conflictes familiars, mediambientals, escolars, interculturals i d'activitat econòmica (Munné, 2010).

L'acció comunitària i la mediació comunitària tenen molts punts de coincidència i confluència. Ambdós enfocaments s'orienten a les relacions socials que es donen entre persones que interaccionen en un mateix espai de convivència o una comunitat. De fet, molts processos d'intervenció comunitària tenen el seu origen o motivació en alguna situació de tensió o conflicte ciutadà/comunitari. Tanmateix, els processos de mediació comunitària no sempre tenen la intencionalitat posada en promoure processos d'organització que siguin el motor de projectes col·lectius, que és de fet el contingut singular i diferenciador de les pràctiques comunitàries (Barbero i Cortès, 2005).





## Aprentatge servei (APS)

L'aprenentatge servei és una proposta educativa que combina processos d'aprenentatge i de servei a la comunitat en un projecte en el qual les participants es formen tot treballant sobre necessitats reals de l'entorn amb l'objectiu de millorar-lo (Centre Promotor de l'Aprenentatge per Servei, 2020).

Els projectes d'APS no són projectes d'acció comunitària pròpiament, però el seu desenvolupament a la comunitat esdevé una eina molt potent per començar a interaccionar amb l'entorn i establir noves relacions amb altres agents del territori. Les relacions que es generen en el marc d'aquests projectes poden crear les condicions per la identificació de necessitats compartides i l'impuls de futures iniciatives comunitàries. A més, com que l'APS posa en valor la participació activa de les persones implicades en les diferents fases del procés, genera oportunitats per a l'adquisició d'habilitats participatives i organitzatives.

## Voluntariat

El voluntariat és definit com el conjunt d'accions i activitats d'interès general motivades per l'altruisme que duen a terme persones en entitats sense ànim de lucre [Llei del voluntariat i de foment de l'associacionisme, 2015]. El voluntariat constitueix un recurs fonamental de la solidaritat i una forma important de participació social.

Tanmateix, voluntariat no és sinònim d'acció comunitària. Existeix un concepte de voluntariat-activista en el que preval la dimensió individual (fer coses d'interès que ajudin els altres i que satisfacin les expectatives pròpies), i un en què preval la dimensió col·lectiva (implicar-se en un projecte col·lectiu que té com a objectiu incidir en les causes estructurals que generen les injustícies i desigualtats) (EAPN, 2014:34-35). Així doncs, dependrà del tipus de voluntariat que es faci, de quin sigui el seu objectiu, de la manera com s'articuli amb altres accions i agents, i de la manera com s'inscriu en el si de l'entitat i/o iniciativa, que puguem identificar-lo com a acció comunitària o no.



### EINA 2: Exemples i bones pràctiques per desenvolupar els nivells

En aquesta eina oferim un conjunt d'exemples i bones pràctiques que recullen accions concretes i que poden servir d'orientació per aterrar els objectius dels nivells i donar pistes i idees per a la seva posada en pràctica.



## Exemples i bones pràctiques per a l'atterratge del nivell 1

### Objectius del nivell 1

- **Objectiu 1.A** Afavorir nous entorns de relació i ampliar els vincles comunitaris de les persones que atenem
- **Objectiu 1.B** Conèixer, situar-nos i relacionar-nos a l'entorn de l'entitat i a la xarxa comunitària existent
- **Objectiu 1.C** Acompanyar les persones que atenem en la presa de consciència de la dimensió col·lectiva de les problemàtiques que els afecten

### Objectiu 1.A Afavorir nous entorns de relació i ampliar els vincles comunitaris de les persones que atenem

- Promoure el contacte amb el seu entorn de convivència, tant formal com informal, per ampliar la seva xarxa de relacions socials i comunitàries



#### Algunes idees per portar-ho a la pràctica

- Promoure activitats grupals (esportives, d'oci, culturals) entre les persones ateses per l'entitat, i amb persones ateses per altres entitats i/o veïns i veïnes del barri.

- Afavorir el consum d'activitats en espais i projectes de l'entorn (tallers als centres cívic, activitats al voltant del 8 de març al barri, una fira d'entitats o una jornada de feina a l'hort urbà comunitari).
- Promoure activitats de mentoratge o voluntariat de veïnes del territori amb les persones que atenem, de manera que el veïnat pugui fer de referent comunitari.
- Impulsar accions que permetin reforçar les relacions primàries de la persona que atenem: implicar la família i amics de la persona atesa als projectes que organitzem des de l'entitat (una fira, uns tallers, una formació...), en accions de voluntariat dins i fora l'entitat, en grups de suport i ajuda mútua de familiars, etc.

- **Augmentar les oportunitats de les persones que atenem de conèixer i accedir a recursos del seu barri o ciutat**



#### Algunes idees per portar-ho a la pràctica

- Facilitar informació a les persones ateses sobre els recursos comunitaris existents al seu territori de referència (o al territori on es troba ubicat el servei), explicant-los en què els poden ser d'interès o suport (editar un fulletó informatiu, en diversos idiomes, sobre recursos, serveis i entitats de l'entorn; organitzar



visites i trobades entre les persones ateses i els recursos de l'entorn).

- Acompanyar la persona atesa (i la seva xarxa primària), sempre que sigui necessari o oportú, a conèixer un recurs, un projecte o una activitat del seu barri o poble.
- Posar en contacte les persones ateses amb altres recursos territorialitzats (centre cívic, casal de barri, escola d'adults, serveis socials) que puguin fer aquesta feina d'orientació i connexió amb els recursos de l'entorn, quan el seu territori no coincideix amb el territori de l'entitat.

#### ■ Afavorir la vinculació de les persones ateses com a actius de la comunitat, potenciant la seva capacitat d'aportar



#### Algunes idees per portar-ho a la pràctica

- Promoure programes de mentoratge o voluntariat entre persones ateses, de tal manera que les unes acompanyen/donen suport a les altres, alhora que s'estableixen coneixences i vincles entre elles.
- Promoure programes d'aprenentatge per servei, d'acord amb els interessos i possibilitats de les persones ateses, on aquestes col·laboren en un projecte o necessitat del seu territori aportant-hi un suport i una millora.

- Promoure espais dins de l'entitat en què les persones ateses puguin participar o col·laborar amb allò que s'hi fa.

### Objectiu 1.B Conèixer, situar-nos i relacionar-nos amb l'entorn de l'entitat i la xarxa comunitària existent

- Tenir en compte l'entorn on estem com a entitat, conèixer la xarxa d'agents i de recursos existents, establir-hi contactes per interessar-nos per allò que fan i explorar vies de col·laboració



#### Algunes idees per portar-ho a la pràctica

- Estar al dia del que passa al barri/entorn: quines novetats hi ha, què s'organitza i qui ho promou. Aprofitar el nostre dia a dia professional per establir relacions amb persones i col·lectius de la comunitat.
- Identificar el mapa d'agents del territori, incorporant-hi entitats, equipaments, serveis públics, grups informals i projectes que es duen a terme.
- Establir trobades bilaterals per donar-nos a conèixer i conèixer agents clau i entitats del territori (aquesta ronda de contactes ens pot ser d'utilitat per construir/completar el nostre mapa d'agents i projectes, així com per identificar possibles temes/necessitats en els que podríem col·laborar).



Marta Garcia

Fundació Els Tres Turons

#### Una experiència d'aprenentatge i servei

"La Fundació Els Tres Turons porta anys aplicant la metodologia d'Aprenentatge i Servei (APS) als seus programes i serveis. Treballar des de l'APS ens ha permès incidir en el canvi de rol de les persones participants, que han passat de ser persones que reben ajuda (passives) a ser agents de canvi a nivell comunitari (actives i expertes). Això les situa al centre del seu procés d'aprenentatge i els ofereix una eina potent de vinculació amb l'entorn (inserció), alhora que combat la discriminació i l'estigma i posa les seves capacitats i competències al servei d'un bé col·lectiu."



- Explorar possibles col·laboracions amb altres recursos del territori, com pot ser la cessió d'espais o materials de manera puntal, la realització d'activitats conjuntes o la derivació de persones ateses.
  - Donar-nos a conèixer al barri explicant qui som, què fem, a quines necessitats donem resposta, a quina població atenem, i presentar-nos als veïns i veïnes (organitzar una jornada de portes obertes de l'entitat, posar un estand a les fires i actes del barri, escriure articles a la revista del poble/barri, etc.).
  - Traslladar activitats que normalment fem dins de les nostres instal·lacions a espais o equipaments públics (i, si s'escau, obrir-les a la participació d'altres persones de la comunitat).
- **Fer de frontissa entre la xarxa comunitària i les persones que atenem**



#### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Facilitar el coneixement i l'apropament de les persones que atenem a les entitats i/o equipaments de l'entorn, si cal acompanyant-les físicament.
- Facilitar a les persones que acudeixen a la nostra entitat informacions relacionades amb l'entorn (podem posar un punt d'informació comunitària a les instal·lacions amb butlletins de barri/poble, tríptics d'entitats, programes

de festa major, tauler informatiu amb recursos de l'entorn, etc.).

- Donar a conèixer a les entitats i equipaments els reptes i les necessitats amb què ens trobem perquè en siguin coneixedores i ens puguin tenir en compte (a nosaltres com a entitat i a les persones que atenem) en les activitats i projectes que organitzen.
- Tenir identificades entitats o recursos clau dels territoris de referència de les persones ateses –quan no coincideixen amb els de l'entitat– perquè puguin acompanyar-les en la descoberta i vinculació amb l'entorn.

■ **Incidir en la construcció de comunitats més amables i sensibles a l'existència de determinades problemàtiques i situacions socials**



#### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Promoure l'assistència de les persones que atenem a activitats de l'entorn, normalitzant i trencant prejudicis respecte als col·lectius a qui atenem i les mateixes entitats.
- Promoure espais de trobada entre les persones ateses i veïns i veïnes de l'entorn per propiciar la coneixença i el respecte mutu, resoldre possibles conflictes o afavorir noves oportunitats de relació.
- Promoure accions de sensibilització i denúncia per donar a conèixer aquelles realitats socials amb què treballem en el si de l'entitat.



– Generar espais de trobada i diàleg amb la comunitat respecte a temes que poden ser susceptibles de generar tensió (podem organitzar un espai de trobada entre veïns i veïnes per conversar sobre el fet religiós davant l'obertura d'un centre de culte al barri, per exemple).

- **Implicar l'entorn comunitari perquè esdevingui una xarxa de cures i suport a la vida independent de la persona atesa i contribueixi a evitar el seu aïllament social**



#### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Impulsar accions de voluntariat i d'ajuda mútua del veïnat cap a les persones ateses: acompanyaments físics al metge, a visitar amics o familiars, a fer un passeig o anar a comprar...
- Accions de voluntariat per donar suport a la xarxa de cuidador/es informals de les persones ateses (evitar l'aïllament de les persones cuidadores).
- Promoure una xarxa de referents veïnals (juntament amb els referents professionals i familiars) per a la persona atesa al seu barri.
- Contactar i informar agents clau de l'entorn (comerciants, associació de veïns/es, comunitats d'escala...) perquè puguin detectar –i donar resposta si cal– a possibles situacions de desorientació, crisi o bloqueig que puguin patir les persones que atenem.

### **Objectiu 1.C Acompanyar les persones que atenem en la presa de consciència de la dimensió col·lectiva de les problemàtiques que els afecten.**

- **Promoure reflexions i consciència crítica entre la població atesa que el problema que comparteixen amb altres persones té una dimensió social, estructural o col·lectiva**



#### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Donar-los informació sobre aquells temes que els afecten o preocupen –accés a l'habitatge, racisme, falta d'oportunitats laborals...– i dels seus drets i deures des d'una mirada més àmplia i una dimensió més política (podem organitzar xerrades informatives o cinefòrums, generar espais de trobada puntuals o continuats entre persones que comparteixen una problemàtica comuna, convidar persones que han passat per una vivència similar a explicar el seu procés d'apoderament individual i social).
- Donar-los a conèixer entitats, grups o moviments socials ja organitzats per donar resposta o generar alternatives a les realitats socials que els afecten (podem acompanyar la persona atesa a conèixer aquell grup en alguna de les trobades que fan o posar-la en contacte amb una activista o voluntària).
- Afavorir espais segurs, de lliure expressió i escolta activa entre persones que comparteixen



**Rosa Balaguer**  
Casal dels Infants

**‘Podries ser tu’**

“En el marc d’Escola Suma, un programa d’educació en valors del Casal dels Infants al Raval, un grup de joves atesos per l’entitat sensibilitzen i mobilitzen les escoles i els instituts contra les desigualtats, compartint de primera mà la seva realitat, intercanviant experiències amb l’alumnat i generant debat sobre qüestions relacionades amb el racisme, la desigualtat d’oportunitats, la discriminació i els processos migratoris. L’activitat fomenta tant l’apoderament i l’autoconfiança dels i les joves, com una major identificació i empatia per part de l’alumnat que volem sensibilitzar.”

xen una mateixa problemàtica [promoure trobades on poder compartir, sensibilitzar-se i obtenir informació en relació a una situació d’exclusió o injustícia que estiguin vivint, amb suport professional].

- **Fomentar entre les persones ateses relacions basades en la solidaritat, el suport mutu i la reciprocitat**



**Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Promoure espais de suport o ajuda mútua entre persones ateses que es troben en una mateixa situació per compartir vivències, necessitats i possibles solucions [espai de trobada i intercanvi entre persones amb dificultats per trobar feina, per exemple].
- Promoure espais de trobada i d’ajuda mútua entre les persones cuidadores de les persones ateses que afavoreixin el compartir neguits, evitar l’aïllament, formar-se, accedir a informacions relatives als seus drets, prendre consciència de la importància de l’autocura, etc.
- Generar experiències significatives de cooperació i reciprocitat entre persones ateses (com pot ser fomentar la trobada entre mares vinculades a l’entitat per compartir neguits i recursos sobre la criança).

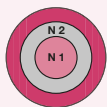
- **Comptar amb les persones ateses com a actius dins de l’entitat, aprofitant i reforçant el seu coneixement expert i la seva trajectòria vital**



**Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

Compartir la quotidianitat de l’entitat amb les persones ateses: que puguin circular lliurement pels espais, participar de les activitats que s’hi fan i col·laborar amb tasques o projectes concrets.

- Incorporar la veu i l’experiència de les persones ateses en les accions de sensibilització o formació que fa l’entitat, cara endins i cara enfora (es tracta de promoure la inversió de rols, de manera que la persona atesa és l’experta en aquella situació/matèria).
- Recollir la seva experiència, vivència i opinió a l’hora de dissenyar o repensar activitats, projectes o programes de l’organització (podem fer sessions de valoració participatives al finalitzar una activitat o servei; organitzar espais de trobada puntuals amb les persones ateses per donar-los informació relativa al funcionament de l’entitat i recollir les seves opinions; incorporar la família/xarxa primària de la persona atesa en aquests processos).



## Exemples i bones pràctiques per a l'aterratge del nivell 2

### Objectius del nivell 2

- **Objectiu 2.A** Augmentar les oportunitats per l'enfortiment dels vincles personals i comunitaris de les persones que atenem
- **Objectiu 2.B** Vincular-nos, col·laborar i participar com a entitat amb la xarxa comunitària existent
- **Objectiu 2.C** Promoure les condicions per l'organització i per la pràctica de la participació significativa entre les persones ateses

### Objectiu 2.A Augmentar les oportunitats per l'enfortiment dels vincles personals i comunitaris de les persones que atenem

- Treballar per vincular les persones que atenem a la vida associativa del barri i a iniciatives veïnals, des de relacions nutritives i continuades



#### Algunes idees per portar-ho a la pràctica

Acompanyar les persones que atenem a participar de les activitats i programes que organitzen les entitats i els grups informals del territori —segons temàtiques i interessos potencials de les persones ateses—, afavorint que hi prenguin part de manera estable i continuada.

- Donar a conèixer les entitats de l'entorn a les persones que atenem, animant-les a assistir o col·laborar en alguna trobada que organitzin (un acte de l'associació de veïns i veïnes, una xerrada del moviment per l'habitatge local...).
- Promoure espais i experiències agradables de relació, participació i gaudi entre les persones ateses que comparteixen un mateix tema d'interès o motivació (organització d'un grup de cinèfils per fer cinefòrums en el marc d'un club social, d'una lligueta de futbol o d'un 'banc del temps').
- Promoure espais de trobada, relació i col·laboració entre persones ateses dins de l'entitat.
- Implicar la xarxa primària de les persones ateses en les activitats que organitzem, convidant a familiars, amistats i veïnes a participar-hi i formar part dels espais i projectes.

- Acompanyar als grups que estem promovent dins l'entitat a conèixer el teixit social del seu entorn per aprofundir en el vincle i la relació amb altres persones



#### Algunes idees per portar-ho a la pràctica

- Animar les persones i grups de l'entitat amb poca relació amb la vida del barri a presentar-se a entitats clau del territori o contactar amb persones i col·lectius que es dediquen a



temes afins (per exemple, un grup de mares monoparentals amb l'espai familiar, un grup de criança o el club de lectura infantil de la biblioteca municipal).

- Posar en contacte els grups que estem acompanyant dins de l'entitat amb altres grups, projectes o associacions amb necessitats o interessos semblants (grups de cinèfils de diferents barris de la ciutat o assemblees de persones aturades de la comarca, per exemple).

### **Objectiu 2.B Vincular-nos, col·laborar i participar com a entitat en la xarxa comunitària existent**

- **Col·laborar amb els recursos de l'entorn en relació a projectes i programes que desenvolupem des de l'entitat per enfortir-los i ampliar-los**



#### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Implicar altres agents del territori en el disseny, la implementació o la valoració d'una activitat que impulsem des de l'entitat (com pot ser la diada de Sant Jordi, un concert de primavera o una cursa).
- Sumar altres agents del territori en un programa de la nostra cartera de serveis (per exemple, de suport a la soledat no desitjada) per constituir una xarxa de barri articulada que permeti donar resposta a la necessitat abordada comptant amb més agents i mirades.

- **Guanyar presència activa a la comunitat i generar complicitats amb altres agents**



#### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Participar d'espais de treball en xarxa del territori o de participació comunitària (com ara la comissió de salut, el consell sectorial de la gent gran o la coordinadora d'entitats del barri).
- Col·laborar amb el desenvolupament d'alguna activitat o projecte del territori (un programa setmanal de ràdio que tracta temes de sensibilització social, la setmana de la cultura al districte).
- Oferir suports a altres projectes o agents de l'entorn que poden necessitar recursos tècnics o materials (podem cedir l'equip de so o facilitar-los una sala per fer una xerrada).
- Aliar-nos amb una associació del barri per impulsar alguna activitat de sensibilització o denúncia (impulsar una campanya amb l'associació de veïnes del barri per visualitzar com afecta la pobresa a la salut aportant el nostre coneixement i expertesa com a entitat en matèria sociosanitària).
- Crear sinergies amb altres agents o projectes sectorials o supraterritorials amb els quals pensem que pot ser interessant treballar (establir aliances amb entitats que, com la nostra, treballen amb persones que viuen al carrer; o connectar-nos amb la comunitat senegalesa





de la nostra comarca, tenint en compte la presència que té al nostre municipi; o apropar-nos al moviment escolta per compartir visions i estratègies sobre el lleure educatiu).

- **Corresponsabilitzar l'entorn a l'hora de buscar respostes a necessitats i reptes socials que identifiquem des de l'entitat**



#### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Incidir en el disseny d'activitats, programes o serveis impulsats per altres agents perquè siguin més inclusius i sensibles a la diversitat de realitats personals i socials, com ara les que atenem des de la nostra entitat (podria ser quan treballem amb l'equip tècnic de l'espai familiar del barri per repensar la programació i detectar possibles biaixos en la forma com es pensa el servei, afavorint que les dones que atenem a la nostra entitat també s'hi trobin a gust i s'animin a participar de manera més continuada).
- Comptar amb la xarxa comunitària com un recurs per millorar les situacions personals de la població que atenem (contactar amb el banc del temps del municipi per buscar una alternativa a les necessitats de reforç escolar dels infants de les famílies que atenem).
- Implicar la xarxa comunitària en una acció o activitat que hem impulsat entre la nostra

entitat i una entitat/col·lectiu del barri (donar a conèixer a altres agents de l'entorn la campanya sobre pobresa i salut que hem impulsat amb l'associació de veïnes perquè s'hi sumin).

- **Conèixer i interessar-nos pels reptes socials de l'entorn, més enllà d'aquells vinculats a l'àmbit en què treballem des de l'entitat**



#### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Estar connectades i enxarxades amb persones i organitzacions clau per saber de primera mà quines necessitats i/o inquietuds té el territori i poder-hi contribuir.
- Participar en diagnòstics comunitaris i anàlisis compartides amb altres agents del territori (podem prendre part d'un procés de reflexió conjunta a l'entorn d'un equipament del barri per valorar si els seus programes i serveis donen resposta a les necessitats de la ciutadania).
- Apropar-nos als espais i processos d'informació, consulta i participació impulsats per les administracions (trobades d'un grup del pla comunitari, processos a l'entorn de l'elaboració del pla d'acció municipal, consultes ciutadanes pels pressupostos municipals).



## **Objectiu 2.C** Promoure les condicions per l'organització i la pràctica de la participació significativa entre les persones ateses

- **Acompanyar la constitució de grups de persones ateses dins l'entitat a partir de les seves motivacions o de necessitats que puguin compartir**



### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Detectar possibles motivacions, necessitats o interessos en les demandes individuals per impulsar nous grups entre persones ateses des de l'entitat (organització d'un grup de cinèfils per fer cinefòrums en el marc d'un club social, constitució d'un grup de dones que han expressat les seves ganes d'aprendre a cosir).
  - Afavorir la generació de propostes i iniciatives col·lectives als espais grupals i de participació de l'entitat, i donar-los impuls (com ara quan un grup de famílies del centre obert expressen a l'assemblea mensual la seva motivació per crear un hort comunitari al solar del costat de l'equipament, o un grup de mares de l'entitat proposen donar-se suport en la cura de les seves criatures, la recollida dels infants a l'escola...).
- **Reforçar la presa de consciència entre els grups que promovem des de l'entitat sobre el potencial de col·laborar i organitzar-se com a estratègia de suport mutu i d'abordatge de situacions compartides**



### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Afavorir que les persones que atensem coneguin experiències d'organització col·lectiva exitoses que els mostrin possibles alternatives a seguir (el relat en primera persona d'un jove que forma part de l'associació de joves extutelats, l'experiència d'un grup de dones de diferents orígens que decideixen crear un espai de treball col·lectiu per ajudar-se en situacions de manca de drets socials i laborals).
  - Acollir iniciatives encaminades a que persones que comparteixen una mateixa problemàtica creïn un espai en grup per compartir els seus neguits (una comissió sobre la problemàtica de l'habitatge al barri promoguda per una de les participants del taller grupal de persones en situació de vulnerabilitat, per exemple).
- **Generar experiències de participació significatives i apoderadores, dins i fora de l'entitat**



### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Promoure itineraris i òrgans de participació dins de l'entitat que permetin a les persones que atensem l'aprenentatge i el desenvolupament de les capacitats i habilitats per la cooperació, la participació, el treball en equip, la comunicació i l'organització (podem organitzar



assemblees de persones ateses o familiars per decidir sobre la programació d'activitats o el funcionament del servei; crear un consell d'infants format per menors que estan als centres residencials que gestionem; o promoure l'elaboració participada del reglament de règim intern d'un pis tutelat).

– Incentivar la participació de les persones que atensem en processos participatius del seu entorn que els reporten beneficis personals i col·lectius, així com el desenvolupament d'habilitats i capacitats de comunicació, relació, organització... (per exemple, la participació a la comissió jove de la festa major o a l'assemblea pel dret a l'habitatge del barri).

– Oferir formacions sobre associacionisme o lideratge a grups que acompanyem i no han consolidat la seva organització (suport per al bon funcionament d'una entitat de recent creació formada per persones migrades del barri, o eines perquè una comunitat de veïns i veïnes organitzin millor les seves reunions i gestionin la presa de decisions).

■ **Dissenyar estratègies per incorporar les persones ateses en la dinamització, definició o avaluació d'activitats que promovem des de l'entitat**



**Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

– Obrir a la participació de les persones ateses –i de la seva xarxa primària—s l'organització d'activitats que tradicionalment hem gestionat des de l'equip tècnic (com ara l'organització de la diada de Sant Jordi per part de les famílies del centre, o la dinamització de la lliga de futbol que organitzem des de fa anys conjuntament amb altres entitats de la ciutat).

– Promoure que les persones ateses assumeixin rols de responsabilitat, lideratge i compromís en alguns projectes o actuacions de l'entitat (podem dinamitzar una borsa de voluntariat entre persones ateses, o supervisar un equip de formadores/activistes que realitzen xerrades en primera persona a centres educatius de la ciutat).

– Incorporar les persones ateses en l'avaluació i revisió conjunta d'algun projecte o activitat de l'entitat, partint de la seva experiència i coneixement de la situació (per exemple, contrastem els resultats de l'enquesta de satisfacció sobre un servei a famílies amb algunes de les famílies usuàries per tal d'aprofundir en els punts que s'han assenyalat com a febles/deficitaris i així poder repensar conjuntament aquella acció o servei de cara al curs vinent).



**Amparo Porcel**  
Intress

**Consell d'Infants i Joves**

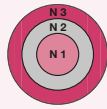
“Un eix clau de la nostra entitat és la participació de les persones usuàries des de l'oportunitat per al seu reconeixement i el compromís d'assegurar espais d'escolta i codecisió de la quotidianitat. Per això el 2016 vam crear el Consell d'Infants i Joves, que actualment compta amb 17 representants de 4 centres residencials de l'entitat i des del qual es formulen propostes per a la millora de la gestió de l'entitat i dels seus serveis. Creiem que el Consell ajuda a consolidar el procés d'autonomia i maduració personal, facilitant la integració social dels i les joves un cop surten de la xarxa de protecció.”



**Sònia Nogués**  
Fundació Idea

#### **Pandora**

“Pandora és la plataforma de projectes socioeducatius destinats a la infància més vulnerable i a les seves famílies que desenvolupem al barri de Torre Romeu de Sabadell des de fa més de 33 anys. L'experiència ens mostra que la vinculació de persones usuàries i exusuàries en el si dels diferents projectes és clau per al seu desenvolupament i la seva integració, i des d'aquí hem apostat per a creació de comissions mixtes, el foment del voluntariat social, la promoció de l'autogestió grupal, l'acompanyament d'iniciatives en el si de l'entitat o en espais de participació ciutadana, la realització de pràctiques professionals i, fins i tot, la incorporació laboral en l'equip professional.”



### **Exemples i bones pràctiques per a l'aterratge del nivell 3**

#### **Objectius del nivell 3**

- **Objectiu 3.A** Promoure la inclusió i la participació activa de la població atesa a les iniciatives veïnals i a la xarxa associativa del territori
- **Objectiu 3.B** Donar suport com a entitat a iniciatives col·lectives, articular-se amb altres agents i implicar-nos en processos comunitaris del territori
- **Objectiu 3.C** Facilitar processos d'organització col·lectiva de la població que atensem, especialment d'aquella en situació de més vulnerabilitat

#### **Objectiu 3.A Promoure la inclusió i la participació activa de la població atesa a les iniciatives veïnals i a la xarxa associativa i comunitària del territori**

- **Acompanyar les persones ateses en la seva participació activa a entitats del territori, grups comunitaris o organitzacions solidàries existents**



#### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Treballar perquè persones ateses de l'entitat que s'han anat apropant poc a poc a entitats i

iniciatives del barri, la ciutat o la comarca, acabin formant-ne part de manera activa i continuada (com quan una persona atesa del club social es vincula al banc del temps del barri per aportar els seus coneixements cinètics a la xarxa d'intercanvi, o quan la dona que ha format part del taller de costura de l'entitat comença a participar activament a la comissió de disfresses del carnaval).

- Promoure i acompanyar la implicació o incorporació de les persones que atensem a les entitats veïnals o sectorials de l'entorn (com la incorporació de les joves de la nostra entitat a la vocalia jove de l'associació de veïns i veïnes o la vinculació d'algunes de les persones ateses a la nostra entitat a un grup d'artistes i artesans de la ciutat).

- **Promoure que la població atesa participi d'espais de treball en xarxa i comunitaris del territori (taules, comissions, consells...), des de la reflexió i l'anàlisi crítica del seu rol en aquell espai**



#### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Vetllar per la implicació de persones i col·lectius als espais de treball en xarxa tradicionalment formats per perfils tècnics (podem fer un treball de sensibilització a la taula de salut mental del districte per promoure la participació de persones joves amb patologia dual,



destinatàries dels programes i accions que acostumem a dissenyar les professionals).

- Treballar perquè nous grups i col·lectius –especialment els que estan menys organitzats o són menys visibles— participin dels espais de presa de decisions sobre temàtiques del seu interès (com pot ser una comissió sobre habitatge o sobre espai públic del barri).
- Promoure la participació activa i continuada d'entitats i col·lectius que, per la seva trajectòria, composició o accés a la informació, tenen menys facilitats per estar presents als espais de participació del territori (acompanyament a entitats de persones migrants, per exemple, perquè puguin participar plenament a les comissions del pla comunitari del barri o a la plataforma d'entitats del municipi).
- Sensibilitzar agents i espais de participació de l'entorn perquè els espais i processos de participació siguin inclusius i permetin la participació de tothom (adaptant horaris, idioma, mecàniques i formats).

- **Acompanyar els grups que promovem des de l'entitat a obrir-se al barri, ser actius a la comunitat i participar d'iniciatives conjuntes amb altres associacions i col·lectius**



### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Acompanyar grups a organitzar activitats per visibilitzar-se i aportar a la comunitat (podem incentivar que una entitat de població migrada del barri participi de la setmana intercultural realitzant uns tallers de sensibilització a professionals dels recursos del territori, o que el grup de dones que han volgut aprendre a cosir s'integri en una xarxa de cosidores recent creada a la ciutat).
- Afavorir que grups vinculats a l'entitat, formats per persones ateses, s'obrin a la participació d'altres veïns i veïnes (podem promoure que el grup de cinèfils del club social es doni a conèixer perquè s'hi puguin sumar persones no vinculades a l'entitat, o que l'organització d'un concert que sempre ha anat a càrrec del grup de joves de l'entitat s'organitzi conjuntament amb altres entitats juvenils de l'entorn).
- Ajudar a connectar els grups de l'entitat a altres iniciatives o xarxes semblants amb les quals puguin generar accions conjuntes (com l'articulació del grup d'habitatge nascut a la nostra entitat amb altres grups o moviments afins).



**Mercedes Cuenca**  
Cepaim

### Setmana Intercultural a Besós-Maresme

“La Setmana Intercultural, que se celebra des del 2014, és una estratègia d’acció compartida per les persones culturalment diverses que viuen a Besós-Maresme. Per nosaltres és també una oportunitat per seguir promovent el protagonisme de les associacions i els col·lectius del territori, amb qui ja treballem durant tot l’any, i als qui acompanyem en els seus processos d’enfortiment intern i d’enxarxament, a l’hora que un pretext per generar espais de participació inclusivament al territori (adaptant idioma, l’horari de les trobades, o els mètodes de planificació).”

**Objectiu 3.B** Donar suport com a entitat a iniciatives col·lectives, articular-se amb altres agents i implicar-se en processos comunitaris del territori

- Participar o promoure processos col·lectius d’anàlisi de necessitats i definició de respostes conjuntes entre diferents agents comunitaris, incorporant la població afectada o destinatària



### Algunes idees per portar-ho a la pràctica

- Sumar-se a processos de gestió comunitària (com ara una entitat de salut mental que s’involucra en un procés veïnal per la recuperació d’un solar en desús, vetllant perquè les persones que atén des de l’entitat puguin participar també en l’anàlisi de necessitats i la formulació de propostes).
- Sumar-se a processos de diagnosi de l’entorn sobre temàtiques diverses (afavorint la participació de les persones pel servei d’orientació o cerca de feina de la nostra entitat en la diagnosi que fa la ‘taula per l’ocupació’ del barri per conèixer la situació laboral del territori, per exemple).
- Promoure un procés conjunt entre diferents entitats i serveis del territori per analitzar plegats la situació del barri després d’una crisi i consensuar estratègies i línies d’actuació comuns.

- Participar, promoure o liderar processos d’organització comunitària conjuntament amb altres agents per donar resposta a reptes socials de l’entorn



### Algunes idees per portar-ho a la pràctica

- Prendre part d’estratègies territorials compartides amb altres agents de la comunitat per incidir en els reptes que hem detectat (per exemple, després de participar de la diagnosi sobre la situació laboral al territori, ens sumem a un procés conjunt amb entitats veïnals, petit comerç i empreses del territori per promoure l’ocupació de qualitat i de proximitat; o quan participem d’un pacte local per la inclusió social a nivell comarcal que busca definir i articular totes les actuacions del territori en aquest àmbit).
- Participar de campanyes plurals per reclamar a les administracions públiques la garantia d’un dret vulnerat (si ens sumem a una campanya per reivindicar el dret a l’habitatge digne o per denunciar la vulneració de drets que pateixen els joves migrants sols).
- Organitzar-nos com a entitat amb agents o projectes sectorials o supraterritorials amb els quals resulta és estratègic treballar (una xarxa d’entitats i recursos per a persones que viuen al carrer o una plataforma de lleure educatiu a la comarca, per exemple).



- **Promoure l'enfortiment del teixit social donant suport al teixit associatiu i als grups i espais comunitaris del territori**



### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Contribuir a la constitució de nous grups i associacions al territori, especialment formats o amb la participació de col·lectius invisibilitzats.
- Contribuir a que sorgeixin noves estructures de participació que generin alternatives a les dinàmiques tradicionals existents (promoure una comissió de joves –algunes de les quals vinculades a l'entitat— en el marc de la festa major del poble perquè organitzi la festa jove).
- Posar recursos humans i tècnics de l'entitat per donar suport a col·lectius i projectes de l'entorn (cessió habitual d'espais per fer reunions, impressió de materials, aportacions econòmiques per a l'impuls de projectes, alliberament d'hores del personal tècnic de l'entitat per donar suport a algun projecte col·lectiu).

### **Objectiu 3.C Facilitar processos d'organització col·lectiva de la població que atenem, especialment d'aquella en situació de més vulnerabilitat**

- **Acompanyar processos d'apoderament de les persones ateses cap a la seva organització col·lectiva**



### **Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Acompanyar la constitució de grups i associacions organitzades a partir de grups sorgits en el si de l'entitat (podem animar el grup de cinèfils del club social a constituir-se com a associació).
- Explorar i acompanyar processos d'autoocupació a partir de grups de persones ateses (constitució en cooperativa de treball associat del grup de dones que han après a cosir, com a alternativa laboral a partir del que saben fer i els motiva).
- Acompanyar processos de mobilització i activisme de grups de persones (quan la comissió que s'ha format per compartir neguits sobre les dificultats d'accés a l'habitatge al barri decideix organitzar-se en una assemblea de drets i emprendre accions de denúncia, sensibilització i protesta al seu municipi).
- Acompanyar a grups i projectes que han sorgit des de l'entitat a que enforteixin la seva organització interna per poder sortir del paraigua de l'entitat i independitzar-se (quan el grup de joves que hem acompanyat a vincular-se a l'associació de veïnes s'acaba constituint com a vocalia de joves i enforteix les seves dinàmiques internes i les seves aliances externes).



**Iván López**  
Fundació IReS

#### **Assemblea de Defensa de Drets**

“L'Assemblea de Defensa de Drets de Barcelona neix d'un grup d'usuàries d'un servei de la Fundació IReS. Volíem obrir un espai on les persones prenguessin la paraula i, de manera col·lectiva, es donés una resposta a problemàtiques estructurals com l'habitatge. L'experiència d'aquest procés és un aprenentatge constant d'acompanyament i autoorganització amb aquelles que lluiten per una vida digna. Un territori gens lliure de tensions i conflicte del rol professional, interactuant amb el barri i els diferents agents que hi conviuen i fent créixer relacions basades en la solidaritat i el suport mutu.”



**Ferran Busquets**  
Arrels Fundació

**Una experiència de governança al servei de la inclusió**

“La participació és una eina que permet fomentar l’autoestima i l’autonomia de la persona i fer-la conscient que les coses poden canviar. Des del 2015, l’equip directiu d’Arrels compta amb la participació de dues persones que han viscut al carrer i que fan sentir la seva veu durant un mandat de dos anys. I, des de fa un parell d’anys, també hi ha una persona que va viure 15 anys al carrer i ara és membre del patronat. Formen part d’una entitat que cada cop és més seva, i així ha de ser perquè Arrels és per a les persones que viuen o han viscut al carrer. No només perquè rebin serveis, sinó també perquè transformin l’entitat segons les seves necessitats. No ho oblidem: elles són les persones expertes.”

■ **Posar en relació grups organitzats de persones ateses amb altres xarxes territorials o sectorials per enfortir-los i promoure l’acció conjunta**



**Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Podem animar el grup de cinèfils del club social que s’ha constituït com a associació a formar part de la plataforma d’entitats del barri; connectar l’assemblea pel dret a l’habitatge a vincular-se amb la plataforma d’afectats per la hipoteca; o vincular el grup de dones cosidores amb altres xarxes de dones que s’han organitzat a l’entorn d’un projecte d’autoocupació en el marc d’un ateneu cooperatiu.
- Treballar per la politització del grup, assumint que potser en algun moment deixarà de ser un instrument efectiu per a les seves participants, que potser voldran i podran integrar-se en moviments socials més amplis des d’on seguir aportant i incidint.

■ **Garantir la participació de les persones ateses en la planificació, el disseny, la gestió i l’avaluació dels serveis i programes de la cartera de serveis de l’entitat**



**Algunes idees per portar-ho a la pràctica**

- Compartir informació rellevant sobre el funcionament de l’entitat i sobre la gestió de la cartera de serveis.

- Implicar persones ateses en la gestió d’un recurs o servei de la cartera de serveis de l’entitat (per exemple, en la planificació i execució d’un servei de formació en primera persona a centres educatius de la ciutat).
- Implicar les persones ateses potencials d’un nou servei en el procés de definició i disseny d’aquell recurs (procés de definició conjunta amb les persones usuàries d’un club social que formarà part de la cartera de serveis de l’entitat).
- Incorporar les persones ateses en els espais formals de presa de decisions de l’entitat.



**EINA 3: Itineraris per al desplegament de les perspectives**

En aquesta eina plantegem tres petits relats que, partint d’una situació real adaptada, ens ajuden a veure com una determinada activitat, intervenció o servei pot anar avançant en els diferents nivells d’acció comunitària exposats. El cas que s’explica en cada itinerari fa èmfasi en els aspectes metodològics i visualitza una intervenció en clau de procés. Permet veure com una entitat pot anar guanyant maduresa comunitària quan posa una intencionalitat comunitària a les actuacions professionals i al conjunt de l’estratègia de l’organització.





Presentem un itinerari per a cadascuna de les perspectives d'actuació que s'han plantejat al model dels nivells.

## ITINERARI 1

### Des de la perspectiva A | La persona atesa en la xarxa comunitària

L'Alba és una noia de 32 anys que acaba de traslladar-se a un pis tutelat per a persones amb discapacitat intel·lectual gestionat per una fundació d'acció social i ubicat al barri de la Sagrada Família de Barcelona. L'Alba conviu amb tres altres residents i compten amb un equip de dues educadores de suport a la vida autònoma.

En un primer moment, l'equip d'educadores es proposa la tasca de conèixer el territori, nou per l'Alba però també per la fundació, que no havia gestionat cap servei fins ara en aquest barri. L'objectiu és identificar la xarxa de recursos i serveis de la comunitat per facilitar aquesta informació als residents del pis i fer d'enllaç entre ells i el barri. A part de presentar-se a l'equip del CAP i fer visites de reconeixement als equipaments (biblioteca, centre cívic, casal de barri...), també aprofiten una trobada de la coordinadora d'entitats i una reunió de la taula de salut del pla comunitari del barri per presentar el seu projecte de pis assistit. En totes aquestes trobades, l'Alba també hi participa.

En paral·lel a aquesta tasca de reconeixement del barri, l'equip d'educadores treballa internament el model de convivència i organització del pis, de forma participada amb els residents i amb els seus referents familiars. L'Alba també forma part del comitè de persones ateses de la fundació, que en aquests moments participa del procés d'avaluació del model de gestió de pisos tutelats que la direcció vol revisar a partir de la mirada experta de les diferents persones que formen part de l'organització.

Una altra tasca que duen a terme les educadores és la presentació i intermediació amb la comunitat de veïns/es del bloc de pisos on viu l'Alba, i amb els comerciants de la zona. En ocasions, per mirar de resoldre conflictes de convivència; en altres, per implicar els veïns i veïnes en el suport a l'Alba en la seva nova vida independent. D'aquest treball amb la comunitat de veïns/es, una de les veïnes que col·labora amb la xarxa de voluntariat del barri s'ofereix per fer una tasca de suport a l'Alba en allò que pugui necessitar. L'Alba hi està d'acord i decideixen trobar-se dos cops per setmana per anar juntes a les caminades saludables que s'organitzen des del pla comunitari, supervisades per l'equip de serveis socials i pel CAP del territori, coneixedors del projecte del pis i de la realitat de l'Alba.



L'equip d'educadores del pis també engresca l'Alba a apuntar-se a un taller de dansa que s'imparteix al centre cívic. En un inici ella es mostra reticent a anar-hi sola i l'equip pacta amb la direcció del centre la possibilitat que una de les educadores pugui assistir com a participant al taller fins que l'Alba se senti més segura per seguir pel seu compte. La tallerista del curs és veïna del barri i forma part de l'esbart dansaire. Coneixedora de la passió de l'Alba per la dansa, li proposa participar d'alguna de les activitats que s'organitzen des de l'entitat i, amb el suport de la família de l'Alba, l'educadora i la tallerista, l'Alba agafa confiança i participa de manera cada vegada més continuada en els tallers.

L'esbart és molt actiu a la xarxa comunitària del barri i enguany vol organitzar una marató de dansa per la festa major. Aquesta activitat comportarà molta feina de preparació i muntatge, i la gent de l'esbart i les educadores animen l'Alba a col·laborar-hi.

## ITINERARI 2

### Des de la perspectiva B | L'entitat en la comunitat i la interacció amb el territori

Una entitat assumeix la gestió d'un nou centre d'acollida per a menors migrants que la Generalitat ha obert en una antiga finca d'un poble de 18.000 habitants.

L'equip tècnic del centre, que arriba de nou al poble, comença a interessar-se per conèixer els recursos i serveis del municipi i la xarxa de professionals. En un primer moment, contacta amb l'equip docent del centre educatiu on assistirà algun dels joves menors de 16 anys i amb l'equip d'educadores del casal jove. Aquestes primeres trobades serveixen a l'equip per configurar-se el mapa d'agents, donar a conèixer el projecte del centre d'acollida i començar a sensibilitzar altres professionals sobre la tasca d'integració dels joves al poble. Familiaritzar-se amb el territori també els permet posar en contacte els joves del centre amb equipaments que puguin ser del seu interès, com ara el poliesportiu o la sala amb futbolí i consoles play del casal jove. Gràcies al contacte amb l'equip d'educadores d'aquest casal, precisament, s'assabenten que un club esportiu del poble organitza una jornada de 24h de bàsquet per a infants i joves, a la qual animen a participar els joves migrants, tot i les seves reticències inicials.



La presència dels joves migrants al poble genera algun recel i desconfiança per part d'algunes entitats veïnals. Alertats per aquest fet, l'equip del centre decideix intermediar amb accions que afavoreixin l'apropament del veïnat a la realitat d'aquests menors i al nou projecte. Entre les iniciatives que impulsen s'hi inclou un dia de portes obertes al nou centre, amb visites guiades per part de les professionals i els mateixos joves.

A través del contacte amb la regidora de serveis socials, l'equip tècnic s'informa de l'existència d'una taula educativa del municipi, espai de participació dels diferents agents socioeducatius coordinat pel servei d'educació de l'Ajuntament. Malgrat que en un inici la direcció del centre no té molt clar el sentit de la seva participació en aquest espai, intueix que la implicació a la xarxa comunitària pot contribuir favorablement al procés d'acollida i inclusió dels joves, tot sensibilitzant la comunitat vers la seva realitat. Així, comencen a assistir a les trobades mensuals de la taula i a familiaritzar-se amb el territori i les persones que en formen part. Animats pel treball d'aquesta xarxa, decideixen començar a col·laborar en algunes de les activitats que promou la taula, com ara el butlletí d'educació, on publiquen un article sobre el projecte del centre.

Al cap de poc, el servei de joventut de l'Ajuntament inicia el procés d'elaboració d'un Pla Local de Joventut (PLJ) a partir de l'actualització de la diagnosi de la realitat juvenil al municipi. El consistori emplaça els agents de la taula a participar de les sessions d'anàlisi per a la recollida de visions i l'equip del centre, que d'entrada dubta de si sumar-s'hi o no per la poca trajectòria del recurs al territori, finalment valora la idoneïtat d'estar presents en aquesta diagnosi per aportar informació sobre una realitat concreta i sovint invisibilitzada com és la dels joves migrats sols. A més, l'equip intercedeix perquè alguns dels joves puguin participar en les sessions organitzades per l'Ajuntament amb joves del municipi, a les quals inicialment no s'havia pensat en convidar-los. Per tal d'acompanyar els portaveus, l'equip tècnic aprofita una de les reunions de l'assemblea del centre per ajudar-los a preparar els arguments i les aportacions, donar-los seguretat en la seva intervenció i implicar la resta del grup en donar la seva visió sobre com és ser jove en aquest poble. L'assemblea és l'òrgan de participació del centre on els joves decideixen sobre el funcionament del servei i la programació d'activitats, fent aflorar motivacions i interessos que afavoreixen l'impuls d'iniciatives de la mà dels mateixos joves.



Quatre mesos després que finalitzi la diagnosi de la realitat juvenil, es constitueix un grup de treball dins la taula educativa per dissenyar el PLJ. L'equip del centre vol seguir implicant-se en aquest procés i se suma al grup de treball. Malgrat ser un recurs molt específic, després d'un any al municipi la direcció del centre considera que poden i volen contribuir al disseny d'estratègies orientades a millorar la qualitat de vida del jovent del territori.

A més, recentment han ressorgit conductes de rebuig als joves del centre per part d'alguns veïns i els recels es fan extensius a altres persones d'origen migrat que viuen al poble. Preocupats per aquests fets, els professionals del centre decideixen moure fitxa i promoure un espai de reflexió amb altres agents socials del municipi per analitzar conjuntament les actituds xenòfobes i buscar solucions per a una bona convivència.

### ITINERARI 3

#### Des de la perspectiva C | L'organització col·lectiva de la població atesa

Una entitat promou un projecte per millorar la realitat de persones en situació d'exclusió social en una ciutat mitjana. Les persones que participen d'aquest projecte reben un acompanyament individual i participen d'un grup d'apoderament amb altres persones que es troben en circumstàncies similars. En un moment donat, l'equip tècnic decideix revisar l'orientació del projecte per potenciar la dimensió participativa i comunitària: s'impulsa un procés perquè les persones implicades proposin accions a fer i es creen comissions perquè elles mateixes les organitzin, amb l'acompanyament dels professionals. Fins aquell moment, les trobades i activitats del grup eren pensades i organitzades per l'equip.

Entre les diferents comissions proposades per les participants se'n crea una per parlar de problemàtiques vinculades a l'habitatge, l'estrangeria i la manca d'ingressos, tema que preocupa i afecta nombrosos membres del grup. El treballador social referent anima les participants a fer una petita diagnosi per identificar les necessitats vinculades a aquestes temàtiques i, poc a poc, les encoratja a guanyar protagonisme i seguretat en la dinamització de les reunions, que decideixen obrir també a altres persones externes al programa i a l'entitat. Amb l'acompanyament professional, el grup decideix que la seva eina serà l'assemblea com a espai de presa de decisions de forma col·lectiva i horitzontal.



En les primeres passes del grup s'impulsen accions d'ajuda mútua i recíprocitat: s'inicia una acció de banc del temps i iniciatives d'intercanvi entre les participants, que aconseguen donar resposta a petites necessitats materials dels seus membres. Tot això fa que les relacions que s'estableixen entre les persones es vagin enfortint i comencin a sorgir llaços d'amistat significatius i enriquidors. Al cap d'un mes, el treballador social anima el grup a participar d'una fira de projectes de la ciutat, on donen a conèixer la iniciativa i sumen noves participants. Durant les trobades, el professional també reforça el sentiment de pertinença i la consciència de grup: a proposta d'una de les participants es fan cartells i samarretes del grup i decideixen anomenar-se Grup de defensa de l'habitatge.

En aquest moment s'anima a que coneguin altres organitzacions, com ara la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca del barri o l'experiència del grup de Mujeres pa'lante. En col·laboració amb la PAH, el col·lectiu decideix impulsar una acció per parar un desnonament d'una de les companyes del grup. L'actuació dona resultats i s'aconsegueix aturar el desnonament, fet que apodera el grup i fa que guanyin consciència del seu potencial quan s'organitzen i actuen conjuntament. Aquesta acció també reforça la participació interna de les persones al grup, que se senten corresponsables en l'impuls de noves accions de denúncia i suport dels casos que es presenten en les assemblees per part de persones del grup o d'altres veïnes afectades. A partir d'aquesta primera mobilització, el grup seguirà impulsant i participant en accions de sensibilització i denúncia, conjuntament amb altres plataformes per l'habitatge i sindicats de llogateres de la comarca.

Actualment, l'equip tècnic està treballant perquè el grup es desvinculi de l'entitat social i sigui totalment autònom. També es treballa la politització de les persones del grup, de manera que s'integrin en espais i moviments socials més amplis on poder seguir construint vincles comunitaris a la ciutat i a la comarca, així com organitzar-se per reivindicar millores en el seu benestar personal i col·lectiu.



## EINA 4: Preguntes per a l'autodiagnosi en els àmbits per transitar

En aquesta eina proposem un conjunt de preguntes per a cadascun dels quatre àmbits per transitar. Aquestes preguntes estan pensades per ajudar a aprofundir en la reflexió iniciada al model dels nivells, contribuir a fer una autoanàlisi de la situació de l'entitat pel que fa el desplegament de l'acció comunitària, i donar pistes i estratègies per saber com enfocar les futures actuacions.

Per començar a transitar podeu plantejar-vos abordar només algun dels àmbits proposats i deixar els altres per més endavant. L'avantatge d'aquesta eina és que permet retornar a les preguntes sempre que vulgueu, i tantes vegades com sigui necessari. En cada ocasió, segur que guanyareu en el grau d'aprofundiment i de presa de consciència respecte als diferents aspectes que s'hi recullen.

Les qüestions d'aquest apartat no estan pensades per revisar/avaluar un projecte o una activitat comunitària concreta, si bé la reflexió a l'entorn dels quatre àmbits proposats pot resultar útil. Per a tal finalitat us emplacem a consultar alguns dels recursos sobre avaluació que recollim a l'eina 5<sup>17</sup>.

17. Concretament, us recomanem *Guia operativa de l'avaluació de l'acció comunitària* (Ajuntament de Barcelona, 2015) i l'article de H. Núñez i X. Úcar (2018) sobre l'avaluació participativa d'accions comunitàries.



## Transitar | Atenció directa i treball en xarxa

### Preguntes per a l'autoanàlisi

#### EN L'ATENCIÓ INDIVIDUAL

- En els espais de diagnòstic i acompanyament a la persona, exploreu quins recursos de l'entorn coneix la persona/família atesa? De quins fa ús/participa, a quins li agradaria anar i quines barreres creu tenir per fer-ho? Quines experiències (positives i negatives) ha tingut en el contacte amb aquests recursos?
- En l'atenció individual, exploreu les xarxes comunitàries i les xarxes informals que té o podria tenir la persona, i les teniu en compte en el procés d'acompanyament i millora?
- Promoveu intervencions amb la persona fora de l'entitat, apropant-la a recursos comunitaris del seu entorn i afavorint que els reconegui com a suports a la millora de la seva situació?
- Promoveu que les persones ateses coneguin les diferents iniciatives socials i els espais de participació existents al seu entorn comunitari?
- Reforceu amb la persona atesa el sentiment de pertinença a un territori, el seu reconeixement com a part d'una comunitat amb qui comparteix una quotidianitat?



- Provoqueu oportunitats i genereu els recursos necessaris perquè les persones ateses puguin participar en la vida comunitària del seu entorn?
- Reconeixeu les potencialitats de la persona atesa, identificant amb ella i destacant les seves competències i capacitats, allò que sap fer? Afavoriu que aquestes capacitats es posin al servei de processos de participació i treball grupal dins de l'entitat i de la comunitat de la qual forma part?
- L'equip tècnic promoueu itineraris de participació individuals i grupals per a les persones ateses, dins i fora de l'entitat, que els permetin potenciar les capacitats d'organització i les habilitats participatives?
- En els espais grupals i de participació, garantiu un clima positiu on les persones senten que és agradable participar i implicar-se en processos conjunts?
- Des de l'equip tècnic garantiu que les persones afectades tinguin un rol actiu en la constitució de grups de treball i d'ajuda mútua, en les fases de disseny, convocatòria, impuls del grup...?
- Teniu una intencionalitat comunitària posada en el treball amb grups de persones ateses promoguts des de l'entitat?
  - Trebal·leu amb els grups que acompanyeu perquè vagin més enllà de satisfer les necessitats dels seus membres i siguin impulsors d'activitats cap enfora, contribuint a la millora de la qualitat de vida de la comunitat on es troben?

## EN EL TREBALL AMB GRUPS

---

- L'equip tècnic vetlleu perquè les persones ateses puguin conèixer i analitzar críticament la realitat en què viuen, augmentin la seva consciència sobre situacions que comparteixen amb altres persones i coneguin els seus drets i deures en tant que ciutadanes de ple dret?
- Afavoriu la trobada i el diàleg entre persones ateses dins de l'entitat en base a necessitats o interessos comuns?
- Acompanyeu els grups de persones ateses que s'han promogut des de l'entitat a expressar les seves necessitats i desitjos per trobar objectius comuns que els permetin sentir-se i actuar com a grup?

## EN EL TREBALL EN XARXA

---

- Teniu una estratègia per vincular a altres serveis i professionals del territori als projectes i processos grupals que impulseu des de l'entitat amb l'objectiu de donar-los a conèixer, millorar-los o enfortir-los conjuntament?
- Els projectes o activitats que promoueu tenen en compte altres iniciatives similars del territori? Quines sinergies i aliances genereu?
- Col·laboreu amb altres serveis i grups del territori per promoure que les accions que realitzen siguin inclusives i donin resposta a nous reptes que identifiqueu des de l'entitat?



- Teniu una estratègia comunitària posada en els espais de treball en xarxa i participació del territori?
- Faciliteu i negocieu amb altres agents socials la participació activa i el protagonisme de la ciutadania i de les persones que ateneu als espais on es prenen decisions i es dissenyen projectes que els afecten?
- Teniu una estratègia per implicar i incorporar la població destinatària de les accions que impulsau des dels serveis del territori en el desenvolupament d'aquestes accions?

#### EN EL TREBALL AMB L'EQUIP

- Feu un treball conjunt per analitzar si les demandes individuals que ateneu des del despatx són necessitats compartides per més d'una persona, família o grup d'aquell territori?
- Us plantegeu formes d'intervenció alternatives a l'atenció individual, per mitjà d'abordatges grups, que permetin incidir en problemes que tenen una dimensió col·lectiva (és a dir, que afecten un conjunt de persones que comparteixen la mateixa situació)?
- Preveieu estratègies per incorporar les persones que ateneu en el disseny, el desenvolupament o l'avaluació de les accions que promoueu des de l'entitat?
- Trebal·leu amb la intencionalitat posada en que les persones destinatàries del servei puguin acabar

gestionant o liderant aquell projecte o recurs?

- Preveieu mecanismes per avaluar i mesurar l'impacte de l'acció o projecte comunitària en la situació que es vol modificar?



### Transitar | Interacció amb el territori

#### Preguntes per a l'autoanàlisi

##### UNA MICA DE MAPEIG

- Què coneixeu del territori?
  - Entitats, equipaments, serveis, projectes, veïns, veïnes
  - Relacions que es donen entre col·lectius dins de la comunitat
  - Espais de participació existents, xarxes
  - Realitat existent en el vostre àmbit d'intervenció i organitzacions que també hi treballen
  - Necessitats, oportunitats, reivindicacions del territori (més enllà del vostre àmbit d'actuació)
- Què coneixeu dels territoris i les xarxes de referència de les persones que ateneu, quan aquestes no coincideixen amb el territori on està l'entitat?
- Creieu que teniu una visió global del que passa al vostre entorn?





- Quins mecanismes/vies teniu per detectar les necessitats, demandes i inquietuds del territori, més enllà de les relacionades amb el vostre àmbit d'actuació? (diagnòstics, informes i estudis, entrevistes, enquestes, bústies, grups de treball, espais de trobada/participació, activitats, informants clau, etc.)
- Qui disposa d'aquesta informació dins de l'entitat? Quins mecanismes teniu per socialitzar-la?
- Com són les relacions amb els agents de la comunitat?
  - Amb qui teniu relació? Com és aquesta relació? Què us uneix? Què feu juntes? Com la cuideu/manteniu?
  - Amb qui no teniu relació? Per què? Creieu que seria interessant tenir-ne? Com us hi podríeu apropar?
  - Quines relacions considereu especialment importants per a la vostra tasca i objectius?
  - Quines relacions considereu especialment importants d'acord amb les dinàmiques i la realitat del territori?
- Qui són els vostres aliats i aliades al territori?
- Esteu satisfetes amb les vostres relacions amb els diversos agents de l'entorn?
- Quin és el vostre grau de vinculació amb el teixit local?
- Pel que fa als espais de participació, coordinació i treball en xarxa del territori:
  - A quins espais participeu?
  - Per què? Què us va moure a participar-hi? Com hi vau començar a participar?
  - Per a què? Quins objectius i expectatives teniu de la vostra participació en aquests espais?
  - Quin paper hi teniu? Sou promotors d'aquest espai? Hi teniu un paper actiu o sou més aviat passius, bàsicament receptors d'informació?
  - Què hi aneu a fer? Escoltar? Donar la vostra opinió? Demanar suport? Coordinar-vos? Muntar una activitat amb més gent? Contribuir a la detecció conjunta de necessitats? Contribuir a la construcció de respostes col·lectives?
  - De quina manera garantiu el traspàs d'informació d'allò que fa/pensa l'entitat cap a l'espai de participació, i d'allò que s'informa/es decideix a l'espai de participació a l'entitat? Teniu consensuats uns mecanismes formals?
  - Teniu consensuat el contingut i el rol de l'entitat en cadascun d'aquests espais? Acordeu els posicionaments interns abans de cada reunió/espai de participació?
  - Què aporta la participació en aquests espais als vostres projectes o objectius?
  - Què aporteu vosaltres als altres?
  - Són espais que tenen a veure directament amb el vostre àmbit d'actuació o el traspassen?
  - Considereu necessària/estratègica la vostra participació en cadascun d'aquests espais?



- Considereu adequada la vostra participació en cadascun dels espais de participació/articulació/coordinació existents?

## REPENSANT EL NOSTRE ROL

---

- Com definiríeu la relació i interacció de l'entitat amb l'entorn?
- És una relació volguda i pensada? Teniu una estratègia i uns objectius consensuats pel que fa al vostre paper al territori?
- Què us porta a relacionar-vos amb l'entorn?
  - Les característiques dels vostres espais físics? (perquè el compartiu amb altres entitats, perquè just al costat hi ha una plaça que fa de node del territori...)
  - Els projectes i les accions que desenvolueu, que fan que connecteu amb altres agents?
  - Les relacions/xarxa de les persones que ateneu?
  - La necessitat de coordinació amb la xarxa professional existent?
  - La corresponsabilització amb les necessitats i els interessos del territori?
- Com creieu que se us percep des del territori? Us coneixen? Quina opinió penseu que tenen de vosaltres les entitats, equipaments, serveis, professionals, veïns i veïnes?
- Què considereu que esteu aportant vosaltres als territoris on sou presents?
  - Esteu incidint en factors generadors d'exclusió, desigualtat i opressió?
  - Esteu transformant les condicions de vida o materials de la població que hi viu?
  - Esteu contribuint a sensibilitzar al voltant de determinades realitats socials?
  - Esteu promovent l'autoorganització de la població perquè pugui donar resposta a les seves necessitats a partir de la solidaritat, el suport mutu i la mobilització social?
  - Esteu contribuint a garantir, defensar o reivindicar els drets socials?
  - Contribuiu a enfortir o millorar la comunitat?
- De quina manera impacten les vostres accions al territori? Ho teniu en compte? Ho mesureu/avalueu?
- Què podeu o podríeu aportar als vostres territoris de referència? Quines són les vostres fortaleses, experteses i possibilitats?
  - En relació al vostre àmbit d'actuació
  - En relació al vostre coneixement i expertesa
  - En relació als vostres recursos (personals, econòmics, d'infraestructura)
  - En relació al vostre espai físic
  - En relació als projectes, serveis i accions que desenvolueu
- En què us sembla important/estratègic incidir? Hi ha qüestions que superen l'àmbit d'actuació



de la vostra entitat de les quals voldríeu responsabilitzar-vos? De quina manera ho podríeu fer?

## LA COMUNITAT A LA NOSTRA ENTITAT<sup>18</sup>

- Qui(na) és la vostra comunitat? Com us hi situeu vosaltres?
- De quina manera incorporeu la comunitat en el si de la vostra entitat?
  - Quin paper juguen els diversos agents de la comunitat a la vostra entitat i als vostres projectes i accions?
  - Quina incidència tenen les opinions dels agents de la comunitat en les decisions que pren l'entitat? Poden participar de la definició i orientació dels projectes i activitats? Són protagonistes del disseny, el desenvolupament i l'avaluació dels processos comunitaris?
- De quina manera es compromet l'entitat amb la comunitat?
  - Participeu de projectes o xarxes comunitàries existents al territori?
  - Doneu suport tècnic a organitzacions de la comunitat?
  - Teniu en compte la comunitat (tant pel que fa als veïns i veïnes, com a les iniciatives i orga-

18. Part d'aquests indicadors estan extrets del Balanç Social Comunitari elaborat per la Xarxa d'Espais Comunitaris juntament amb la XES i l'Ajuntament de Barcelona, així com de Núñez i Ucar, 2018.

nitzacions que en formen part), a l'hora de contractar personal i/o proveïdores?

- Sou un agent clau en l'impuls i desenvolupament d'iniciatives i projectes col·lectius al territori?



## Transitar | Governança

### Preguntes per a l'autoanàlisi<sup>19</sup>

#### INFORMACIÓ I TRANSPARÈNCIA

- Considereu que totes les persones vinculades a l'entitat (persones ateses, sòcies, voluntàries, treballadores)...
  - Saben què feu i com funcioneu?
  - Coneixen l'organigrama de l'entitat, i saben qui és qui i qui fa què?
  - Poden accedir a la informació bàsica de l'entitat de manera clara i accessible?
  - Poden accedir a la informació sobre allò que feu (projectes, activitats), allò que voleu fer (estratègia) i allò que decidiu (als espais de participació i de decisió de dins de l'entitat), de manera clara i accessible?

19. Per a l'elaboració d'alguns d'aquests ítems hem consultat el Balanç Social de la XES i el qüestionari de Pam a Pam.



- Poden accedir a la informació econòmica de l'organització de manera accessible i comprensible?
- Tenen la informació prèvia necessària per poder opinar i decidir quan són convidades a espais de presa de decisions?
- Poden accedir a les actes de les reunions dels òrgans societaris de l'entitat (consell rector, junta, patronat, consell d'administració...), i al contingut de totes les decisions que s'hi prenen?
- Creieu que heu generat les eines i els mecanismes adequats per compartir la informació de l'entitat amb totes aquelles persones que, d'alguna manera o altra, en formen part? En cas que no, què us impedeix fer-ho? Se us acudeixen maneres de revertir/millorar la situació?
- L'entitat fa ús d'alguna eina d'auditoria o rendició de comptes socials, ambientals i de bon govern, i en fa públics els resultats?

## LA PARTICIPACIÓ I LA INCLUSIÓ SOCIAL

- Quina tipologia d'agents formen part de la nostra entitat (òrgan societari, direcció, treballadores, persones ateses, base social, voluntariat i activistes, entorn de les persones ateses, altres agents de la comunitat)?
- Els coneixeu? Què en sabeu?
- Quin rol té cadascú a l'entitat?
- Quines accions/projectes desenvolupen cap endins i cap enfora de l'entitat?
- Són reconegudes i tingudes en compte com a persones actives de l'organització?
- Tenen veu pròpia a l'hora d'explicar i denunciar les seves situacions i realitats?
- Fomenteu la seva visibilització, i la dels col·lectius socials dels que formen part, tant si estan organitzades com si no?
- Tenen veu a l'hora de definir, desenvolupar i avaluar les polítiques i els programes dirigits a promoure la seva inclusió social?
- Fan accions de representació de l'entitat?
- Tenen espais i mecanismes per prendre decisions que els afecten, a elles i a l'entitat?
- Per a què se'ls té en compte (i per a què no)?
- Sabeu què voldrien i podrien aportar a l'entitat?
- Esteu contribuint a la seva participació i inclusió?
- L'entitat vetlla perquè totes les activitats i projectes que fa siguin inclusius (pel que fa al llenguatge, l'idioma, l'accessibilitat...)?
- L'entitat promou la inserció sociolaboral de les usuàries a la mateixa entitat o a la xarxa comunitària existent? Quantes persones ateses han passat a ser voluntàries o treballadores de l'entitat o d'altres entitats properes?
- L'entitat incorpora la diversitat (de gènere, funcional, d'origen, cultural...) en tota la seva estructura (direcció, treballadores, base social, voluntariat)?



## LA DEMOCRÀCIA INTERNA I LA PRESA DE DECISIONS

- Quins són els espais formals de presa de decisions amb què compta l'entitat?
  - Qui en forma part?
  - Qui hi està representat (i qui no)?
  - Les persones participants són representatives dels diversos tipus d'agents vinculats a l'organització?
  - Hi ha una participació paritària (gènere)?
  - Hi ha una participació diversa (edat, gènere, origen, cultural)?
  - Es garanteix d'alguna manera la rotació o la renovació de les persones que en formen part?
  - Cada quan es convoca?
  - Quin tipus de decisions s'hi prenen?
  - Tothom a l'organització coneix de l'existència i el funcionament d'aquests espais? Hi ha algun document, accessible i compartit, que ho expliqui?
  - On es registren els acords?
  - On i amb qui es comparteixen els acords?
- Quins són els espais i canals informals de presa de decisions de l'entitat?
  - Quin tipus de decisions s'hi poden aportar i en què s'hi pot incidir?
- Hi ha un bon encaix entre les decisions que es prenen de manera informal i les que es prenen en els espais formals, o hi ha incompatibilitats o interferències?
- Totes les persones vinculades a l'entitat (òrgan societari, direcció, treballadores, persones ateses, base social, voluntariat i activistes, entorn de les persones ateses, altres agents de la comunitat)...
  - Tenen espais i/o mecanismes per expressar les seves opinions i aportar idees, queixes o suggeriments?
  - Tenen espais i mecanismes per contribuir al disseny, l'execució i l'avaluació de projectes o activitats de l'entitat?
  - Tenen espais i mecanismes per prendre decisions en tot allò que afecta l'entitat i hi poden participar de manera activa i igualitària?
  - Tenen la possibilitat de formar part de l'estructura o els òrgans de govern de l'entitat?
- Considereu que els espais i mecanismes de presa de decisions de l'organització disposen d'una bona qualitat democràtica? En cas que no, quines mesures es podrien prendre per millorar-ho?



## Transitar | Organització interna

### Preguntes per a l'autoanàlisi

#### MARC DE REFERÈNCIA EN ACCIÓ COMUNITÀRIA

- Com a equip, compartiu un marc conceptual i de pràctica en acció comunitària?
- Compartiu un llenguatge comú, imaginari i expectatives respecte l'acció comunitària?
  - Heu consensuat per què voleu fer acció comunitària des de la vostra entitat?
  - Heu compartit què us ve al cap quan parleu d'acció comunitària?
  - Sabeu què voleu aconseguir a través de l'acció comunitària?
  - Coneixeu quines expectatives té l'equip tècnic? I les persones dels òrgans de govern i direcció de l'entitat? I la base social?
- Heu valorat la idoneïtat de disposar d'un document marc de referència d'acció comunitària de l'entitat?
- En l'acollida a les noves professionals contractades, quins mecanismes preveieu per donar-los a conèixer aquest marc de referència?

#### ENCÀRRECS COMUNITARIS

- Quins són els encàrrecs en acció comunitària que teniu com a entitat? Quins són encàrrecs *interns* (l'entitat feu una aposta per l'acció comunitària) i quins són encàrrecs *externs* (les administracions o altres clients us demanen que feu acció comunitària)?
- Respecte als encàrrecs externs:
  - Quin és l'encàrrec que se us fa exactament? S'ajusta al posicionament que teniu com a entitat respecte a l'acció comunitària? És coherent amb el vostre marc de referència comunitari?
  - Heu negociat amb les diferents parts implicades les expectatives respecte als resultats esperats? Què s'espera que feu i què s'espera que passi? Què penseu que podreu fer vosaltres tenint en compte variables com el temps del que disposeu, els recursos assignats, el punt de partida del territori i dels col·lectius amb els qui treballareu, el coneixement que teniu de l'entorn, la vostra trajectòria en aquell territori, el vostre àmbit d'expertesa...?
  - Quin rol se us demana que tingueu com a entitat en aquest encàrrec comunitari? Un rol d'executores d'un programa comunitari? Un rol de "legitimadores" d'una intervenció al territori? Un rol de promotores d'un procés d'organització col·lectiva en què la comunitat pot decidir sobre el desenvolupament d'aquell



projecte? Un rol de participants per sumar i aportar la vostra experiència com a entitat?

- El desenvolupament d'aquest encàrrec us brinda noves oportunitats comunitàries? Quines? Guanyar presència al territori? Tenir un paper més actiu en els reptes socials del territori? Oferir oportunitats de participació comunitària a les persones que ateneu? Adquirir noves eines i coneixements en acció comunitària? Fer un 'canvi de xip' respecte a les formes de treball que heu adoptat fins al moment?
- Preveieu mecanismes per visibilitzar i "fer pedagogia" cap a les administracions contractants de serveis del que implica –per a la gestió de l'entitat i per a la dedicació dels equips– fer acció comunitària?
- Respecte als encàrrecs interns:
  - A què responen aquests nous encàrrecs? A un posicionament/aposta que feu com a entitat? A una oportunitat que sorgeix al territori? A una demanda expressada per l'equip tècnic o per les persones ateses? A una necessitat detectada entre la població que ateneu?
  - Com s'han definit i consensuat aquests encàrrecs interns?
  - En quin moment pot ser important que les persones ateses participin de la identificació o definició dels nous encàrrecs comunitaris?

## ESTRATÈGIES D'ORGANITZACIÓ INTERNA

- Tenint en compte els encàrrecs comunitaris de l'entitat (interns o externs), com us heu d'organitzar internament per poder-los desenvolupar? Quines limitacions i fortaleses teniu com a organització a l'hora de desenvolupar aquests encàrrecs?
- Heu fet una revisió global del funcionament dels equips i de les tasques que desenvolupen per guanyar espais i temps per a les dedicacions comunitàries?
  - Quin percentatge de jornada laboral de les professionals es destina a encàrrecs comunitaris?
  - Heu de revisar les dedicacions en atenció directa per alliberar temps per a l'impuls de processos col·lectius o per la participació en projectes del territori?
  - Podeu revisar/replantejar les hores d'obertura d'un servei per alliberar temps a l'agenda per a les dedicacions comunitàries?
  - Heu de revisar les formes d'atenció directa i primeres acollides individuals i plantejar estratègies d'abordatge grupals?
  - Podeu plantejar-vos l'ampliació d'algunes jornades laborals per assumir els nous encàrrecs comunitaris?
  - Més enllà dels espais formals de treball en l'atenció individual i grupal, comenteu amb espais informals de relació i vincle amb les persones ateses?



- Heu definit les noves tasques associades a la incorporació de la mirada comunitària en l'actuació habitual dels programes i serveis de l'entitat (nivell 1)?
  - Heu definit les tasques associades a enfortir la pràctica de la participació i implicar-se en processos comunitaris (nivells 2 i 3)?
  - En què consisteixen aquestes (noves) tasques comunitàries?
    - Heu traduït aquestes tasques en un encàrrec concret i explícit a les professionals de l'entitat?
    - S'ha verbalitzat què s'espera de l'equip en relació a la (nova) tasca comunitària?
    - Es tracta d'un encàrrec construït i consensuat entre direcció i equip tècnic?
    - En quin moment pot ser important que les persones ateses participin de la definició de les tasques comunitàries?
    - Sou conscients que el desplegament dels nivells 2 i 3 pot requerir d'un cert domini de les metodologies pròpies de l'acció comunitària que no sempre es troben dins dels equips?
    - En base a quins criteris assigneu els encàrrecs comunitaris a l'equip?
      - ♦ En funció d'una especialització de funcions/perfils?
      - ♦ En funció de la motivació i les ganes per a les tasques comunitàries?
      - ♦ En funció de la trajectòria i els coneixements previs en acció comunitària?
    - ♦ En funció de la disponibilitat de temps, de la jornada laboral...?
    - ♦ En funció del rol dins l'equip (direcció, coordinació, responsable d'un programa...)?
    - ♦ En funció de la temàtica de la tasca o projecte comunitari que s'hagi d'impulsar?
    - ♦ A tothom de l'equip indiferentment perquè voleu incorporar la mirada comunitària en totes les accions i projectes de l'entitat?
  - Us doteu d'instruments per recollir les dedicacions comunitàries que realitzen els equips amb l'objectiu de visibilitzar la feina que es fa i els impactes que genera? A les memòries, a les graelles de planificació horària, als programes informàtics, a l'agenda del servei, als dissenys dels projectes...?
- ### PERFIS PROFESSIONALS I ESPECIALITZACIÓ DE FUNCIONS
- 
- A partir de les tasques comunitàries que heu definit, heu valorat si us caldran perfils professionals específics o especialitzats en acció comunitària dins l'equip?
    - Opteu per una estratègia de rotació de les dedicacions comunitàries entre les professionals dels equips o bé per plantejar l'especialització comunitària en una persona o equip?
    - Heu assignat l'encàrrec de referent comunitària dins d'un equip o programa, o heu apostat per crear un equip comunitari que actuï do-





nant suport de manera transversal a la resta d'àrees/programes de l'entitat?

- Com vetlleu perquè la tasca comunitària no recaigui únicament en les figures de direcció, coordinació o especialista comunitària i tot l'equip la visqui com a pròpia?
- Quins mecanismes heu previst per identificar coneixements i habilitats comunitàries entre les professionals de l'equip, necessaris per desplegar aquestes tasques comunitàries? Heu detectat dins l'equip persones que tenen més formació o experiència comunitària i poden fer mentoratges a altres companyes i liderar projectes o processos clau?
- En les ofertes de feina i en la selecció de personal, incorporeu indicadors que us permetin identificar l'experiència en treball comunitari de les noves professionals que contracteu?

## ESTRATÈGIES DE FORMACIÓ, INNOVACIÓ I APRENTATGE

- Com a equip heu previst mecanismes que us permetin guanyar coneixements en acció comunitària?
  - Heu incorporat estratègies de formació en treball comunitari dirigides a les professionals i a l'equip directiu (formacions externes/ internes, assistència a jornades, facilitació de materials i recursos d'autoaprenentatge, etc.)?
  - Us plantegeu la visita a altres experiències, l'intercanvi de bones pràctiques comunitàries...?

- Formeu part d'alguna plataforma o comissió sobre acció comunitària en les entitats d'acció social?

- Heu valorat la idoneïtat de dur a terme sessions de supervisió externa en intervenció comunitària dels programes i de les persones referents d'acció comunitària?
- Heu fet un procés per detectar quines són les necessitats dels equips per poder fer treball comunitari (formatives, de supervisió, d'acompanyament, de condicions organitzatives...)?
- A les reunions d'equip incorporeu un punt de l'ordre del dia per abordar temes relacionats amb l'atenció comunitària? Aquest espai serveix per...
  - Compartir informacions comunitàries del territori?
  - Compartir com avança un projecte comunitari que estem impulsant o del què estem participant?
  - Analitzar conjuntament la pertinència de sumar-nos a un nou projecte o espai comunitari que s'impulsa des del territori? En aquest cas, decidir què hi anirem a fer com a entitat i quina persona de l'equip en serà la referent?
  - Analitzar la idoneïtat d'impulsar alguna acció comunitària que doni resposta a necessitats detectades?
- A les reunions d'equip preveieu la realització de sessions monogràfiques per aprofundir sobre la



vostra actuació comunitària, compartir estratègies d'intervenció, resoldre dilemes ètics...?

- Heu previst la creació d'un grup promotor o comissió d'acció comunitària dins l'entitat que acompanyi el desplegament del treball comunitari a l'organització?
- En l'acollida a les noves professionals, quins mecanismes preveieu per formar-les en acció comunitària i donar-los a conèixer la xarxa comunitària de l'entorn?
  - Organitzeu visites a la xarxa comunitària per presentar-los els serveis, recursos, entitats i projectes?
  - Feu que les persones ateses acompanyin les noves professionals a fer un recorregut de coneixement de l'entorn?
  - Contacteu amb líders veïnals per a organitzar recorreguts històrics pel barri dirigits a professionals i a persones ateses?

### ELS ESPAIS FÍSICS DE L'ENTITAT I ELS SEUS USOS

- Quins i com són els espais físics de què disposeu com a entitat?
  - Estan equipats i permeten adaptar-se a diferents usos/necessitats, com ara el treball grupal i col·lectiu?

- Estan pensats per afavorir una relació horitzontal i un espai de confiança entre professionals i persones ateses?

- Per a què els feu servir? Per a què no?
  - Quins altres usos comunitaris podrien tenir?
  - Afavoreixen la trobada informal entre les persones ateses i que la gent hi pugui passar l'estona?
  - Trebal·leu perquè siguin espais acollidors, tant per a les persones ateses com per a les professionals i altres vinculades a l'entitat?
- Aproveiteu els espais per compartir informacions importants de l'entitat o de l'entorn?

### L'OCUPACIÓ DELS ESPAIS, LA PARTICIPACIÓ I L'OBERTURA A LA COMUNITAT

- Qui ocupa els espais de l'entitat? Qui no?
  - Aquest ús dels espais varia en funció de l'edat, el gènere, el rol que té la persona a l'entitat (professional, persona atesa, voluntària, etc.) o de si té alguna diversitat funcional?
- Estan realment oberts i disponibles per a totes les persones vinculades a l'entitat (persones ateses, familiars, base social, voluntariat i activistes)? En fan ús?
- Els espais de l'entitat estan realment oberts i disponibles per a altres persones i agents de la comunitat? En fan ús?
- Feu servir l'espai públic com a extensió dels locals de l'entitat? De quina manera?



## EINA 5: Per seguir aprofundint

Aquesta eina recull un conjunt de recursos i referències sobre materials relacionats amb aspectes que s'han abordat o apuntat al llarg de la guia. L'objectiu és facilitar l'aprofundiment i l'ampliació de determinats continguts conceptuals i metodològics.

### DISSENY DE PROCESSOS | Disseny, implementació i avaluació de projectes i processos comunitaris

- Guia Operativa d'Acció Comunitària. Ajuntament de Barcelona (2009).
- Marc de la intervenció comunitària als Centres de Serveis Socials de Barcelona. Manyà i Morales (IGOP), 2018.
- Eines de participació ciutadana: Metodologies i tècniques per a l'acompanyament de processos participatius. Diputació de Barcelona (2018).
- Guia operativa de l'avaluació de l'acció comunitària. Ajuntament de Barcelona (2015).
- Guía para trabajar en salud comunitaria. Observatorio de salud en Asturias (2017).
- L'avaluació participativa d'accions comunitàries: una bateria de dimensions i evidències de treball

per a professionals i agents socials. Núñez, H., Úcar, X. (2018).

- Balanç comunitari. XEC (2019).

### DINAMITZACIÓ I FACILITACIÓ DE GRUPS | Tècniques i estratègies de conducció de grups i reunions, facilitació de grups, eines de creativitat

- Tècniques participatives per al debat grupal. Diputació de Barcelona (2011).
- Preparación y ejecución de talleres de capacitación: una guía práctica. Quezada, L., Grundmann, G., Expósito Verdejo, M., Valdez, L. (2001).
- Reunions roDONES. XES (2018).
- Guia per treballar la salut emocional als espais associatius. Fil a l'Agulla i CNJC (2016).
- Propuestas didácticas para participar poniendo la vida en el centro. Intercambio de experiencias desde la EPD. Ecotono SCA i Equipo CRAC (2019).
- Creando futuro 2.0. Itinerario de educación para la participación juvenil. Acompañamiento a grupos autogestionados. Moreno, A. i Red Creando Futuro (2015).
- Eines i dinàmiques de creativitat. Fundació Neuronilla.
- Asambleas y reuniones. Metodologías de auto-organización. Traficantes de Sueños (2001).



## PARTICIPACIÓ | Participació externa

- Metodologia per promoure la perspectiva comunitària als equipaments de proximitat. Calsamiglia, J.; Calsamiglia, A. i Josa, O. - Ajuntament de Barcelona (2019).
- Idees per associacions participatives. Torre Jussana (2008).
- Guía metodológica de la participación social de las personas en situación de pobreza y exclusión social. European Antipoverty Network (2009).
- Construyendo experiencias significativas de acción y participación social. Indicadores para identificar buenas prácticas. Junta de Andalucía i CRAC (2007).

## GOVERNANÇA | Participació i democràcia interna

- Guia per a millorar la participació interna de les entitats. Generalitat de Catalunya (2018).
- Eines per a la gestió col·lectiva. Fil a l'Agulla (2017).
- Guia d'autodiagnosi per a organitzacions. Lafe-de.cat | Organitzacions per a la justícia global (2018).
- Com millorar la participació interna a les entitats. Fundació Pere Tarrés (2017).

## ESTUDIS DE CASOS I BONES PRÀCTIQUES

- Serveis públics motors de l'acció comunitària. Estudi exploratori de quatre casos. Ajuntament de Barcelona (2019).

## LLIBRES PER APROFUNDIR

- Alinsky, S. (2012). *Tratado para radicales*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Ballester Frago, M. (2017). *Intervenció comunitària i rol dels professionals als serveis socials a Barcelona (Catalunya) i Mont-real (Quebec): Una anàlisi comparada*. Barcelona: TSCAT.
- Barbero, J.M. i Cortès, F. (2005). *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. Madrid: Alianza Editorial.
- Báñez, T. (1994). La intervención colectiva como instrumento de capacitación de la comunidad. *Revista Acciones e investigaciones sociales*, (2), 35-46.
- Llena, A., Parcerisa, A., i Úcar, X. (2009). *10 ideas clave. La acción comunitaria*. Barcelona: Graó.
- Lillo, N., i Roselló, E. (2004). *Manual para el Trabajo Social Comunitario*. Madrid: Narcea.
- Marchioni, M. (2001). *Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de la intervención comunitaria*. Madrid: Popular.



- Navarro, S. (2004). *Redes sociales y construcción comunitaria. Creando (con)textos para una acción social ecológica*. Madrid: Editorial CCS.
- Sancho, J. (2009). Por una reconstrucción del concepto de comunidad que sea de utilidad para el trabajo social. A J. Hernández Aristu (comp.), *Trabajo social comunitario en la sociedad individualizada* (pp. 55-92). València: Nau Llibres
- Úcar, X., i Llena, A. (Coord.) (2006). *Miradas y diálogos en torno a la acción comunitaria*. Barcelona: Graó.
- Villasante, T.R. (2006). *Desbordes creativos. Estilos y estrategias para la transformación social*. Madrid: Catarata.



# 8. Notes finals de les autores

En aquesta guia hem intentat recollir debats, necessitats i preocupacions que s'han anat identificant al llarg del procés d'acompanyament al Grup de Treball d'Acció Comunitària d'ECAS (2017-2019). Tanmateix, som conscients que no hem pogut abordar tots els temes que han sorgit, ni hem pogut aprofundir tant com hauríem volgut en determinats reptes que ens planteja l'acció comunitària. Entre alguns d'aquests debats i desafiaments, podem esmentar, per exemple:

- Els **dilemes relacionats amb l'exercici del rol** en la pràctica comunitària: el rol que hem de tenir les entitats socials als territoris; les **tensions entre el rol de proveïdores de serveis i el paper polític i la funció transformadora**; la legitimitat que tenim als territoris on estem, com a professionals i com a organització; el repte de **generar aliances i crear vincles** comunitaris amb l'entorn quan l'entitat no està territorialitzada; els **conflictes d'interessos** quan la participació en un procés comunitari ens implica cedir poder i protagonisme, o posar el projecte col·lectiu per davant del projecte de l'entitat.
- La dificultat per promoure la participació i l'autonomia en projectes comunitaris de persones en **situació d'alta vulnerabilitat** o que pateixen algun **trastorn de salut mental greu**.
- El repte de posar la comunitat al centre dels nostres encàrrecs i reflexionar sobre la **responsabilitat comunitària** que tenim als barris on estem.
- La importància de **generar indicadors que ens permetin avaluar** el procés i l'impacte de les accions comunitàries que desenvolupem als territoris.
- El repte de **fer complementàries i retroalimentar** l'acció comunitària amb l'atenció individual i assistencial.

Esperem poder seguir aprofundint en aquests debats tan estimulants i necessaris en propers espais de reflexió del GT d'Acció Comunitària, jornades de treball o noves publicacions.

Finalment, no voldríem acabar sense celebrar **l'aposta d'ECAS per l'acció comunitària**, difonent, promovent i posicionant l'acció comunitària en el



sector, i des del sector. Així mateix, ens sembla important esmentar la importància que tenen també accions com el foment d'**espais de reflexió que permeten obrir nous debats** sobre el model d'intervenció social de les entitats, la facilitació d'eines i formacions a les organitzacions perquè puguin guanyar maduresa comunitària, o la posada en valor de les bones pràctiques comunitàries per part de moltes entitats del sector.

Com a federació, ECAS pot jugar també un paper clau en la promoció de processos d'acció comunitària en el si del sector, impulsant i acompanyant l'articulació de xarxes de segon nivell entre entitats des d'on fer **incidència política: posar en agenda determinats debats, visibilitzar realitats socials, fer d'altaveu** de demandes de les persones ateses o posicionar-se davant de situacions d'injustícia social.

Per últim, seria molt interessant que ECAS contribuís també a donar continuïtat al procés de reflexió-acció que s'ha dut a terme entre 2017 i 2019 i que ha cristal·litzat en aquesta guia. A partir d'aquí, amb la posada en pràctica de les eines presentades, es podria continuar el treball amb l'objectiu de **sistematitzar els aprenentatges i els processos de canvi** que impulsin les entitats, i recollir les pràctiques i estratègies concretes que s'implementin en l'aterratge dels objectius i els àmbits per transitar que es proposen.



## 9. Bibliografia

- Ajuntament de Barcelona (2010). Definició dels projectes d'accions comunitàries en el marc dels serveis socials bàsics. Identificació de les categories del catàleg de serveis socials. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, Àrea d'Acció Social i Ciutadania.
- Ajuntament de Barcelona (2009). *Guia operativa d'acció comunitària*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, Àrea d'Acció Social i Ciutadania.
- Ajuntament de Girona (2011). Proximitat i relació per a la cohesió social. Programa marc de la Xarxa de Centres Cívics de l'Ajuntament de Girona. A: Xarxa de Centres Cívics de Girona.
- Alinsky, S. (2012). *Tratado para radicales. Manual para revolucionarios pragmáticos*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Askunze, C. (2018) Tercer Sector de Acción Social y Economía Solidaria. *Revista Española del Tercer Sector*, 38, 217-224.
- Barbero, J. M., i Cortès, F. (2005). *Trabajo Comunitario, organización y desarrollo social*. Madrid: Alianza editorial.
- Barbero, J. M. (2008). *El treball social en acció. Mètode i autogestió en la pràctica professional*. Col·lecció Llibres a punt, núm. 4. Barcelona: Impuls a l'Acció Social.
- Blanco, I., Nel-lo, O., i Gomà, R. (2020) Per una ofensiva solidària.
- Calsamiglia, J.; Calsamiglia, A. i Josa, O. Ajuntament de Barcelona (2019). *Metodologia per promoure la perspectiva comunitària als equipaments de proximitat*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- Carmona, M., i Rebollo, O. (Coord.). (2009). *Guia Operativa d'Acció Comunitària*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- Centre Promotor de l'Aprenentatge per Servei (APS) (2020). Què és l'APS? Definició.
- CIUSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal (2018). *Cadre de référence et de pratique en organisation communautaire*. Québec: CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal.
- Cortès, F., i Llobet, M. (2006). La acción comunitaria desde el trabajo social. A X. Úcar, i A. Llena (coord.). (2006), *Miradas y diálogos en torno a la acción comunitaria* (pp. 113-156). Barcelona: Graó.
- Cofiño, R. (2018). Orientación comunitaria de la Atención Primaria (5). Acción comunitaria: definiciones y contenidos. A: Salud Comunitaria.
- El Risell (2017). *Casals de Barri de Barcelona: estudis de cas i anàlisi en clau comunitària*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.





- European Antipoverty Network (2009). *Guía metodológica de la participación social de las personas en situación de pobreza y exclusión social*. Madrid: EAPN.
- European Antipoverty Network (2014). *Foro debate 2: Participación para la inclusión y la transformación social*. Madrid: EAPN.
- Fantova, F. (2015). *Diseño de políticas sociales. Fundamentos, estructura y propuestas*. Madrid: CCS.
- Font, J. (2014). Treball comunitari i moviments socials; una relació necessària i poc existent. *Revista de Treball Social*. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, n. 203, 36-49.
- Generalitat de Catalunya (2018) *Document de bases del procés d'integració dels PLIS-PDC : Pla local d'acció comunitària inclusiva (PLACI)*. Barcelona : Generalitat de Catalunya, Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària, Departament de Treball, Afers Socials i Famílies. Edició electrònica.
- Grup de Treball d'Acció Comunitària d'ECAS (2018). *Presentació d'experiències d'acció comunitària de les entitats d'acció social. Informe recull*. Manuscrit no publicat.
- Heras, P. (2008). La acción política y la acción comunitaria. A P. Heras (coord.), *La acción política desde la comunidad* (pp. 15-38). Barcelona: Graó.
- Jaraíz, G. (2009) El Tercer Sector de Acción Social en la intervención comunitaria. *Revista Española del Tercer Sector*, 12, 101-128.
- La Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya (2017) *Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social*. Barcelona: La Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya.
- Llei 25/2015, del 30 de juliol, del voluntariat i de foment de l'associacionisme, DOGC núm. 6930 (2015).
- Llena, A., Parcerisa, A., i Úcar, X, (2009). *10 ideas clave. La acción comunitaria*. Barcelona: Graó.
- Manyà, C. i Morales, E. (IGOP) (2018). *Marc de la intervenció comunitària als Centres de Serveis Socials de Barcelona*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- Mayo, M. (2001). Community work. A L. Dominelli, R. Adams, i M. Payne (eds.), *Social work: themes, issues and critical debates*. (pp. 160-172). Londres: Palgrave Macmillan
- Morales, E. i Rebollo, O. (2014). Potencialitats i límits de l'acció comunitària com a estratègia empoderadora en el context de crisi actual. *Revista de Treball Social*. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, n. 203, 9-22.
- Munné; M. Prokopljevic, M., Serrano, X., Ros, M., Amorós, M., Cals, M., Canyameres, M. (2010). Mediación ciudadana i comunitària. A P. Casanovas, J. Magre, M<sup>a</sup> E. Lauroba (dir.), *Llibre Blanc de la Mediación a Catalunya* (pp. 317-373). Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Justícia.



- Núñez, H., Úcar, X. (2018). L'avaluació participativa d'accions comunitàries: una bateria de dimensions i evidències de treball per a professionals i agents socials. *Educació Social. Revista d'Intervenció Socioeducativa*, 68, 143-164.
- Pam a Pam (2019). *Pam a Pam. El teu mapa d'Economia Solidària*.
- Pindado, F. (2005). Gobierno local y participación ciudadana. A J. Martí, J. Pascual, i O. Rebollo (coord.). *Participación y desarrollo comunitario en medio urbano. Experiencias y reflexiones*. Colección Construyendo ciudadanía/7 (pp. 16-40). Madrid: IEPALA/CIMAS.
- Rebollo, O. (2019). Acció comunitària en la lluita contra l'exclusió. A: *Blog sobre Pobresa i Exclusió Social*.
- Rendueles, C. (2018). Compromís i acció col·lectiva. *Barcelona Metròpolis*, 109, 56-61.
- Sobрино, C., Hernán, M., i Cofiño, R. (2018). ¿De qué hablamos cuando hablamos de «salud comunitaria»? Informe SESPAS 2018. *Gaceta Sanitaria*, 32(S1), 5-12.
- TSCAT (2018). *Treball social comunitari, a debat*. Dossier de treball social, 2. Barcelona: Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya.
- Tomàs, A. (2019) Cap a una repolilitització de les entitats socials? *Social.cat*.
- Twelvetrees, A. (1988). *Treball de comunitat*. Barcelona: Pòrtic S.A.
- Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya (XES). (2019). El Balanç social. A: *Mercat Social*.
- Xarxa d'Espais Comunitaris, Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya, Ajuntament de Barcelona (2019). El Balanç comunitari. A: *Mercat Social*.
- Viñas, A., Poyatos, P., Morata, T., Marzo, M., López, P., Palasí, E., Sánchez, J., Ferndández, F. (2018). *Valor humà: el model relacional-vincular en el treball socioeducatiu a Castell-Platja d'Aro*. Col·lecció Serveis Socials núm. 2. Barcelona: Departament de Treball, Afers Socials i Famílies. Generalitat de Catalunya.



# 10. Annex

Llistats d'entitats i persones que han participat en els diferents moments del procés *Comunitat*, entre els anys 2017 i 2020:

- **Entitats membres del Grup de Treball d'Acció Comunitària d'ECAS:**

- Fundació Maria Raventós
- Fundació Salut i Comunitat
- Intress
- Fundació Àmbit i Prevenció
- Fundació Els Tres Turons
- Sant Joan de Déu Serveis Socials
- Suara Cooperativa
- Fundació Gentis
- Vinçle. Associació per la recerca i l'acció social



- Fundació Privada Centre d'Higiene Mental Les Corts
- Fundació Secretariado Gitano
- Fundació IReS
- Prohabitatge
- Fundació Idea
- Fundació SER.Gi
- Fundación Cepaim
- Fundació Surt
- Casal dels Infants

- **Entitats que van participar dels acompanyaments individualitzats:**

- Fundació Maria Raventós
- Fundació Idea
- Suara Cooperativa
- Fundació Àmbit Prevenció
- Fundació Salut i Comunitat
- Intress
- Fundació Gentis



- **Persones/entitats que van participar fent tàndem amb l'equip de MARGES als acompanyaments individualitzats:**

- Anna Tomàs, Fundació Els Tres Turons
- Iván López, Fundació IReS
- Hugo Contreras, Fundación Secretariado Gitano
- Mònica Barnola, Fundació Surt
- Rosa Balaguer, Casal dels Infants



- **Persones/entitats que han format part del grup ad hoc per al contrast de la guia:**

- Anna Tomàs, Fundació Els Tres Turons
- Mercedes Cuenca, Fundación Cepaim
- Ampar Porcel, Intress
- Leandro Weller, Prohabitatge
- Rosa Balaguer, Casal dels Infants
- Sam Bocar, Fundación Cepaim
- Sònia Nogues, Fundació Idea
- Iván López, Fundació IReS
- Héctor Sió, Fundació Privada Centre d'Higiene Mental Les Corts
- Ferran López, Fundación Secretariado Gitano
- Mònica Cívica, Fundació SER.GI
- Francina Planas, Víncl. Associació per la recerca i l'acció social



entitats  
catalanes  
d'acció  
social



Via Laietana 54  
08003 Barcelona  
T. 93 295 5946  
ecas@acciosocial.org  
www.acciosocial.org  
@ecasacciosocial



**Brúixola comunitària. Guia per promoure l'acció comunitària a les entitats socials** sorgeix de la voluntat d'ofrir un marc, recursos i estratègies a les entitats socials per tal que puguin orientar el model d'acció comunitària de l'entitat.

La guia s'ha construït a partir de l'experiència del projecte *Comunitat* i de l'acompanyament individualitzat a set entitats d'ECAS, realitzat amb el suport de la consultoria social MARGES SCCL. Aquesta publicació posa a l'abast de les organitzacions interessades a incorporar una perspectiva comunitària un conjunt d'estratègies per passar a la pràctica, aterrar i concretar actuacions comunitàries i definir un marc de referència en acció comunitària.

Els testimonis en primera persona de professionals que han participat en el projecte enriqueixen el contingut teòric i els recursos metodològics amb la vivència directa i l'exemple pràctic de com es podrien concretar les estratègies proposades.

**IDEES I EINES PER A L'ACCIÓ SOCIAL** és una col·lecció de publicacions editades per ECAS amb l'objectiu de facilitar a les entitats socials elements de reflexió al voltant de la seva activitat i recursos que contribueixin a millorar-la. Vinculades en ocasions a programes més amplis de suport a les entitats membres de la federació, són fruit en tot cas del nostre compromís amb l'enfortiment del tercer sector social i de la nostra vocació de servei al conjunt de les organitzacions no lucratives que treballen en l'àmbit social.

Amb la col·laboració de:



**Ajuntament  
de Barcelona**

Amb el suport de:



**Diputació  
Barcelona**