

Pla Estratègic d'Intervenció Comunitària per a la ciutat de Sabadell

2019-2029



Ajuntament
de Sabadell



**INTERVENCIÓ
COMUNITÀRIA
I MEDIACIÓ**



Aquest document ha estat **elaborat per l'equip tècnic del Programa d'Intervenció Comunitària i Mediació**: M Eugènia Garcia Roldán, Marta Canudas Escalé i Neus Camacho Garcia.

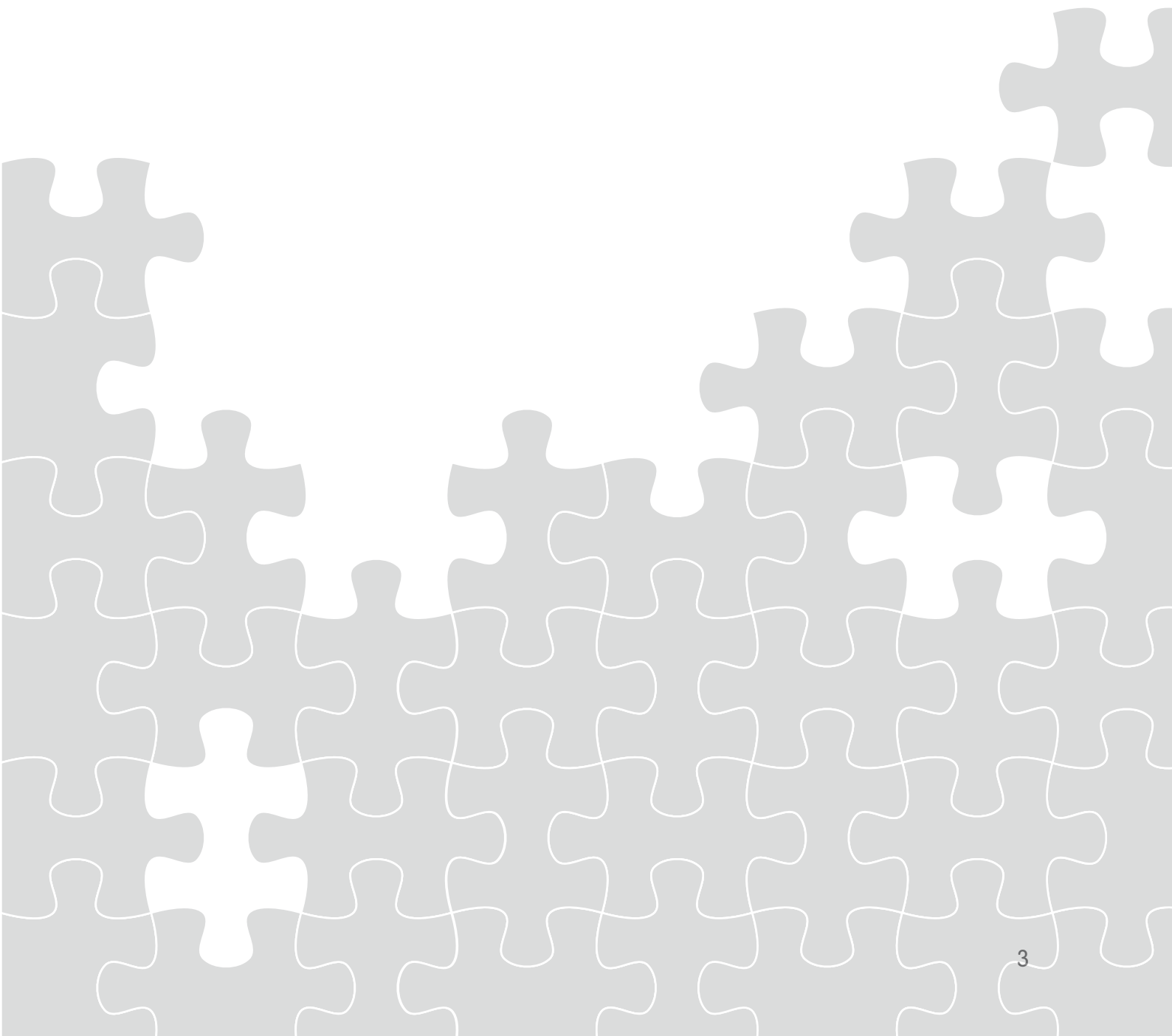
Volem **agrair** les reflexions, suggeriments i col·laboració de la Teia Fàfrega, l'Anna Casamitjana i l'Elena Masanas del **Consorti d'Acció Social de la Garrotxa**, així com les aportacions del personal tècnic municipal i de tots els/les membres del **Col·lectiu de professionals del treball comunitari de Catalunya** pel suport que hem rebut al llarg del procés d'elaboració d'aquest Pla.

Febrer del 2019



Pla Estratègic d'Intervenció Comunitària per a la ciutat de Sabadell

2019-2029





Índex

INTRODUCCIÓ	7
JUSTIFICACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC D'INTERVENCIÓ COMUNITÀRIA	6
MARC CONCEPTUAL DE LA INTERVENCIÓ COMUNITÀRIA	11
1. Finalitat i objectius de la intervenció comunitària	12
2. El rol protagonista de la comunitat	13
3. El procés metodològic: l'enfortiment comunitari	14
EL PLA ESTRATÈGIC D'INTERVENCIÓ COMUNITÀRIA	16
1. Punt de partida i elements clau del Pla d'IC	16
2. Missió, Objectius, Eixos estratègics i Línies d'acció	18
3. Metodologia	20
3.1. Eix estratègic: Organització	20
- Mapa de Taules	
- Taula transversal d'Intervenció comunitària	
- Mapa de comunitats d'intervenció	
- Sistema d'informació i comunicació	
- L'Observatori	
3.2. Eix estratègic: Territori	24
- Mapa de taules territorial	
- Plans d'Intervenció Comunitària territorials (PICs)	
- Estructures de transversalitat territorials	
- Procés d'implementació dels PICs territorials	
4. L'equip IC: funcions	32
5. Calendari: Implementació del Pla d'IC a l'organització i desplegament al territori	35
6. Recursos professionals, econòmics i logístics	38
7. Avaluació	40
EL PROGRAMA D'INTERVENCIÓ COMUNITÀRIA I MEDIACIÓ	43
QUADRES RESUM	44
- Eixos estratègics	
- Desenvolupament PICs	
BIBLIOGRAFIA	46





Introducció

L'objecte d'aquest document és presentar el Pla Estratègic d'Intervenció Comunitària per a la ciutat de Sabadell. El Pla d'IC és una proposta integral, de desplegament progressiu, que vol inspirar l'acció municipal en relació a la intervenció comunitària a tota la ciutat, essent molt conscients que no es parteix de zero i que hi ha un camí fet des dels diferents serveis municipals que intervenen al territori.

La metodologia comunitària parteix de la integració i l'articulació de l'existent. Només és comunitària si es fa col·lectivament. Per això, un dels objectius del pla és treballar amb l'organització municipal i amb la comunitat (de la qual, l'Ajuntament, també en forma part) per definir i construir conjuntament els projectes i accions de desenvolupament i millora que més s'ajustin a la realitat de cada barri.

El Pla d'IC proposa un model d'intervenció, que ha de ser comú i útil per al conjunt de l'organització municipal, basat en la metodologia comunitària; es tracta d'una manera de fer que proposa integrar la visió i metodologia comunitària a l'ADN dels diferents serveis que conformen l'Ajuntament i, especialment, en aquells vinculats a les polítiques socials i que actuen al territori.

En l'àmbit temporal, el Pla fa una proposta temporal de 10 anys (2019-2029), com a primera etapa de definició i desplegament del model i del seu desenvolupament en el territori. El desplegament del Pla ha de ser progressiu per absorbir i consolidar els canvis que generarà: l'abast de la comesa, de millora organitzativa i de transformació metodològica amb repercussions en el conjunt de l'organització municipal, requereix el suport i l'impuls de tota l'organització municipal i un compromís polític de llarga mirada, que superi els temps de cada mandat.

El Pla d'IC conté els principis rectors de la Intervenció Comunitària i el seu marc teòric i metodològic, com a punt de partida per definir la seva missió, objectius, eixos estratègics i línies d'actuació i que han de regir el desplegament de la intervenció comunitària a la ciutat: el treball interdepartamental a l'organització municipal i la planificació estratègica comunitària als territoris. El Pla inclou una proposta metodològica d'implementació i desenvolupament per a cada eix estratègic.

Per altra banda, el Pla també exposa els recursos professionals, econòmics i logístics necessaris per al seu desenvolupament i descriu la configuració i les funcions de l'equip tècnic que l'impulsa i coordina, mentre assenyalava la importància de considerar com a referents a cada territori al conjunt de tècnics i tècniques municipals dels diversos àmbits, i com a part de l'equip IC, perquè és amb ells i elles amb qui caldrà treballar de manera molt estreta per fer realitat el Pla.

El Pla d'IC fa una proposta d'avaluació per a diferents moments de la seva implementació i per als diferents processos que conté, entenent l'avaluació com un procés de millora continuada del Pla.

En definitiva, el Pla d'IC és un pla estratègic de ciutat, amb un model comú d'intervenció basat en la intervenció comunitària, que afecta al conjunt de l'organització municipal i que posa en funcionament instruments d'articulació i planificació integral als territoris. I ho fa amb el propòsit d'enfortir la comunitat i la seva capacitat de transformació de l'entorn per la millora social.

Justificació del Pla Estratègic d'Intervenció Comunitària

El **Pla de Mandat 2016-2019** assenyala com a una de les prioritats del govern millorar la cohesió social a la ciutat i donar respostes adaptades a les necessitats específiques que té la ciutadania a cada barri o districte.

Per assolir l'objectiu d'avançar en la millora de la cohesió social, la inclusió i en una millora qualitativa per a la ciutadania, assenyala la necessitat d'incorporar l'enfocament comunitari en el conjunt de les polítiques públiques municipals i en els serveis prestats.

El Pla de Mandat considera la Intervenció Comunitària com a un dels "principis que han de regir la qualitat democràtica i el bon govern" i explicita la voluntat de posar en marxa polítiques d'enfortiment comunitari, mitjançant la creació d'un programa municipal d'Intervenció Comunitària que generi, a mig-larg termini, un model d'intervenció social, compartit pel conjunt dels serveis de l'organització municipal, orientat a reforçar la capacitat de transformació i millora social de la comunitat.

La societat és avui altament diversa, complexa, fragmentada i en continu moviment i les problemàtiques i reptes socials també. En aquest marc, l'Ajuntament, com a administració més pròxima a la ciutadania, ha de repensar com les aborda i adequar les respostes.

I en aquest camí per donar respostes noves i més adequades a aquestes situacions, cal replantejar, també, les relacions que estableix amb la ciutadania i el seu rol en els processos de transformació i millora social.

La Intervenció Comunitària (IC) és una estratègia d'intervenció social que proposa un canvi de model en aquest sentit: atorga un rol actiu al conjunt de la comunitat, de la qual les administracions en son part i entén que el treball conjunt entre tots els actors que la configuren genera respostes col·lectives amb una major capacitat de transformació del propi entorn. La IC proposa "treballar junts/es" des de la comunitat.

La Intervenció Comunitària, a través de l'enfortiment dels vincles socials i la cooperació entre els i les membres de la comunitat, actua com a motor de canvi en la millora de les condicions de vida de les persones i afavoreix la cohesió social.

La IC enforteix les capacitats individuals i col·lectives de la gent; especialment les de les persones socialment més dèbils o amb menys oportunitats. Perquè, fer coses en comú enforteix les capacitats d'organitzar-se socialment i pot ser altament estructurant per a les persones i per a les comunitats.

Per això diem que **és una eina d'acció en la lluita contra les desigualtats**, perquè proveeix aprenentatges organitzatius i relacionals, contactes socials, xarxes de suport i vincles socials que eixamplen les oportunitats i multipliquen els recursos, generant oportunitats, també, per a les persones i els grups socials més vulnerables.

La IC **augmenta la capacitat de donar respostes col·lectives** a demandes que, tractades individualment, esgotarien ràpidament els propis recursos. Es a dir, a través de respostes col·lectives, els serveis públics poden millorar l'atenció a les necessitats i demandes socials.



Hi ha àmbits amb una dimensió col·lectiva (la convivència, l'educació, la inclusió social, la salut, la cohesió social) que, difícilment, es poden resoldre sense la implicació directe de les persones, grups o comunitats que les configuren. Per canviar les coses, per transformar-les, es necessària la gent, els subjectes, els protagonistes directes.

La IC **facilita l'enfortiment democràtic de la societat**. La qualitat de la democràcia passa fonamentalment per un enfortiment democràtic de la ciutadania, de les seves pràctiques socials i polítiques i de les seves organitzacions i projectes.

L'enfortiment social també vol dir organització, reivindicació, mobilització, implicació i co-responsabilització. És a dir, l'enfortiment de la dimensió política i per tant, de la capacitat i les oportunitats de transformar i millorar la pròpia realitat. Només si l'enfortiment social és democràtic es podrà integrar i reconèixer la pluralitat social i revertir les desigualtats. És una estratègia essencialment cohesionadora, que només és possible amb el protagonisme ciutadà.

La IC **millora la convivència i la cohesió social**. Els processos d'enfortiment col·lectiu promouen la pro-activitat per defensar demandes sense tensar el conflicte, ja que fan possible explorar la negociació i la construcció pro-activa i conjunta de propostes i projectes de millora.

El conflicte s'ha de poder reconèixer i abordar, perquè és present i forma part de les relacions socials, però una comunitat forta genera vincles i escenaris de reconeixement i confiança mútua més favorables per a la prevenció i la gestió positiva del conflicte.

La IC modifica les relacions entre la societat i les institucions. Quan la societat s'enforteix democràticament, lluny del clientelisme i el corporativisme, és més possible la col·laboració entre la societat i les institucions, amb resultats més beneficiosos per a tothom. Per això, cal repensar estratègies i formes d'entendre i entomar les relacions entre les institucions i la societat a escala comunitària, que permetin construir conjuntament respostes als reptes socials.

És des d'aquesta lògica de la col·laboració, que la intervenció comunitària trenca amb algunes dinàmiques que visualitzen la relació entre l'administració i la ciutadania, exclusivament, com a una relació entre subministradors i consumidors de serveis.

Cal generar espais que permetin una relació més horitzontal en el treball conjunt i la implicació i la co-responsabilitat de la ciutadania en els processos de millora, més enllà dels òrgans i processos de participació ciutadana, dels espais consultius i/o que canalitzen l'expressió de les queixes i demandes de la ciutadania.

Cal establir, cadascú des del seu rol, relacions des del reconeixement mutu i la interacció no-jeràrquica entre els diferents actors. Per això parlem de la Intervenció Comunitària com a política pública que genera noves relacions amb la ciutadania.

La democràcia té formes directes i indirectes de concretar-se. La IC requereix que el diàleg governant-ciutadà integri diferents formes d'actuar i construir relacions més fluïdes, amb la ciutadania com a protagonista clau del desenvolupament local.

La incorporació de la dimensió comunitària a les polítiques públiques **millora la qualitat dels serveis públics municipals**.

La intervenció comunitària **augmenta el coneixement de la realitat i de les necessitats de la població**, perquè la ciutadania aporta coneixements diferents d'aquesta realitat. Però no només. La IC augmenta

la capacitat d'abordar les problemàtiques i dificultats socials perquè **ho fa de manera integral i no fragmentada** i per tant, genera respostes més adequades a les necessitats de la ciutadania. Filar més prim a l'hora de dissenyar les polítiques públiques.

Les problemàtiques socials són complexes i multi-causals. Sovint, des de l'administració, es fa difícil trobar mecanismes de resposta no fragmentats, sectorials o especialitzats. Hi ha qui se'n ocupa de l'educació, de l'habitatge, altres de la salut, però es fa difícil generar respostes globals, que enfoquin el conjunt. Els reptes socials requereixen respostes transversals, integrals i col·lectives.

La Intervenció comunitària entén la comunitat de manera integral i demana treballar conjuntament i en xarxa a tots els seus agents. Per això, **afavoreix l'aprenentatge**, tant dels professionals com de la ciutadania, **en el que significa treballar en xarxa** i de forma col·laborativa.

Així, la IC genera capital social, innovació en les polítiques públiques, respostes més eficaces i, a mig termini, més eficients.

A nivell municipal, requereix de la transversalitat per poder ser. Fa imprescindible planificar i executar les polítiques en col·laboració amb la resta de l'organització municipal. La IC evidencia l'objectiu de la **coordinació organitzativa** per evitar desconexament, interferències, duplicitats i contradiccions entre programes i accions i una saturació tècnica que, en aquest context, disminueix la seva eficàcia i eficiència.

La IC es preocupa de **garantir la coherència a les intervencions al territori; de planificar-les** des d'una estratègia comuna i una visió integral, interdepartamental i comunitària, que permeti alinear les polítiques, consensuar eixos de treball i criteris d'actuació; connectar objectius, articular recursos i projectes i, en definitiva, treballar des de la col·laboració i la complementarietat.

Els beneficis de la transversalitat són coneguts, però només es donen des de la voluntat política de la col·laboració interdepartamental i un compromís de llarg recorregut, que **superi els calendaris de cada mandat**.

El desplegament de la Intervenció Comunitària és inviable sense el compromís polític i tècnic amb les dinàmiques del treball transversal interdepartamental i ha de comptar amb estructures i instruments de coordinació interdepartamental, sòlides i estables.

La complementarietat i la cooperació tècnica poden multiplicar l'impacte de la pròpia feina i millorar els resultats, però cal que la implicació amb els espais de treball en xarxa s'impulsin des de tots i cadascun dels serveis participants. I això vol dir **contemplar, dins les programacions de cada servei, un temps per a la transversalitat**. Incorporar-la a les càrregues de treball i per tant, **dotar-la dels recursos** necessaris per poder-se executar.

Per això, la implementació de les polítiques d'intervenció comunitària requereixen d'un fort lideratge polític, amb visió de ciutat, no sectorial o departamental i a llarg termini.

Finalment, cal que **políticament, s'expliciti l'encàrrec** a l'organització per **generar les condicions i el context per avançar en la transversalitat** i el treball entre àrees i serveis de l'Ajuntament, com una via per la millora de la qualitat dels propis serveis i, a la vegada, implicar al conjunt de l'organització municipal en el desplegament del Pla estratègic d'Intervenció Comunitària.



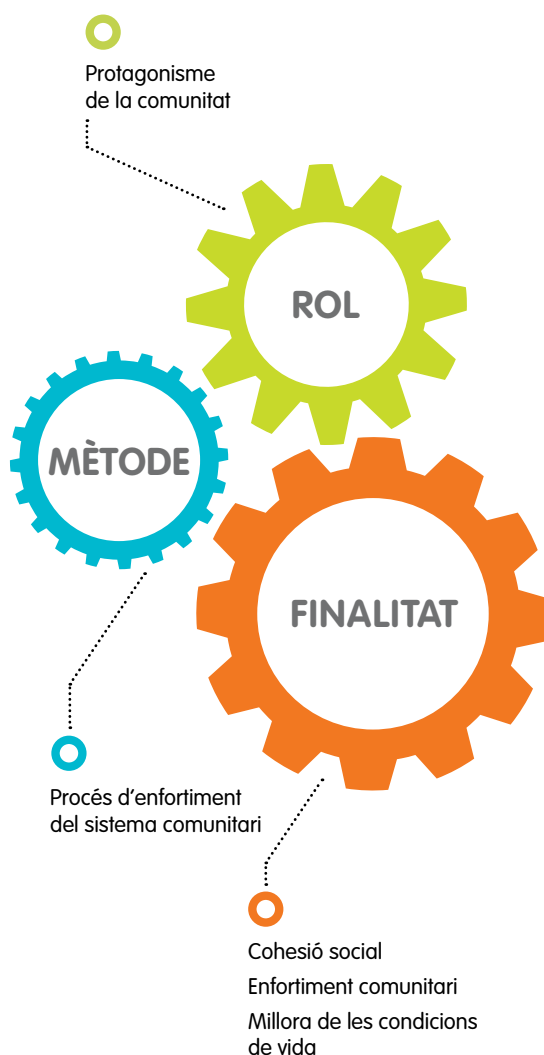
Marc conceptual de la intervenció comunitària

La **Intervenció Comunitària** (Buades i Giménez, 2013) és el **conjunt d'accions destinades a promoure el desenvolupament d'una comunitat, a través de la participació activa d'aquesta en la transformació de la seva pròpia realitat** (...) per millorar les condicions de vida de la població interessada.

L'**Acció Comunitària** (Carmona i Rebollo, 2009) es refereix a la **dinamització** de les **relacions socials de cooperació** entre els membres d'un determinat àmbit o espai de convivència a la ciutat.

Per **comunitat**, (Sarason, 1974) S'entén una **xarxa de relacions de suport mutu**, de fàcil accés i de la qual la persona en podria dependre.

La comunitat, (Marchioni, 2015) des d'una dimensió operativa, es refereix a la **ciutadania** d'un **territori** concret, on hi ha determinats **recursos** (institucionals, tècnic-professionals, organitzacions i entitats) i amb determinades **necessitats i potencialitats**.



La **INTERVENCIÓ COMUNITÀRIA** és una estratègia d'intervenció social (un paradigma teòric i metodològic, una manera de pensar i fer) que es defineix a partir de tres elements claus:

- 1. La finalitat:** Generar canvis de millora social. La cohesió social i l'enfortiment comunitari com a vies per al desenvolupament i la millora de les condicions de vida.
- 2. El rol protagonista** que atorga a la **comunitat** (conjunt d'agents: administracions, recursos, entitats i ciutadania), com a subjecte dels processos de canvi.
- 3. El procés metodològic:** el procés d'enfortiment dels vincles i la cooperació entre els membres de la comunitat com a motor de canvi (sistema comunitari), i que esdevé, en si mateix, finalitat de la intervenció comunitària.

La **Intervenció Comunitària vol dir "treballar junts"**. Articular una xarxa relacional de cooperació, un sistema comunitari (institucions, tècnics i professionals, entitats i ciutadania) caracteritzat per el protagonisme (implicació activa) i la responsabilitat compartida de tots els actors, amb la finalitat de millorar la cohesió i el desenvolupament social d'un territori (barri, poble, ciutat).

Davant determinades problemàtiques socials, en les que l'acció individual o el tractament cas a cas, no son efectives, la Intervenció Comunitària proposa un model d'intervenció que afronta els problemes col·lectius a través de respostes col·lectives. Treballar junts per multiplicar la capacitat de transformar.

1. Finalitat i objectius de la intervenció comunitària

LA IC CONTÉ UNA TRIPLE INTENCIONALITAT TRANSFORMADORA:

■ La **transformació i el desenvolupament social d'un territori**, procés en el qual la comunitat ha de jugar un paper protagonista en la definició de les necessitats i la recerca i execució de solucions per a la millora.

■ **L'enfortiment de la comunitat**, vol dir enfortir els vincles i les xarxes de col·laboració; millorar la capacitat i autonomia per organitzar, articular i desenvolupar projectes i generar respostes col·lectives a les necessitats concretes.

També vol dir apoderament: mobilització, reivindicació, implicació i co-responsabilització.

■ **La convivència i la cohesió social**. L'enfortiment comunitari és un procés estructurador i cohesionador en si mateix, perquè els vincles generen escenaris de reconeixement i confiança.

El resultat del procés comunitari és **una ciutadania enfortida i articulada socialment** amb més **capacitat d'arribar a acords i consensos** davant els problemes col·lectius i/o amb les institucions, i amb resultats més beneficiosos per a tothom.



OBJECTIUS DE LA INTERVENCIÓ COMUNITÀRIA, COM A ESTRATÈGIA D'INTERVENCIÓ SOCIAL:

■ **Afavorir i incorporar la participació, implicació i co-responsabilitat** del conjunt de la comunitat als processos de millora social.

■ Promoure el **reconeixement i la interacció positiva** i no-jeràrquica, entre tots els agents de la comunitat. Gestionar la diversitat.

■ **Revaloritzar els agents socials del territori**. Enfortir la seva capacitat i autonomia per generar respostes col·lectives.

■ **Generar vincles i relacions de cooperació** i suport mutu entre els agents de la comunitat. **Articular per complementar-se**: connectar agents, recursos i projectes.



■ Construir o enfortir espais comunitaris de treball conjunt.

- Generar **coneixement compartit de la realitat local**: analitzar i pensar les necessitats i potencialitats del territori (diagnosi comunitària).
- Dissenyar i dur a terme **plans d'acció comunitària** (planificar iniciatives i accions de millora del territori (programació comunitària).

■ Donar **suport a les polítiques socials, als projectes i a les iniciatives ciutadanes** que es generen en un territori o comunitat com a resultat del treball compartit.

■ Aportar un **marc conceptual i metodològic** en la generació dels processos comunitaris.

2. El rol protagonista de la comunitat

La intervenció comunitària porta implícita la capacitat que s'atorga a la comunitat per definir les seves necessitats i implicar-se, activament i de manera conjunta, en el disseny i l'execució de les actuacions que la beneficiaran.

El seu **rol actiu, protagonista, esdevé un element intrínsec clau i fonamental** en les intervencions comunitàries.

A la IC, **la comunitat** no es refereix a la ciutadania destinatària d'una intervenció, sinó al **conjunt d'agents** (institucions, recursos, entitats i ciutadania) que treballen de manera conjunta i esdevenen subjecte actiu i motor per a que les coses canviïn.

La IC entén que tots els agents o actors que configuren la comunitat son imprescindibles per al procés de canvi i millora, tot i jugar, cadascun d'ells, **rols diferents** en els espais de treball conjunt.

La definició dels problemes, les propostes d'acció i, en ocasions, la seva execució son el resultat del treball conjunt entre tècnics municipals, professionals d'altres administracions i del tercer sector, les entitats i la ciutadania del propi territori. I en última instància, l'administració municipal haurà de validar.

El següent quadre mostra els diferents rols atorgats i els graus d'implicació/apoderament de la comunitat en els diferents models d'intervenció social.

— +		
PARADIGMA ASSISTENCIAL Rol passiu	PARADIGMA DEMOCRÀTIC Rol consultiu	PARADIGMA APODERADOR Rol actiu
(PER A) La comunitat és destinatària i objecte de la intervenció. L'Administració és un actor extern : subjecte i motor de la acció.	(PER A/parcialment AMB) La comunitat és destinatària i objecte de la intervenció. L'Administració és un actor extern : subjecte i motor de la intervenció.	(PER A, AMB LA i DES DE) La comunitat és subjecte i motor de la intervenció. L'Administració és un actor intern i forma part de la comunitat.



"El subjecte de la intervenció és la pròpia comunitat" (Marco Marchioni, 2015).

Sovint, les ciències humanes i socials parlen de treball comunitari perquè assumeixen la comunitat com un àmbit d'intervenció sectorial i hi actuen com a destinatària, objecte, i no subjecte, d'intervenció.

La IC entén la comunitat com a subjecte (protagonista) dels processos de canvi, de millora, desenvolupament, etc., que identifica i produeix amb la participació, això sí, dels professionals tècnics i la decisió política.

La IC, per tant, atorga un rol actiu a la comunitat: requereix del nivell més alt d'implicació i de co-responsabilitat:

- La comunitat **és protagonista** en la transformació de la realitat que l'envolta.
- La comunitat **està present al llarg de tots els processos** que configuren la intervenció: anàlisi i definició de necessitats, disseny, planificació d'actuacions i, sempre que és possible, en l'execució de les mateixes.
- La IC **es fa amb tota la ciutadania**; no, només, amb els representants de les associacions i entitats; es fa amb la gent.

3. El procés metodològic: l'enfortiment comunitari

La IC esdevé **mètode i finalitat** en si mateixa. El procés metodològic de la IC **aporta les estratègies per generar interaccions i vincles** entre tots els actors del territori, des d'una posició de protagonisme de la mateixa comunitat.

Es desenvolupa a través de tres elements: **Procés-Acció-Sistema** (PAS)

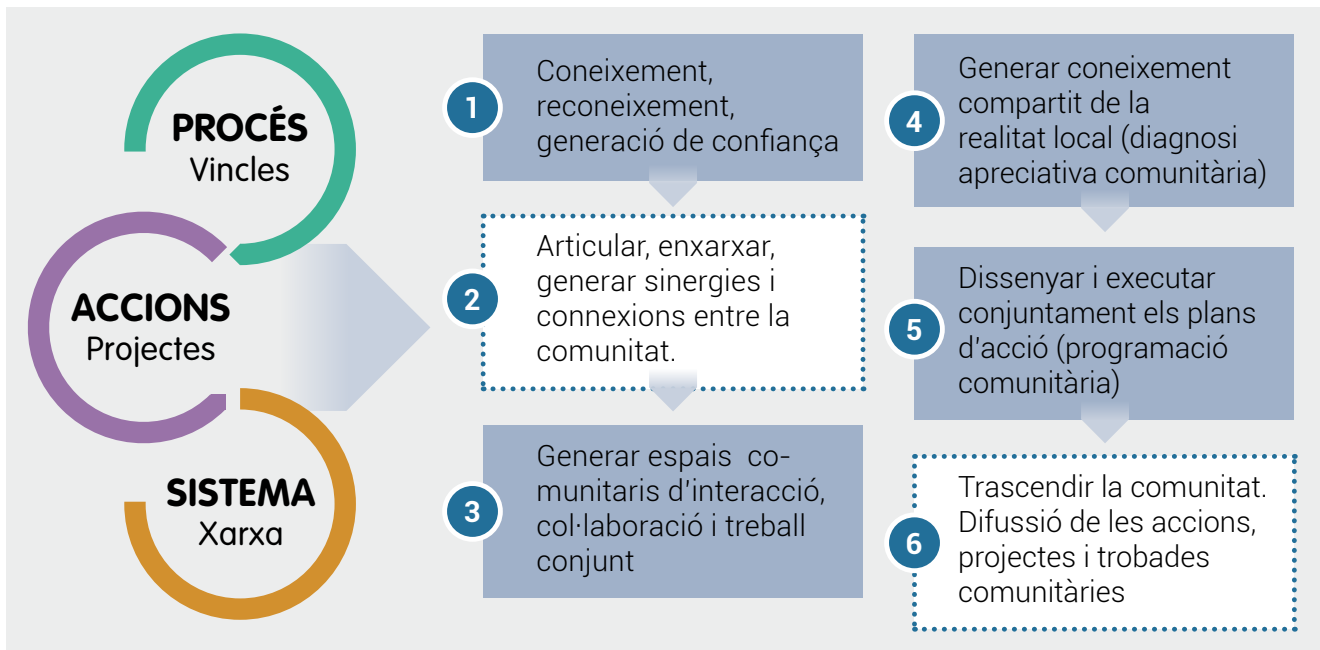
1. El Procés que genera la IC **és un procés relacional**: La base de la metodologia comunitària és una forma de fer que **promou**, de manera expressa i conscient, **un tipus de relacions** amb i entre els agents (de facilitació, col·laboració, complementarietat, coproducció, enfortiment, igualtat, autonomia), diferenciat d'altres models d'intervenció social que generen relacions d'assistència, dependència o subordinació, **i una intencionalitat** en les relacions que promou (la construcció de xarxes de suport i d'espais de treball conjunt).

El què succeeix durant **el procés** del projecte comunitari (l'enfortiment comunitari; la generació de la xarxa/sistema comunitari) és **tant significatiu com el resultat** final (acció o projecte concret).

2. L'Acció: es refereix als projectes concrets que sorgeixen i s'executen col·lectivament, com a resultat del treball comunitari, al llarg del procés.

3. El Sistema comunitari es dona quan el procés comunitari es consolida i es manté en el temps amb una dinàmica pròpia. Està configurat pel conjunt d'actors que:

- Es coneixen, reconeixen i legitimen entre ells
- Es regeixen per unes maneres de fer establertes i acceptades mútuament
- Comparteixen projectes



D'altra banda, la IC proposa uns principis que atorguen unes **característiques específiques a la metodologia comunitària i l'actuació dels equips tècnics impulsors de la IC:**

1. Parteix de l'existent. Principi de respecte.

2. En l'articulació de projectes concrets, **parteix del territori i treballa de baix a dalt:**

- Reconeix els processos, iniciatives i professionals del territori.
- Té present les demandes i necessitats detectades i manifestades per la base social i professional del territori.

3. Treballa des d'un **model de lideratge democràtic i facilitador:**

- **Construir confiança** a partir de les pràctiques del dia a dia.
- Promoure relacions basades en el **reconeixement de l'altre** (de la seva situació, drets, capacitats d'aportar coses i de proposar; de ser protagonista i amb capacitat de decidir).
- Estimula la col·laboració i la cristallització de formes organitzatives estables i autònomes de funcionament. **Promou que passin coses, sense forçar-les. Evita ser un embut** (no cal ser-hi sempre).
- En el procés comunitari, considerar la **implicació dels agents** (presència conscient, compromesa i responsable, cadascú en la mesura de les seves possibilitats) tant important com els resultats.

4. Fa ús de **la mediació, i els seus principis** com a quelcom fonamental per dialogar, confrontar-se i **respectar l'alteritat en el conflicte** entre actors socials i entre la societat i les institucions. Considera els aspectes emocionals de les relacions.

5. Fuig de l'estandardització: treballa des de la **proximitat**, partint del territori i construint en cada barri els processos que més s'ajustin a la seva realitat i potencialitat.

EL PLA ESTRATÈGIC D'INTERVENCIÓ COMUNITÀRIA

El Pla estratègic d'Intervenció Comunitària és una eina de caràcter integral que afecta totes les àrees de l'Ajuntament, amb l'objectiu de desplegar la Intervenció Comunitària a tota la ciutat, de manera progressiva, a mig i llarg termini, com a model comú d'intervenció social i que ha de fer possible incorporar la perspectiva comunitària a les polítiques municipals.

Mitjançant el Pla d'IC s'han de poder articular i coordinar millor les polítiques socials de l'Ajuntament i, amb el territori com a eix vertebrador, planificar conjuntament les actuacions de caràcter comunitari, impulsant la transversalitat i el treball en xarxa interdepartamental.

1. Punt de partida i elements clau del Pla d'IC

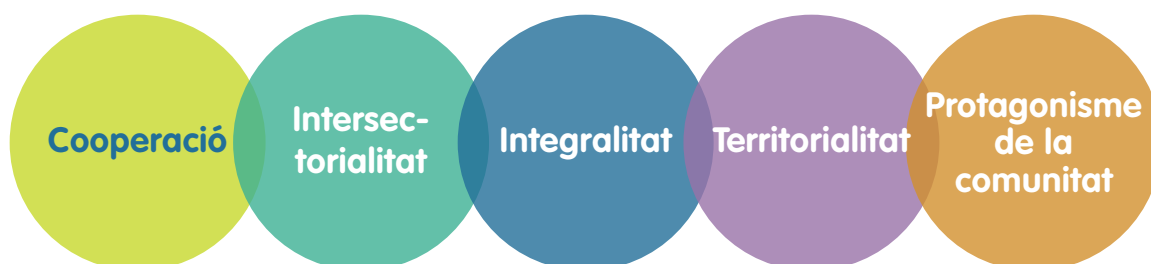
L'elaboració del Pla pren com a punt de partida una diagnosi sobre l'estat de la intervenció comunitària a l'organització municipal desplegada al territori. Amb aquest objectiu, durant el primer semestre de l'any 2017, es va crear una comissió tècnica integrada per personal tècnic de 9 àmbits municipals (Educació, Esports, Acció Social, Joventut, Diversitat i interculturalitat, Cultura, Participació, Salut, Habitatge, Cicles de vida i Mediació Comunitària) de diferents Àrees de l'Ajuntament.

Les **conclusions de la diagnosi** realitzada per la aquesta comissió apunten com a **punts febles i dificultats** per a la definició del nou model, els recursos personals i econòmics limitats, la lògica sectorial o departamental de l'organització, la rigidesa administrativa, la manca d'una estructura organitzativa eficient, les disfuncions en la coordinació entre Serveis (solapaments, duplicitats, ineficiència, poca fluïdesa,...) i el treball com a resposta reactiva.

Per la seva banda, la mateixa diagnosi assenyalava com a **punts forts i elements d'oportunitat** la disponibilitat de personal tècnic qualificat, la predisposició tècnica i la voluntat de treballar en clau comunitària, la trajectòria exitosa de treball amb perspectiva comunitària, el desplegament d'agents i la presència d'equipaments de proximitat al territori i la voluntat de renovació a l'Administració.

Finalment, la diagnosi planteja els **dos eixos estratègics que definiran les línies de treball del Pla**: Un primer eix centrat en l'organització municipal i el segon orientat al territori.

Els valors i principis rectors sobre els que pivota el Pla per fer possible la implantació de la Intervenció comunitària són la cooperació i la intersectorialitat com a principis rectors a nivell de l'organització municipal i la territorialitat, la integralitat i el protagonisme de la comunitat, com a principis que hauran de regir les intervencions comunitàries al territori.





■ **Cooperació:** es refereix a la predisposició activa de totes les àrees i serveis municipals a col·laborar per dur a terme accions col·lectives que fomentin la implicació directa de la comunitat i el seu benefici compartit.

■ **Intersectorialitat:** (interdepartamental) es refereix a la necessitat de coordinar accions, visions, enfocaments, objectius en relació a la intervenció comunitària. De coordinar i treballar conjuntament entre àrees i serveis per assegurar objectius comuns i respostes integrals als problemes de la comunitat.

■ **Integralitat:** les diferents esferes de la ciutadania estan interconnectades. Les intervencions haurien de partir d'una mirada integral que tingues en compte la multicausalitat de les problemàtiques i la multiplicitat dels agents.

■ **Territorialitat:** assumir el territori com a variable vertebral a l'hora de plantejar la intervenció comunitària, entenent i respectant les necessitats de cada territori com a úniques.

■ **Protagonisme de la comunitat:** es refereix a comptar amb la veu de la comunitat en tant que coproductores de l'acció municipal i co-responsables de les intervencions plantejades per donar resposta a les necessitats identificades.

D'altra banda, el mateix document assenyala també **els requisits** per a la implementació del Pla, com a **consideracions prèvies necessàries a tenir en compte per a l'èxit en la seva implementació**.

■ **Temps:** la IC és un procés basat en les relacions comunitàries per millorar el benestar de les persones. Implica una transformació, canvis en les formes de relació, en les metodologies i les estructures organitzatives municipals. Tant la Intervenció Comunitària com la implementació del Pla, són processos que requereixen temps per a fer-se efectius.

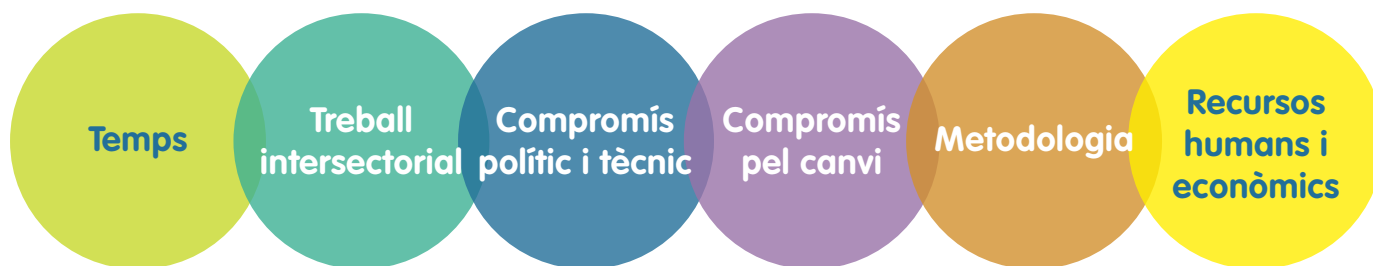
■ **Treball intersectorial (o interdepartamental):** implica l'assumpció d'una cultura organitzativa que vetlli per la mirada integral, global i intersectorial. Cal doncs replantejar les formes de relació i coordinació entre les àrees per tal d'assolir una coordinació que tingui en compte la globalitat per apropar-se a la seva resolució.

■ **Compromís polític i tècnic:** la IC implica una transformació organitzativa i metodològica. Per tal que es pugui assumir amb tota la seva força es necessari un compromís i una decisió ferma a nivell polític, del conjunt del govern, que permeti apostar per la intervenció comunitària i assolir els objectius proposats a nivell tècnic. Aquesta decisió ferma a nivell polític implica fer l'encàrrec perquè a nivell tècnic s'assumeixi i es posi en marxa.

■ **Compromís pel canvi:** Totes les àrees municipals són un motor de canvi i totes elles tenen el poder d'incidir en la realitat comunitària. Cal prendre consciència d'aquesta capacitat i plantejar, assumir i promoure la transformació que implica la IC de manera coordinada.

■ **Metodologia compartida:** Per tal d'assolir els principis de la integralitat i la intersectorialitat cal partir d'un mateix paradigma teòric i metodològic.

■ **Recursos:** per a que la IC pugui implementar-se de forma eficaç es requereixen tant recursos humans com econòmics, que cal preveure i planificar.



Més enllà de la diagnosi sobre l'estat de la intervenció comunitària a l'Ajuntament, aquest Pla incorpora com a un punt de partida una **fase prèvia** del propi Pla, les actuacions vinculades al **Projecte Comunitari "Som Torre-romeu"**, al barri de Torre-romeu, iniciades al febrer de l'any 2017 i el treball de diagnosi del **Mapa de Taules**, dut a terme per l'equip tècnic del Programa d'Intervenció Comunitària i Mediació, al llarg de l'any 2018.

2. Missió, Objectius, Eixos estratègics i Línies d'acció

La **missió** del Pla estratègic d'Intervenció Comunitària és l'enfortiment comunitari com a via per millorar la inclusió, la cohesió social i les condicions de vida de les persones als barris de la ciutat.

Per això, l'**objectiu principal** d'aquest Pla és promoure, a l'Ajuntament, l'adopció d'un model compartit d'intervenció social al territori, basat en la intervenció comunitària, com a marc conceptual i metodològic d'acció de les polítiques públiques municipals.

En aquesta direcció, el Pla d'IC es vertebrava al voltant de **dos eixos estratègics**: el primer, s'adreça a la pròpia **organització municipal** i el segon, s'orienta al **territori**.

EIX ORGANITZACIÓ

L'**eix organització** cerca la implicació del conjunt de l'organització municipal en la integració de la metodologia comunitària en les polítiques socials que es duen a terme des de l'Ajuntament i demana la seva complicitat en el desplegament del Pla.

Les línies d'actuació d'aquest eix estratègic es dirigeixen a **facilitar el treball interdepartamental** mitjançant la creació de les condicions, les estructures i els instruments institucionals necessaris per treballar conjuntament entre àrees i serveis municipals i a **impulsar la dimensió comunitària a les polítiques municipals** de caràcter social.

És un eix imprescindible per implementar la intervenció comunitària com a política pública municipal i, en aquest sentit, conté també una dimensió política.

La intervenció comunitària necessita la complicitat, l'energia i el suport polític i tècnic de tota l'organització per poder ser.



Els **objectius d'aquest eix** de treball són:

- 1. Aportar perspectiva i metodologia comunitària** a l'organització i vetllar per la seva qualitat.
- 2. Promoure i facilitar el treball entre serveis municipals:** generar i impulsar les estructures i instruments de transversalitat necessaris per planificar i articular les actuacions al territori des d'una estratègia comuna, integral i no fragmentada.
- 3.** Millorar l'**eficàcia i l'eficiència** de les intervencions municipals (optimització dels recursos).
- 4. Incorporar l'organització** municipal en el **desenvolupament del Pla** d'IC.

EIX TERRITORI

L'eix territori, per la seva banda, cerca enfortir les xarxes comunitàries als barris de la ciutat, mitjançant el desplegament de la intervenció comunitària com a política pública, amb el territori com a eix vertebrador.

Es dirigeix a **planificar les accions municipals al territori des d'una estratègia comunitària compartida**, mitjançant l'elaboració de Plans d'intervenció comunitària (PICs) específics per a cadascun d'aquests territoris.

Els **objectius d'aquest eix** de treball són:

- 1.** Treballar des de la comunitat: impulsar la **perspectiva i metodologia comunitàries** a les actuacions municipals al territori.
- 2. Articular els espais de treball municipals** (taules, comissions, grups de treball) impulsats pels diferents serveis municipals al territori.
- 3.** Configurar **xarxes de professionals** (i dels recursos-equipaments de proximitat) als territoris, per a que treballin de manera coordinada i col·laborativa.
- 4.** Impulsar la **col·laboració amb altres institucions o entitats** presents al territori, per a l'enfortiment comunitari.
- 5. Impulsar el desenvolupament comunitari del territori:** promoure les relacions entre tots els agents i generar/reforçar espais de treball conjunt i els projectes o accions resultants, com a motors de transformació i millora social.

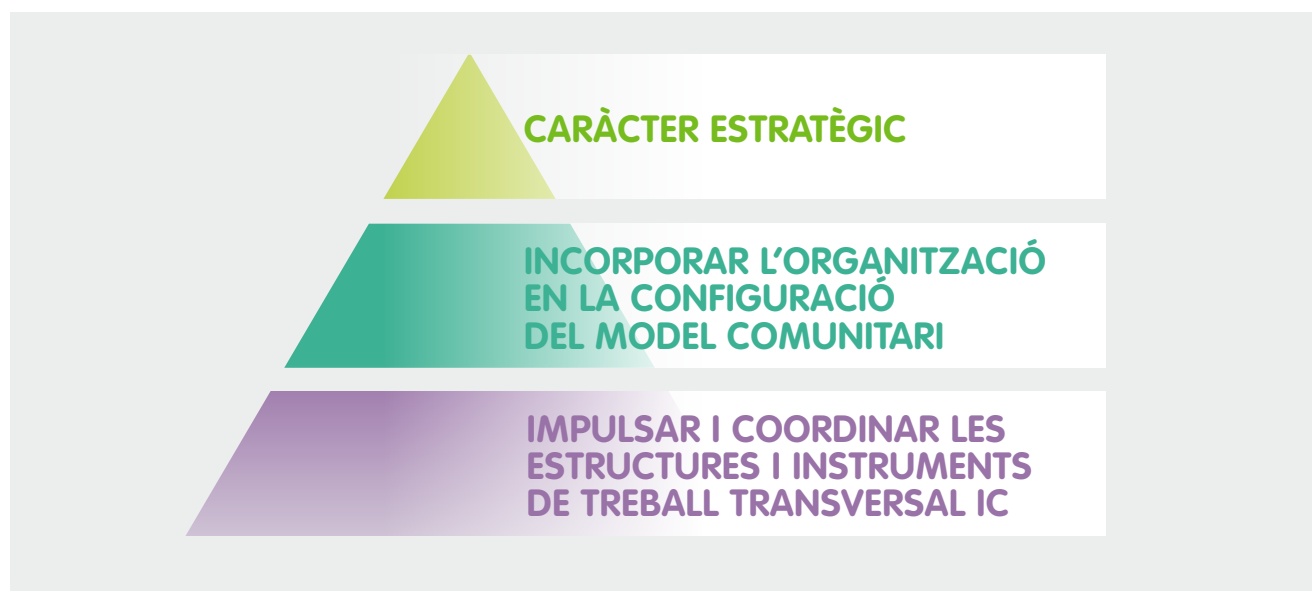
3. Metodologia

Aquest apartat descriu el recorregut per a la implementació del model d'intervenció comunitària, a través del Pla estratègic d' Intervenció comunitària, tant a l'organització municipal com al territori.

3.1. Eix estratègic: Organització

L'eix de treball **Organització** té a veure amb **impregnar la perspectiva i metodologia comunitàries** en les actuacions municipals i **facilitar el treball interdepartamental**.

És previ i imprescindible per desplegar la intervenció comunitària al territori.



La intervenció comunitària porta implícita la transversalitat i el treball en xarxa.

Com a organització, és imprescindible **configurar instruments i estructures operatives de coordinació**, que permetin articular i planificar de manera integral les accions comunitàries que els diferents serveis municipals despleguen al territori.

Aquest eix es refereix al conjunt d'**accions i processos** necessaris **per configurar aquestes estructures**, tant a nivell municipal com territorial, i a la **definició del seu funcionament** per a que siguin útils i eficaces.





1. El **Mapa de taules** és un instrument de diagnosi i planificació que, desenvolupat en una fase prèvia al Pla, aporta una visió general, una foto, de tots els espais de treball territorials impulsats des dels diferents serveis municipals i actualment en funcionament (taules, comissions, grups de treball).

Conté informació específica quant a lideratge, objectius, funcionament, projectes, relacions amb l'entorn, etc. d'aquests espais i preveu un procés d'articulació d'aquests espais municipals al territori, que ens porti a una coordinació més efectiva i funcional, mentre no es desenvolupa el corresponent Pla d'Intervenció Comunitària en aquell territori.

El procés del Mapa de taules inclou tres sub-processos: **1) el de mapeig** dels espais de treball municipals de caràcter comunitari. **2) el de disseny** del procés d'articulació i **3) el procés** pròpiament dit **d'articulació** en el territori.

Així doncs, el Mapa de taules conté dues dimensions: una vinculada a l'eix organització, com a instrument, que aporta una visió global del que hi ha actualment desplegat al territori i defineix el procés a seguir per a l'articulació d'aquests espais i una altre, de dimensió pròpiament territorial, que desenvolupa l'articulació de les actuacions comunitàries a cada territori.

En un futur, seguint el mateix procediment, es pot disposar igualment, d'un **Mapa de Plans sectorials**.

2. La **Taula transversal d'Intervenció Comunitària** (TIC) és l'estructura bàsica de coordinació interdepartamental, en relació a la IC, a nivell municipal.

Amb l'objectiu final d'articular i planificar el territori des d'una visió més integral, aquesta taula és l'espai que connecta cada territori amb l'organització municipal i els diferents territoris entre ells, a partir de la informació que recull el Mapa de taules primer i els Plans d'Intervenció comunitària (PICs) territorials després, a mida que es vagin definint.

Per això és important que sigui un espai de coordinació i planificació conjunta, útil i operatiu per a tothom.

En relació a l'acció comunitària, actuarà com a mecanisme d'actualització contínua de la informació que conté el Mapa de taules, es a dir, de la visió integral de totes les actuacions que es desenvolupen a cada territori i de les seves connexions, per si escau, poder planificar estratègies conjuntes d'intervenció.

A priori, pensem que aquesta taula l'haurien d'integrar els comandaments dels serveis que actuen als barris i despleguen, d'una o altra manera, accions relacionades amb la intervenció comunitària. Ara bé, la concreció dels participants, els objectius, les funcions i el propi funcionament de la taula, seran el resultat del **procés conjunt de configuració de la taula**.

3. El **Mapa de comunitats d'intervenció** és el document que conté la definició de les unitats territorials d'intervenció IC i els criteris de prioritització.

La comunitat té una dimensió relacional i identitària que sovint supera l'encotillament de la divisió territorial administrativa.

La configuració d'aquestes zones ha de superar aquestes divisions territorials administratives (districtes o sectors) i basar-se en l'observació de les dinàmiques comunitàries (xarxes relacionals actuals o potencials) que es donen, en major o menor mesura, de manera natural.

Els límits de les comunitats són complexes: d'una banda hi ha l'imaginari que la població té del mateix barri o territori; d'altra, les lògiques operatives dels serveis municipals o projectes concrets. En qualsevol cas, un cop definides, caldrà actuar de manera flexible i adaptant les actuacions a les diferents situacions i circumstàncies. Sovint, les comunitats d'intervenció coincidiran amb els barris, però no necessàriament.

Igualment, caldrà definir uns criteris de **priorització** per planificar la implementació progressiva dels Plans d'Intervenció Comunitària a cada territori.

És important no associar la intervenció comunitària, únicament, als territoris vulnerables, sinó pensar-la com a una política estratègica de ciutat.

En aquest sentit, cal assenyalar dues idees: l'enfortiment comunitari és útil i beneficiós per a totes les comunitats i no, només, per a les comunitats més desfavorides; a més, focalitzar la mirada exclusivament en aquests barris, pot accentuar l'estigmatització i portar a la sobre-intervenció.

El procés de definició de les comunitats d'intervenció i els criteris de priorització es durà a terme en el marc de la Taula transversal d'IC.

4. El Sistema d'Informació i Comunicació. La coordinació, la planificació i el treball en xarxa interdepartamental necessiten d'un sistema que ens permeti compartir la informació i comunicar-nos entre els diferents serveis de manera fàcil i fluïda. Ens caldrà definir molt bé com haurà de ser i quin ús li haurem de donar perquè el sistema sigui funcional.

Pensem en un sistema de gestió compartida de la informació. Igualment, al territori, cada PIC haurà de comptar amb un sistema d'informació propi.

Al igual que el Mapa de comunitats, el Sistema d'informació i comunicació IC es definirà en el marc de la Taula transversal d'IC.

5. L'Observatori de la Intervenció Comunitària és l'espai de formació, acompanyament i suport tècnic als serveis municipals en el desenvolupament del Pla d'IC, tant al territori com a l'organització municipal i també, l'espai de seguiment i avaluació per a la millora del seu desplegament.

Des de l'Observatori, es promourà la **formació** en Intervenció Comunitària, tant la de caràcter general, per al conjunt de l'Organització, com específica per als professionals que actuen al territori.

També s'establirà un **espai** periòdic **de suport i seguiment dels plans d'acció** en marxa als diferents territoris, (un espai grupal periòdic de suport metodològic per abordar les dificultats i compartir el coneixement i les bones pràctiques entre el personal tècnic dels diferents barris).

També des de l'Observatori es configurarà, temporalment, un **espai de supervisió i contrast metodològic per a l'Equip IC en la implementació del Pla**, a través d'un Conveni de col·laboració amb el Col·lectiu de Professionals del Treball Comunitari de Catalunya.

Finalment, des de l'Observatori s'impulsaran els **processos d'avaluació** de la implementació del Pla a l'Ajuntament i dels PIC a cada territori.



El procés de definició i configuració d'aquests instruments es duran a terme amb l'organització municipal, a través d'un seguit de **sessions de treball** amb els diferents serveis implicats (bàsicament, els vinculats a les polítiques socials i d'inclusió, però no només: Participació, Habitatge, Acció Social, Salut, Educació, Drets Civils, Mediació, Policia Municipal, Promoció Econòmica, Espai Públic, Esports, Cultura, etc.).

D'altra banda, com a organització, ens caldrà també **posar en comú el marc teòric i metodològic de la Intervenció Comunitària**.

No es tracta de debatre sobre la metodologia i el seu fonament conceptual, sinó de posar-nos d'acord a nivell terminològic: cal que tota la organització parlem amb els mateixos termes i entenguem les mateixes coses quan parlem de *treballar en xarxa*, de *comunitat* o d'*intervenció comunitària*. En aquest sentit, el Pla promourà la reflexió i la formació al voltant d'aquests conceptes i la seva aplicació metodològica, especialment, entre els professionals municipals que actuen al territori.

PROCÉSSOS D'IMPLEMENTACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC D'INTERVENCIÓ COMUNITÀRIA A L'EIX ORGANITZACIÓ.



Aquests processos, per la seva repercussió en el conjunt de l'organització municipal i en les dinàmiques de treball dels serveis, comptaran amb el **suport tècnic i la validació del Servei d'Organització i Transparència**.

Finalment, tot projecte requereix de voluntat i intencionalitat política i aquesta condiciona el seu desenvolupament.

El Pla IC afecta tota l'organització. És integral i integrador. El treball en xarxa i l'assumpció de la dimensió comunitària només és possible si cadascun dels serveis municipals els incorporen com a objectius propis.

La implementació i rodatge d'aquestes estructures i instruments de transversalitat i el canvi de model que representen per l'organització demanen temps, però com a elements de millora, cal garantir la seva estabilitat i continuïtat, mes enllà dels temps polítics. Per això, caldrà també **validar políticament i formalitzar** d'alguna manera **les estructures i instruments de transversalitat** de les que ens dota el Pla IC.

Les estructures i els instruments de treball transversal del territori, es descriuen a l'apartat de l'Eix de treball Territori.

3.2. Eix estratègic: Territori

L'**eix territori**, de caràcter més operatiu, té a veure amb el **desplegament de la intervenció comunitària al territori com a política pública** i descriu els processos, les estructures i els instruments necessaris per la implementació del model a cada territori.

Planteja **dos processos diferenciats**, a dues velocitats també diferents.





1. El **Mapa de taules territorial**, és un procés a curt-mig termini.

Té per objecte revisar, des d'una perspectiva comunitària, els espais de treball municipals actualment en funcionament (taules, comissions, etc.) i articular-los territorialment per una millor coordinació. Ara bé, encara que representa un primer pas en direcció a la implementació de la intervenció comunitària com a model que facilita la transversalitat i el treball interdepartamental, queda lluny de la planificació comunitària, que és el model pròpiament dit.

La previsió de consecució d'aquest procés aproximadament és de 5 o 6 mesos d'actuació de l'equip IC a cada territori, treballant de manera simultània.

Aquest procés parteix del Mapa de taules i, atenent la divisió territorial del Mapa de comunitats, proposa **1) avaluar l'oportunitat de connectar els espais de treball municipals** existents en un mateix territori i els projectes corresponents; **2) configurar una xarxa territorial de tècnics de l'ajuntament i 3) impulsar la perspectiva comunitària.**

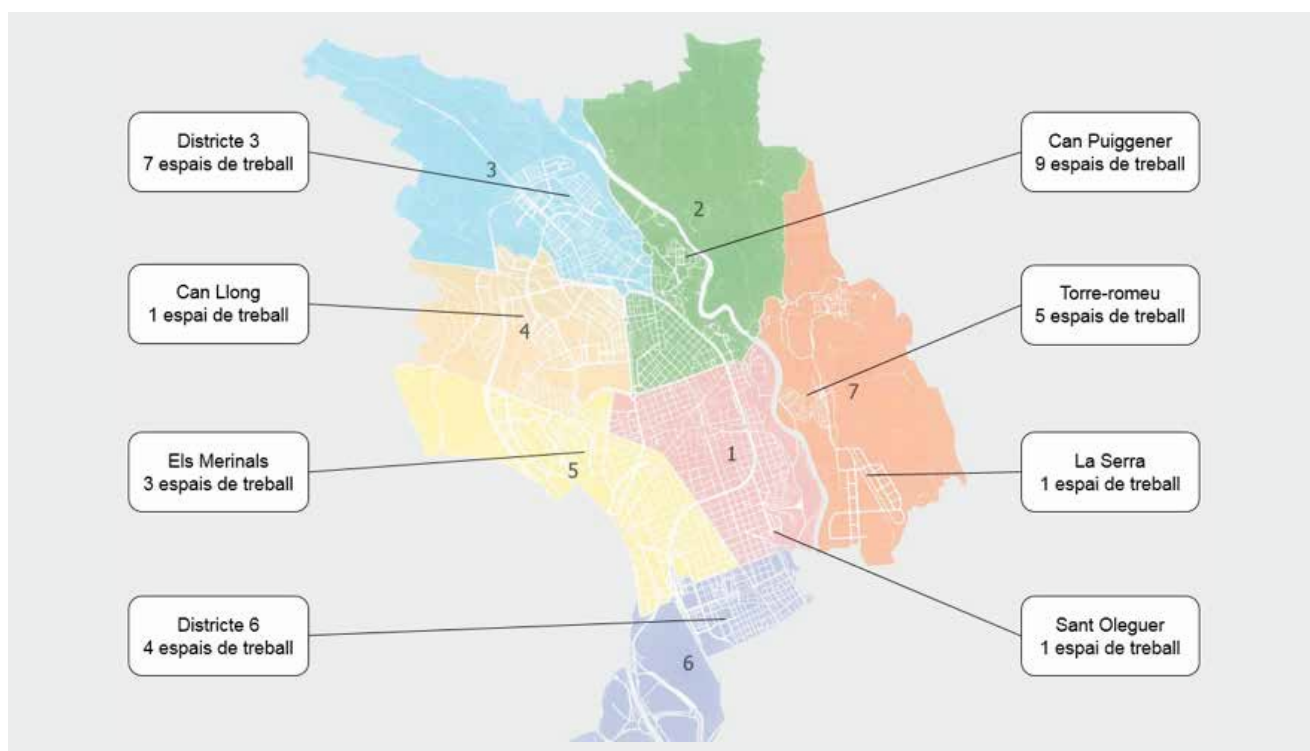
En un segon moment, preveu **4) incorporar els professionals extra-municipals** a la xarxa de tècnics.

Aquest procés posa de relleu els objectius en comú entre espais de treball municipals presents en un mateix territori, amb la finalitat d'impulsar una major coordinació i evitar les disfuncions detectades en la diagnosi del Mapa de taules. I, més enllà, cerca planificar, des de l'Ajuntament, estratègies o actuacions conjuntes que donin lloc a respostes més integrals. Paral·lelament, el procés promou la incorporació de la transversalitat i la dimensió comunitària als projectes en funcionament.

El procediment d'articulació a seguir, per fases és el següent:

- a.** Observació del funcionament intern de cadascun d'aquest espais municipals (taules, comissions, grups de treball,...) atenent als objectius, contingut, relació amb altres projectes municipals presents al territori, connexió amb les polítiques pròpies dels participants del espai, dimensió comunitària, oportunitats de millora, etc.
- b.** Visibilitzar les oportunitats d'articulació i treball en xarxa amb la resta d'espais i projectes referents en el mateix territori.
- c.** Elaboració d'una proposta
- d.** Constitució d'una xarxa de professionals municipals del territori
- e.** Configuració d'un sistema d'informació i comunicació comú

Quant a l'**abast territorial**, només es durà a terme en aquells territoris on ja existeixin espais de treball conjunt municipals en funcionament i, en aquest sentit, cal assenyalar que la distribució a la ciutat és molt desigual, ja que presenten una concentració en determinats territoris i la inexistència en d'altres.



Pel que fa als **resultats esperats** d'aquest procés a cada territori són: la configuració d'una xarxa de professionals municipals i d'un sistema compartit d'informació i comunicació que haurà de permetre coordinar i vertebrar millor el conjunt d'actuacions municipals en una mateixa zona, per així, evitar duplicitats i solapaments, trencar mínimament la lògica sectorial i connectar amb el conjunt de l'organització, a través de la Taula transversal d'IC.

2. Els Plans d'Intervenció Comunitària (PICs) territorials, són l'instrument que ha de guiar el procés, a mig-llarg termini, d'implementació i desenvolupament del model d'intervenció comunitària en el territori i les estructures i instruments de transversalitat que l'han de fer possible, amb l'objectiu de generar/enfortir un sistema comunitari que s'ha de mantenir més enllà del propi PIC.

Els PICs **són l'instrument bàsic de planificació comunitària al territori**. Contenen els plans d'acció específics per cada territori, elaborats i executats de manera comunitària i tenen per objecte l'enfortiment del sistema comunitari d'un territori concret. Es a dir, reforçar la xarxa d'actors que potencialment poden treballar junts per augmentar la capacitat de resposta i de transformació del seu entorn.

Un **sistema comunitari** enfortit vol dir una xarxa de relacions on els diferents agents es coneixen, reconeixen i legitimen; comparteixen projectes i dibuixen una dinàmica de funcionament pròpia.

També vol dir una xarxa de professionals articulada, coordinada i amb objectius i estratègies en comú.

Els PICs **parteixen** sempre del **respecte per l'existent** (la diagnosi comunitària): agents, coneixements, relacions establertes, lideratges, relacions amb el territori, etc. I **el resultat** és una proposta concreta (el pla d'acció) de creació, adaptació, revisió o enfortiment de l'entramat comunitari existent i els nusos de relació i una estratègia comuna per al barri i el seu procés de desenvolupament.



La **diagnosi comunitària** ens remet al que és específic d'aquell territori (necessitats, actius, interaccions) d'on sorgiran els objectius específics del Pla d'acció, que caldrà prioritzar.

El **Pla d'acció comunitàri** mirarà de donar resposta a aquestes necessitats de manera col·lectiva (què podem fer cadascun de nosaltres i/o tots junts alhora, en relació a aquests problemes?).

Com a instrument de planificació, l'especificitat dels PiCs rau en la seva dimensió comunitària pel rol protagonista que atorga a la comunitat al llarg de tot el procés i la finalitat, en si mateix, de l'enfortiment comunitari.

ESTRUCTURES I INSTRUMENTS DE TRANSVERSALITAT I DESPLEGAMENT DE LA INTERVENCIÓ COMUNITÀRIA AL TERRITORI:



1. El Grup Motor territorial és l'estructura interdepartamental **bàsica** del PIC en el territori. Es tracta d'un equip de treball, a priori, municipal, configurat per tècnics/es de diferents àmbits, que son referents del territori concret (pensem en el/la coordinador/a i tècnica de districte, o els tècnics d'AS, Salut o Educació, tot i que en funció del territori, poden ser uns altres i poden variar en el temps).

El grup motor, de la mà de l'equip IC, participa de tot el procés d'implementació del PIC i és l'encarregat de desenvolupar-lo un cop marxa l'equip IC.

2. La Comissió política del PIC. La voluntat de superar les lògiques sectorials, impulsar la planificació interdepartamental i configurar respostes més integrals a les problemàtiques socials des del nivell tècnic, s'ha de traslladar igualment al terreny polític.

La comissió política d'un PIC la integren el referent polític territorial i els regidors/es dels diferents serveis que configuren el Grup motor d'aquell PIC.

De manera general, les funcions de la comissió política son les d'establir amb claredat la voluntat política d'activar el PIC i explicitar-la, així com de vetllar pel seu desplegament i sostenibilitat en el territori.

3. La Xarxa de professionals, aglutina el conjunt dels i les professionals (personal tècnic municipal, personal d'altres administracions, d'entitats del tercer sector) que poden treballar de manera conjunta per abordar les necessitats socials del territori.

4. El Sistema d'Informació i Comunicació territorial és el sistema que ha de permetre compartir informació entre els agents de la comunitat i comunicar-se de manera fàcil i fluida. Cal definir molt bé com ha de ser i quin ús se'n fa per a què sigui funcional, operativa. Pensem en un sistema de gestió compartida de la informació que, a més a més, serveixi per difondre les accions i projectes que es desenvolupin des del propi sistema comunitari (**pla de comunicació del PIC**), amb la finalitat de motivar i incorporar el màxim d'actors al sistema comunitari, tot preservant la Llei de protecció de dades.

Fases del procés de desenvolupament d'un PIC en un territori concret.

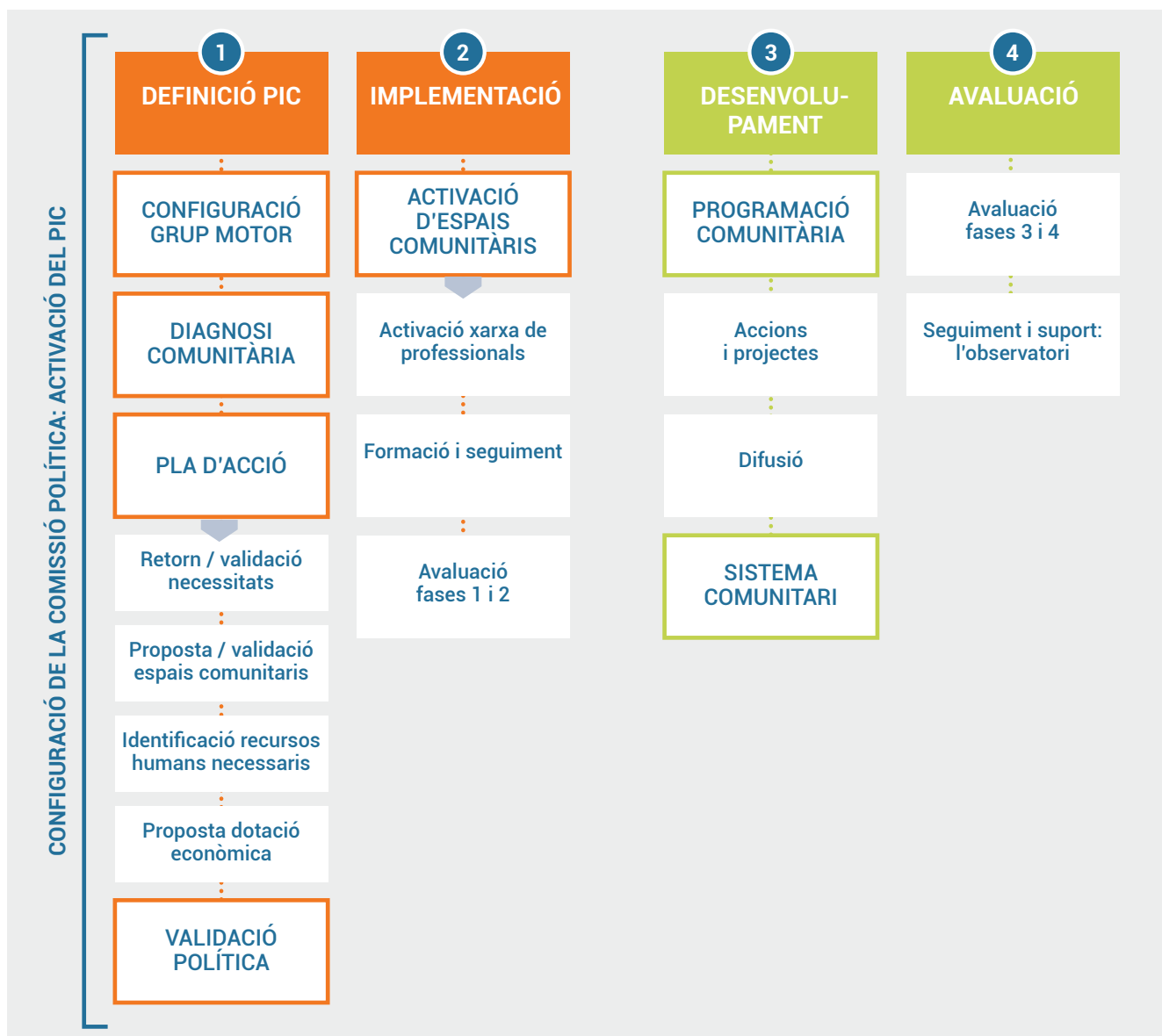
Son quatre: de **definició**, d'**implementació**, de **desenvolupament** i d'**avaluació i seguiment** i ve precedida per la configuració de la **Comissió política** i l'explicitació de l'encàrrec de l'activació del PIC i la configuració del **Grup motor**.

Les dues primeres fases, de definició i implementació del PIC tenen una durada aproximada d'un any i mig de treball de l'equip IC al territori. Les dues fases següents, de desenvolupament i avaluació, poden durar un any i mig més. En aquesta segona etapa, en principi, és el Grup motor qui impulsa i coordina el desenvolupament del PIC i l'equip IC dona suport al Grup motor i la xarxa de professionals mitjançant el seguiment periòdic, a través de l'Observatori de la IC.

En total, a priori, el període de definició i desenvolupament d'un PIC en un territori es de 3 anys.

L'objectiu és que el resultat, el Sistema Comunitari, transcendeixi el PIC i sigui sostingut per la pròpia xarxa territorial, liderada per el Grup motor i el suport de la xarxa de professionals.

PROCÉS DE DESENVOLUPAMENT D'UN PLA D'INTERVENCIÓ COMUNITÀRIA EN UN TERRITORI PER FASES:





Els processos de cada fase son els següents:

FASE 1: DEFINICIÓ DEL PIC TERRITORIAL

1. La configuració del Grup Motor. Implica la constitució com a equip de treball interdepartamental del territori. El Grup Motor participa activament amb l'equip IC en la definició del PIC.

2. La diagnosi comunitària, que conté dos tipus de diagnosi: 1) la diagnosi del sistema comunitari, és a dir dels agents, recursos, equipaments, projectes i les seves interaccions; la xarxa relacional i si comptem amb espais de treball conjunt. 2) I la diagnosi de les necessitats del territori. Aporta informació relativa a:

- **Serveis públics** relacionats amb l'acció comunitària present i potencial i relacions entre ells i la població (necessitats que detecten i respostes per cobrir-les; projectes en marxa que poden treballar amb la població de manera col·lectiva, etc.).

- **Entitats i grups informals** i relacions entre ells. (Establir les fortaleces de les dinàmiques socials i els seus projectes; quins poden ampliar la incidència social i transformadora. Detecció de jerarquies, conflictes.)

- **Equipaments de proximitat i espais públics rellevants d'interacció social.** (paper que juguen connectant serveis, veïnat i col·lectius; generant relacions i liderant o acompanyant processos comunitaris).

- **Espais de treball** en els que participen agents del territori (quins agents, quina dinàmica, son estables, puntuals,...)

- **Mapa de necessitats** del territori definides i prioritzades conjuntament per tots els agents (administració, recursos professionals, entitats, i ciutadania).

En els processos d'intervenció comunitària, el procés de diagnosi juga un paper molt important per a la **generació de confiança i reconeixement** entre els diferents agents del territori.

3. El procés de definició del Pla d'acció o estratègia comunitària, inclou **tres sub-fases**:

- El **retorn/validació de les necessitats** i problemàtiques detectades, que incorpora la comunitat en el disseny i té per objecte el reconeixement i la generació del sentiment d'apropiació del procés; donar veu i comptar amb la comunitat des del inici.

- La **proposta i validació dels espais de treball comunitari**, elaborada per l'equip IC i el Grup Motor. Tenint en compte les necessitats específiques del territori, identifica els espais de treball conjunt (taules, comissions, grups) a crear, potenciar o revisar (quins hi ha; quin paper tenen; qui en forma part; quines dinàmiques de funcionament i quina funció poden jugar dins l'estratègia comunitària). Cal plantejar també si cal crear-ne de nous; fer us dels que hi ha o mirar de fer una revisió.

- La valoració sobre **els recursos humans** necessaris per impulsar i sostenir els espais comunitaris i sobre els **recursos econòmics (dotació econòmica inicial del PIC)** necessaris per desenvolupar els projectes i accions sorgits en aquests espais, i que caldrà incloure en la partida pressupostària corresponent del Programa d'IC.

El contingut del PIC territorial respon a:

- Quines necessitats i problemàtiques s'han abordat i d'aquestes, quins **temes** o **projectes** s'identifiquen per treballar en clau comunitària.
- Amb quins **agents** (en l'actualitat o potencials) podem comptar per sostenir el sistema comunitari i d'aquests, quins tenen la voluntat de participar.
- Quina ha de ser la **gestió de la dinàmica relacional** entre els agents.
- Amb quins espais d'organització **de professionals** comptem o necessitem.
- Amb quins **espais comunitaris**.
- Quins **recursos humans** i quina **dotació econòmica inicial** son necessaris per implementar el PIC.

4. Validació política del PIC territorial

FASE 2: IMPLEMENTACIÓ DEL PIC

1. Activar el sistema comunitari: Ens referim a **posar en marxa el Pla d'acció** activant, impulsant i dinamitzant els espais de treball comunitari, els projectes i accions, molt sovint, ja en marxa o afavorint les relacions entre agents o gestionant, si cal, els conflictes detectats, amb el suport del personal tècnic de Mediació.

En aquesta fase agafa una **rellevància important el Grup Motor**, ja que serà l'encarregat, en el futur, de sostenir el sistema comunitari.

2. També en aquest moment, caldrà impulsar/configurar **la xarxa de professionals** del territori.

3. Posar en marxa **accions de formació** en metodologia de procés comunitari, adreçada al conjunt de la xarxa professional, municipal o no, per tal de generar una mirada comuna en les estratègies d'intervenció.

4. Avaluar aquesta primera etapa a través d'**indicadors** relacionats amb els processos seguits per dissenyar el PIC i la seva implementació:

- mesurar els **resultats obtinguts** (disposem d'una diagnosi apreciativa que reflecteix la realitat concreta del barri i les seves xarxes relacionals? Hem pogut concretar un Pla d'acció i definir o re-definir l'arquitectura necessària per dur-lo a terme? S'ha enfortit la xarxa professional i definit el seu rol dins els Sistema? S'han enfortit els vincles amb i entre els agents?)
- mesurar els **procediments** (s'han seguit els processos metodològics establerts? S'ha incorporat el conjunt de la comunitat?).

Finalment, també serà aquest el moment d'**avaluar** la fortalesa o la feblesa del sistema comunitari i la idoneïtat que l'equip IC es retiri a un segon pla, per a que sigui el Grup motor del territori **desenvolupi el PIC**, amb el suport i acompanyament d'IC.



FASE 3: LA PROGRAMACIÓ COMUNITÀRIA

Consisteix en definir i desenvolupar la programació comunitària: els projectes i accions concretes sorgides en els espais de treball conjunt. Els processos són:

1. establir relacions de col·laboració amb/entre els recursos tècnics-professionals, la ciutadania i administració. Es a dir; **crear/enfortir espais de relació i treball conjunt** que generen una nova organització de la comunitat local.
2. **generar coneixement compartit** de la mateixa realitat local (anàlisi compartida del coneixement que han generat diagnòstics comunitàries).
3. **dissenyar i desenvolupar accions** i projectes conjuntament per afrontar les problemàtiques i reptes socials de manera col·lectiva.
4. Desenvolupar tot tipus d'activitats de **difusió d'aquests projectes i accions**. Incloure trobades comunitàries que evidencin les aportacions de cadascú per poder compartir i visualitzar els avenços.
5. Dinamitzar el veïnat: **impulsar activitats de caire general** que fomentin la col·laboració entre els agents.

FASE 4: AVALUACIÓ I SEGUIMENT

El Pla d'Intervenció Comunitària haurà d'incorporar un **procediment d'avaluació periòdica** que permeti mesurar els resultats i el impacte sobre el sistema comunitari i la transformació de l'entorn, no només com a procés de rendiment de comptes, sinó principalment, per millorar els processos d'enfortiment del sistema comunitari.

Com a resultats, el desplegament del model d'intervenció comunitària en un territori significa:

- Un **Pla d'Intervenció Comunitària** específic (PIC) per aquell territori.
- Una **Comissió política** que l'impulsa
- Un **grup motor** interdepartamental, que el sosté
- Una **xarxa de professionals** del territori
- Uns **espais de treball comunitaris**, d'on surten projectes i accions
- Un **sistema d'informació i comunicació** del territori i un pla de comunicació propi
- Un **sistema comunitari** en moviment.

D'aquesta manera, el PIC haurà generat aquests instruments, com a elements propis del territori, que de manera indefinida, seguiran enfortint i sostenint el sistema el sistema comunitari.

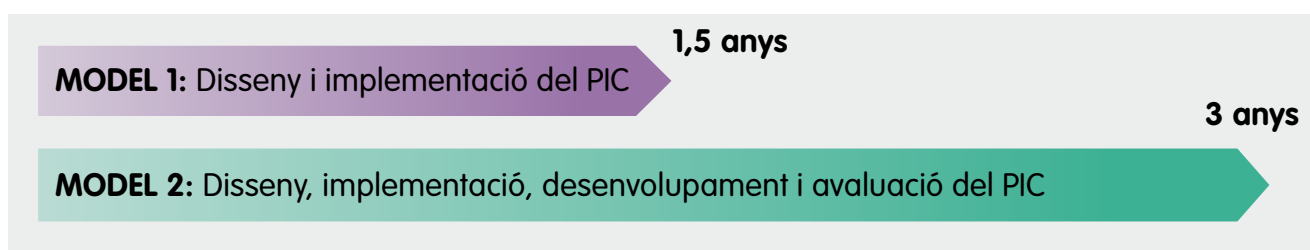


L'equip IC es l'equip de treball encarregat d'**impulsar i conduir el PIC**, com a equip tècnic coordinador, conjuntament, amb el Grup motor.

Un cop desenvolupades les fases 1 i 2 del PIC, cal avaluar la fortalesa del sistema comunitari del propi territori així com de l'estabilitat del Grup motor i de la Xarxa de Professionals i decidir si l'equip IC es retira a un segon pla.

Model 1: L'equip IC intervé i es present de manera continua al territori durant les fases 1 i 2, al llarg d'un any i mig aproximadament.

Model 2: L'equip IC és present al territori al llarg de les 4 fases de desplegament del PIC, acompanyant el Grup motor, al llarg d'uns 3 anys aproximadament. Un cop finalitzada la 4a fase, traspasa igualment la conducció del PIC al Grup motor.



La fortalesa del sistema comunitari del territori, la consolidació del Grup motor i el grau de coordinació de la xarxa de professionals territorial al final de la fase 2 determinaran l'aplicació del Model 1 o 2 a cada territori concret.

4. L'equip IC: funcions

L'equip IC ha d'estar configurat per un equip especialitzat en intervenció comunitària, inicialment, de 5 professionals i es planteja, sobretot, com un **equip de suport a l'organització** en el desplegament de la intervenció comunitària, com a model d'intervenció municipal al territori.

El Pla d'IC és un pla estratègic que dibuixa un model d'intervenció que afecta al conjunt de l'organització municipal i proposa un sistema per fer efectiu el treball interdepartamental i en xarxa al conjunt de l'Ajuntament.

L'equip IC apareix com a l'**agent impulsor** de la intervenció comunitària. L'agent **articulador i de transversalitat** a l'organització i al territori.

La seva **funció** és aportar perspectiva i metodologia comunitària, configurar les estructures necessàries per al desplegament del Pla i coordinar els dispositius per articular i optimitzar el treball transversal i interdepartamental.

Al territori, a més, vincula agents, facilita processos, connecta els territoris amb el conjunt de l'organització municipal i és l'equip de suport i acompanyament tècnic en el desplegament dels PICs.

L'equip IC doncs, és l'agent que configura i posa en funcionament els instruments i les estructures de coordinació i proposa una planificació de caràcter integral als territoris, a través dels PICs, assumint un rol impulsor, d'agent de transversalitat.

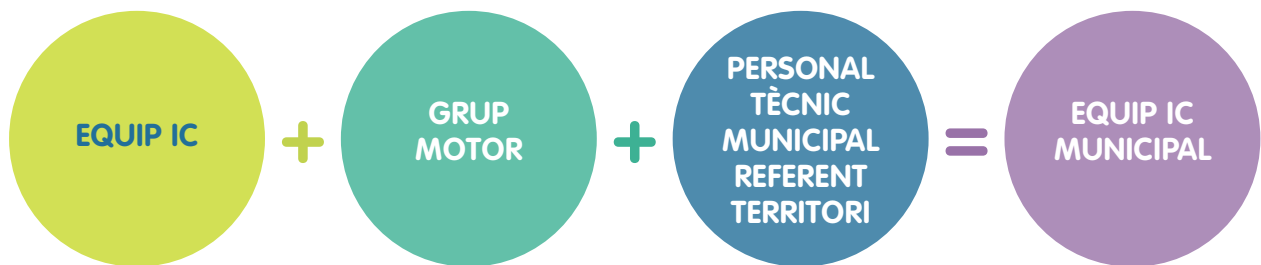


Ara bé, la metodologia comunitària només és comunitària si es fa col·lectivament.

Per això, una de les tasques principals de l'equip IC és el suport als equips de professionals que hi ha desplegats al territori, en la tasca de traçar estratègies comunes, per a la millora social d'aquell territori, conjuntament, amb la comunitat.

Això vol dir que, en el procés de desplegament d'un PIC en un territori concret, l'equip IC no només ha d'impulsar la configuració del Grup motor i de la Xarxa de professionals, sinó que ha de **vetllar per l'enfortiment d'aquests equips de professionals** com a tals per a què esdevinguin, pròpiament, els impulsors del sistema comunitari d'aquell territori.

Per això, de manera figurada, podríem dir que **l'equip IC també el formen tots i totes les tècniques dels diferents serveis municipals presents al territori** i amb els/les quals caldrà treballar de manera molt estreta.



Pensar en un equip IC que pugui impulsar i executar directament tots els PICs en una ciutat de les dimensions de Sabadell és impensable i inviable. Caldria dotar l'equip IC d'una estructura tècnica molt elevada. I estariem obviant la feina de molts altres professionals actualment ja presents i vinculats al territori.

Per això, es planteja **l'equip IC** que actua com un **"agent paraigües" d'articulació, transversalitat i metodologia comunitària**. D'aquesta manera, és més fàcil donar coherència al conjunt d'accions comunitàries que, des dels diferents serveis municipals, es duen a terme en un mateix territori (la intervenció comunitària apareix com el model metodològic en comú, que s'adapta a la realitat de cada territori) i, a la vegada, es supera el perill d'una sectorització del propi equip.



Així, el conjunt de funcions pròpies de l'equip IC són:

- Aportar un **model comú i compartit**, fonamentat en la Intervenció comunitària, **a l'organització municipal**.
- **Configurar estructures i instruments de transversalitat** que facilitin la coherència, articulació i planificació del treball interdepartamental, en relació a les accions i projectes comunitaris que es despleguen al territori.
- **Planificar, coordinar i dirigir les accions del Observatori** municipal de la Intervenció Comunitària.
- **Impulsar, configurar i enfortir els equips de professionals del territori**, com a estructures bàsiques de desenvolupament dels PICs en cada territori (Grup motor; Xarxa de professionals).
- Activar, elaborar, planificar i dirigir els **processos de definició dels Plans d'Intervenció Comunitària (PIC)** als diferents territoris.
- **Elaborar**, de manera compartida, les **diagnosis comunitàries territorials**.
- **Acompanyar o executar**, segons el cas, el **desenvolupament dels PICs** al territori.
- **Revaloritzar** i potenciar els diferents agents/recursos del territori i els seus projectes.
- **Impulsar el sistema comunitari del territori**: afavorir la generació de **vincles amb** cadascun dels **agents** (institucions, professionals i recursos tècnics, entitats i ciutadania) **i entre ells**. Potenciar i generar **espais d'interacció** per facilitar el treball conjunt, de manera col·laborativa i no fragmentada.
- Generar les condicions necessàries per **potenciar el bon desenvolupament del rol específic de cada agent** en el marc del procés comunitari.
- **Impulsar i canalitzar les propostes de consens** que sorgeixin del sistema comunitari.
- **Desenvolupar estratègies per detectar i prevenir conflictes** latents/emergents entre els agents o a la comunitat, en col·laboració amb l'equip de mediació comunitària.
- **Aportar visibilitat i difusió** a les accions i iniciatives del territori: generar notícies positives del territori que permetin una identificació comuna i en positiu i permetin transcendir la pròpia comunitat.
- **Elaborar la documentació i els informes tècnics** necessaris per al correcte desenvolupament de les seves funcions, conforme la legislació vigent en cada cas.
- Realitzar el seguiment dels expedients, **avaluacions i memòries** necessàries.



5. Calendari: Implementació del Pla d'IC a l'organització i desplegament al territori

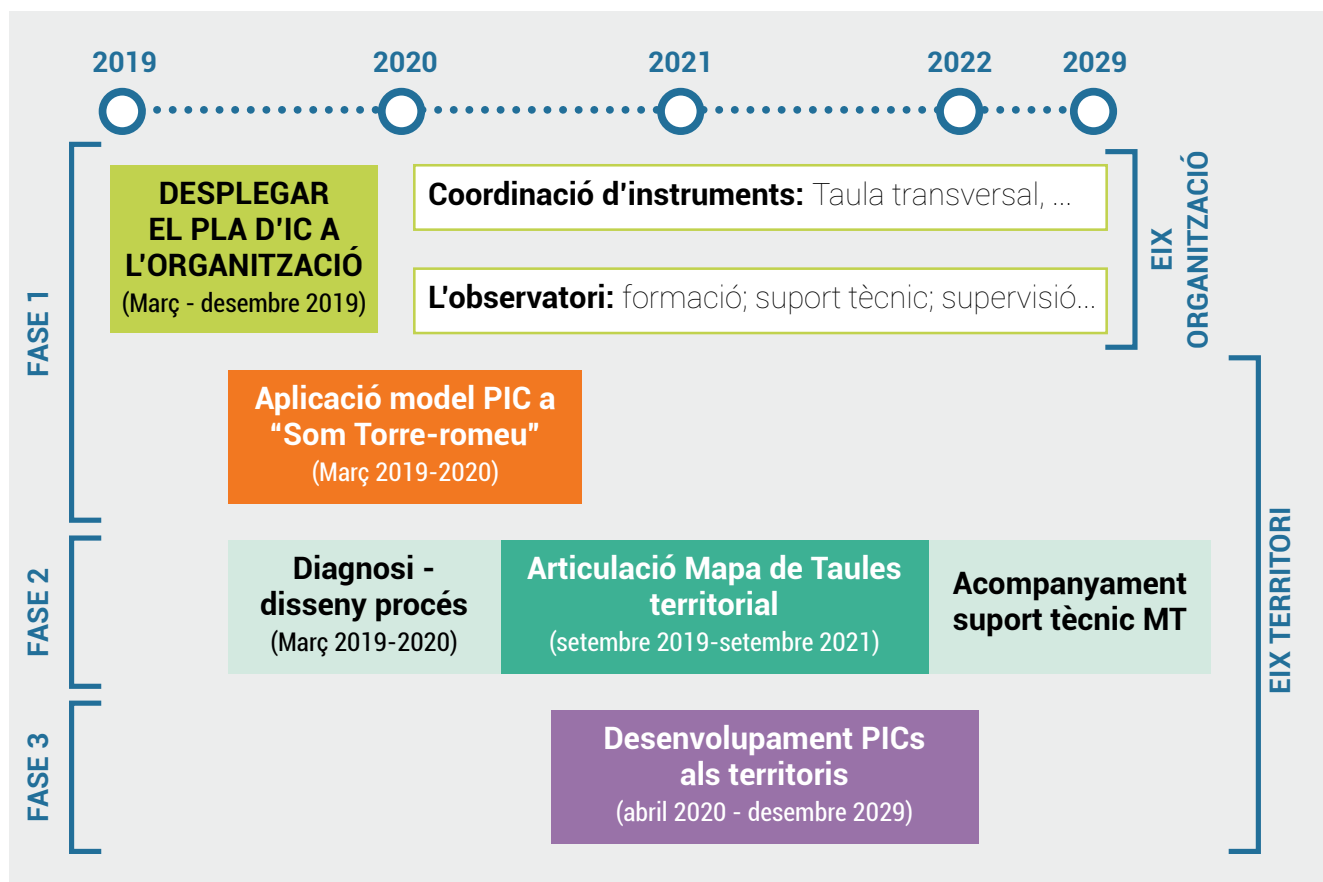
La Intervenció Comunitària és un procés basat en l'enfortiment de les relacions comunitàries i això significa temps. Temps per establir vincles, sinèrgies i espais de col·laboració. Però també, temps a l'organització municipal per transformar les formes de relació entre la ciutadania i l'Administració; temps per incorporar metodologies, per configurar estructures organitzatives i, especialment, per acomodar i ajustar la necessària implementació del treball transversal. Així doncs, estem davant un pla estratègic de mirada llarga.

A l'hora de definir un temps per a la implementació del Pla a l'organització i el seu desplegament al territori, cal partir de dues premisses: **1)** un pla d'acció comunitària és, per definició, un pla **a llarg termini** i **2)** el desplegament del Pla d'IC al territori requereix un **desenvolupament previ** del Pla a l'**organització** municipal que encamini la transversalitat i la coordinació interdepartamental.

Per aquest motiu, el Pla fa una **proposta temporal de 10 anys (2019-2029)**, com a **primera etapa** de desplegament del model i del seu desenvolupament en el territori, amb un **calendari** en **3 fases**, que en alguns períodes es solapen.

Aquesta **planificació** temporal queda **subjecte a la dotació de recursos professionals**, que en cas de no produir-se, no fa possible el solapament de les accions.

1a ETAPA IMPLEMENTACIÓ I DESENVOLUPAMENT MODEL PLA D'IC (2019-2029)



FASE 1:

1. Desplegament del Pla d'IC a l'organització. Eix organització.

De març de 2019 a desembre de 2019. Curt-mig termini: un any.

Inclou les següents actuacions i processos:

1. Presentació del Pla d'IC a l'organització i la seva validació política: aprovació pel Ple municipal.
2. Configuració i formalització de les estructures i els instruments de coordinació i transversalitat i els processos corresponents de definició d'aquests elements (Mapa de taules-diagnosi, Taula transversal d'IC, Mapa de comunitats d'intervenció i la seva prioritització, Sistema d'informació i comunicació IC i Mapa de Taules-articulació).
3. Progressiva posada en funcionament del Observatori de la IC (formació interna; conveni amb el Col·lectiu de Professionals del treball comunitari de Catalunya; supervisió a l'equip IC; contactes institucionals: Generalitat; Diputació).

2. Aplicació del model PIC al projecte comunitari "Som Torre-romeu". Eix territori. Gener del 2019 a febrer del 2020. Acció a mig termini. Un any.

Des del febrer de l'any 2017, l'equip de Mediació (ara , Intervenció comunitària i mediació) està desenvolupant un projecte comunitari al barri de Torre-romeu "Som Torre-romeu" que, al llarg d'aquest període, com a prova pilot, inclourà la part de la proposta metodològica del Pla d'IC, que el projecte en si no hagi desplegat encara .

L'adaptació consisteix en:

1. Configurar les estructures PIC que no disposa (grup motor, comissió política).
2. Elaborar el PIC Torre-romeu (adaptar i complementar el Pla d'acció actual).

FASE 2:

Mapa de taules territorial. Eix territori.

De setembre del 2019 a setembre del 2021. Proposta d'acció a mig termini: 2 anys.

Es refereix al procés de revisió i articulació territorial dels actuals espais municipals de treball interdepartamental (taules, comissions, grups de treball) i projectes comunitaris despleats en alguns territoris de la ciutat.

Inclou els següents processos, amb una previsió d'una actuació de 6 mesos de l'equip IC per a cada territori (8), amb actuacions simultànies en 2 territoris.

1. Anàlisi i revisió conjunta de cadascun d'aquests espais (21).
2. Elaboració de propostes d'articulació territorial.
3. Validació.



FASE 3:

Implementació progressiva dels Plans d'Intervenció Comunitària (PICs) al territori. (1a etapa). Eix territorial.

Gener del 2020 a desembre del 2029. Proposta d'acció a llarg termini:

Es refereix a la previsió d'un calendari d'implementació de PICs a diferents territoris (comunitats d'intervenció), per etapes, i segons els criteris de prioritització establerts al Mapa de comunitats.

Es preveu que cada procés d'activació d'un PIC tindrà una durada que oscil·larà d'entre 1'5 i 3 anys aproximadament, segons que l'equip IC segueixi el model 1 o 2 de presència al territori.

No obstant això, aquesta previsió també pot variar en funció de les especificitats i complexitat de cada territori, o de situacions sobrevingudes que pot portar a l'Ajuntament a prioritzar actuacions en un territori no previst.

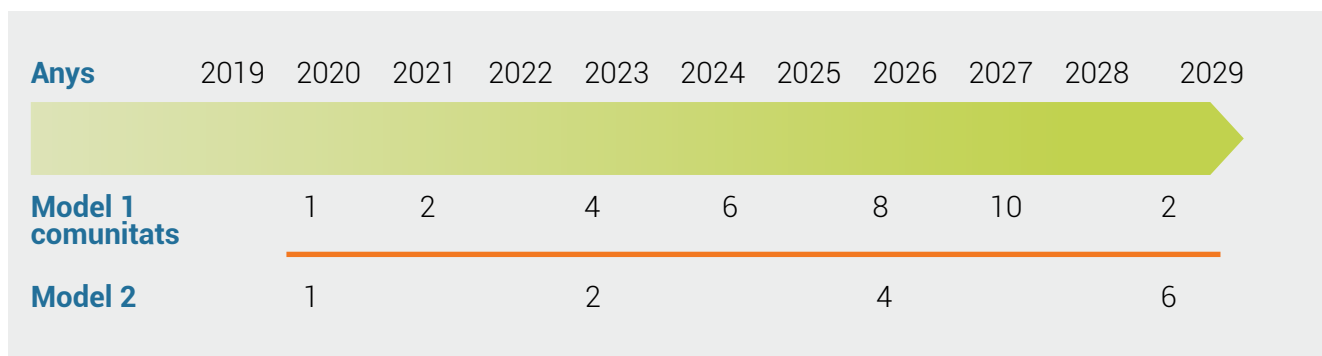
Inclou els següents processos:

- Configuració comissió política i activació del PIC
- Configuració Grup motor
- Definició del PIC (diagnosi i pla d'acció)
- Implementació del PIC territorial (sistema comunitari)
- Programació Comunitària
- Avaluació

Per un tema de dotació de recursos professionals, el Pla d'IC preveu **treballar en 2 PICs de manera simultània**, amb un equip de 2 persones a cada territori, **a partir de la Fase 3**, un cop finalitzat el procés de Mapa de taules, territorial.

Així, malgrat que fer una **previsió temporal a llarg termini** és difícil, a nivell teòric, l'estimació és de 2 PICs territorials cada any i mig o cada 3 anys, segons sigui el model d'intervenció de l'equip IC 1 o 2 i per tant, un cop finalitzada la primera etapa, s'hauran desplegat Plans d'Intervenció Comunitària en 6 o 12 territoris (comunitats d'intervenció).

En una suposada **línia del temps de la IC al territori**, la seqüència temporal de finalització dels PIC a les zones d'actuació podria ser la següent:



Aquesta planificació temporal preveu desenvolupar Plans d'Intervenció Comunitària (PICs) a entre **6 i 12 territoris en 10 anys**, si bé aquesta previsió queda subjecte a l'aplicació del model 1 o 2, a l'atenció a territoris no planificats inicialment i a **la dotació dels recursos professionals**, que en cas de no produir-se, no es possibilitarà la intervenció simultània en 2 territoris a la vegada.

6. Recursos professionals, econòmics i logístics

El Pla d'IC és un pla estratègic que dibuixa un model d'intervenció que afecta al conjunt de l'organització municipal i proposa un sistema per fer efectiu el treball interdepartamental i en xarxa al conjunt de l'Ajuntament i, especialment, entre els serveis municipals vinculats a les polítiques socials.

A través del Pla, l'equip IC posa en funcionament instruments i estructures de coordinació i treball conjunt i proposa una planificació de caràcter integral als territoris a través dels PICs, assumint un rol impulsor i d'agent de transversalitat.

Per això, el Pla d'IC requereix d'una dotació de recursos professionals, econòmics i logístics que cal preveure i sense els quals no és viable desplegar el Pla segons la seva previsió.

Pel que fa als **recursos professionals**, per tirar endavant el Pla, l'equip IC ha d'estar dotat, **com a mínim, per un equip de 6 tècnics/es** professionals de la Intervenció Comunitària, adscrits al Programa d'Intervenció comunitària i Mediació.

El Pla d'IC es un pla de llarg recorregut que planteja una millora organitzativa i una transformació metodològica que ha d'afectar al conjunt de l'organització municipal. Per **l'abast de comesa, requereix d'una estructura tècnica professional, sòlida i estable**, que ha de generar coneixença i confiança en el personal tècnic, de comandament i polític de l'organització, amb qui haurà de treballar conjuntament de manera estreta.

Però no només, ja que l'equip també haurà de generar vincles i sinèrgies amb els agents tècnics no municipals del territori i amb el conjunt de la comunitat.

Per tot plegat, es planteja un **equip tècnic centralitzat** que es distribueix de la següent manera:

1. Requereix, com a mínim, de la dedicació exclusiva d'**2 tècnic/a** per a la coordinació i gestió de les estructures i instruments de **treball transversal** municipals i totes les funcions que se'n deriven, pròpies **de l'Eix organització del Pla d'IC**.
2. Requereix de **4 tècnics/es** per desenvolupar l'**Eix territorial del Pla d'IC**.

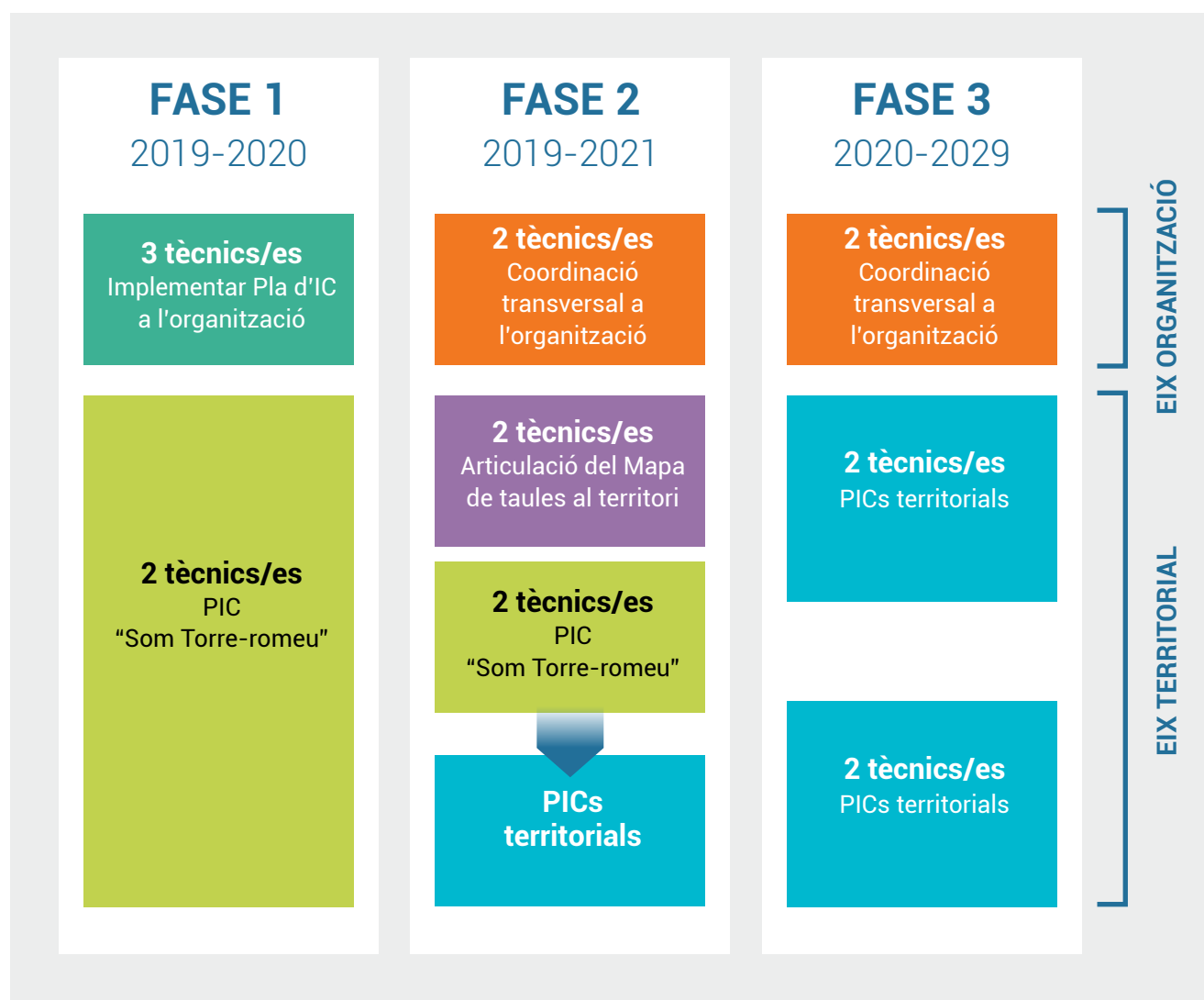
Al llarg de les **fases 1 i 2**, els 4 tècnics/es **es distribueixen** de la següent manera:

- a. **2 tècnics/es** per desenvolupar projecte comunitari PIC **"Som Torre-romeu"**, corresponent també a l'Eix territorial del Pla (Fase 1).
- b. **2 tècnics/es** per desenvolupar el procés de revisió i articulació del **Mapa de taules territorial**, corresponent a l'Eix territorial del Pla (Fase 2).

A partir de la **fase 3**, els 4 tècnics/es **es distribueixen**, en **equips de 2**, per treballar en el desplegament dels **PICs**, de manera simultània, en **2 territoris** diferents.



Pel que fa a l'**etapa inicial d'implementació** del Pla d'IC es **requereix el conjunt de l'equip**, més les **dues tècniques de Mediació** Comunitària que han participat tant en l'elaboració i implementació del Pla d'IC des del primer moment, com en l'elaboració i desenvolupament del projecte comunitari "Som Torre-romeu". Per tant, **6 professionals és la mínima estructura tècnica imprescindible** amb la que el Pla d'IC ha de desplegar.



A més, el desplegament del Pla requereix la dedicació d'**1 comandament amb funcions de direcció**, coordinació i supervisió tècnica i **1 suport administratiu** i de gestió econòmica del Pla, del Programa d'Intervenció Comunitària i Mediació.

Pel que fa als **recursos econòmics**, es considera imprescindible comptar amb una **dotació econòmica pròpia**, assignada de manera permanent i amb caràcter anual, per poder intervenir a nivell comunitari.

De la programació comunitària sorgiran projectes, accions i demandes, tant de caire social com urbanístic, que caldrà valorar. És molt important tenir present també els projectes de caire urbanístic, ja que la millora de l'espai públic i de les infraestructures urbanes no es pot deslligar del benestar individual, social i comunitari.



Per això, caldrà **preveure una provisió pressupostària inicial** per al Pla d'IC en relació a cada territori on s'està desenvolupant el PIC.

Ara bé, en funció dels projectes i accions concrets resultants del treball amb la comunitat, es determinarà quin departament serà el centre gestor i executor de la partida concreta.

És a dir, el Pla d'IC disposarà d'una partida pressupostària pròpia **que serà executada pel departament corresponent, en funció de l'àmbit del projecte o acció** a desenvolupar, fruit del pla de treball comunitari.

Aquesta **provisió anual inicial** haurà de tenir present:

- Les despeses corrents que pot generar el Pla d'IC aquell any.
- El nombre de PICs desplecats en diferents territoris paral·lelament; es a dir, d'una dotació pressupostària específica per a cada zona o comunitat d'intervenció.

Més enllà d'aquesta dotació inicial, donada la dificultat de determinar prèviament la previsió quantitativa, el capítol corresponent i el calendari d'execució (especialment, en el cas de projectes de caràcter urbanístic), caldrà comptar amb el **compromís anual d'ampliació del pressupost del Pla d'IC** per dotar econòmicament, si es considera, els projectes i accions sorgides del treball comunitari aprovats i validats per la pròpia institució.

D'altra banda, en el futur, per aquells territoris on el PIC hagi finalitzat, caldrà continuar disposant d'una dotació econòmica per els projectes comunitaris impulsats i generats pel propi sistema comunitari. En aquest cas, es pot preveure una dotació a través d'un **sistema de projectes pressupostaris**.

Finalment, pel que fa als **recursos logístics**, inicialment, cal pensar en un lloc de treball centralitzat per al conjunt de l'equip IC (5 llocs de treball), integrat al Programa d'Intervenció Comunitària i Mediació (12 llocs de treball en total).

Ara bé, al territori, caldrà valorar la necessitat de disposar d'un lloc de treball físic temporal durant el període en que estigui activat el PIC.

7. Avaluació

L'avaluació forma part de la planificació. L'avaluació, més enllà de passar comptes, que és absolutament necessari, ha de proporcionar la informació necessària per validar, consolidar o ajustar i reorientar el procés d'implementació i desplegament del Pla Estratègic d'Intervenció Comunitària segons els objectius establerts. Ha de permetre definir futures línies estratègiques, nous objectius o actuacions o modificacions d'aquestes i prendre decisions que suposin una millora del projecte.

El Pla Estratègic d'Intervenció Comunitària planteja l'avaluació de la 1a etapa d'implementació i desenvolupament (2019-2029) des de diferents perspectives, segons què avaluem i la finalitat de l'avaluació.



Els indicadors d'avaluació es configuraran en relació als objectius de cadascun dels eixos estratègics per tal d'obtenir una avaluació tant quantitativa com qualitativa.

El Pla d'IC proposa una **avaluació** en relació als **processos**, als **resultats**, als **impactes**, tant en l'organització municipal com en el territori i al **funcionament intern** dels espais comunitaris.

1. **Avaluació del procés:**

- Per visualitzar l'evolució del mateix procés.
- Per detectar allò que genera més dificultats i poder intervenir per millorar la situació, valorar i adequar el procés.
- Per conèixer i millorar la qualitat de les accions comunitàries: planificació, metodologia i compliment d'objectius.

2. **Avaluació dels resultats**

- Per conèixer quins són els elements generats (espais de treball interdepartamental, espais comunitaris, projectes, activitats, materials elaborats, etc.).
- Per distingir els recursos utilitzats.

3. **Avaluació d'impactes**

- Per analitzar la repercussió del projecte des del seu moment inicial al moment de l'avaluació. Avaluació a llarg termini.
- Per veure els canvis i les transformacions que es produeixen.
- Per observar el grau d'assoliment dels objectius, tenint en compte els impactes no previstos.
- Per descobrir les potencialitats del projecte i les seves limitacions.
- Per identificar l'eficàcia de les intervencions realitzades.

4. **Avaluació de funcionament intern dels espais de treball professional**

- Per reconèixer la feina feta.
- Per mantenir un funcionament intern eficaç i eficient.
- Per millorar la gestió del projecte
- Per valorar la idoneïtat de donar continuïtat als diferents espais de treball.



A partir d'aquests paràmetres s'avaluaran, **per fases**, cadascun dels **projectes i processos**, a la seva finalització:

FASE 1:

- Procés d'implementació del Pla d'IC a l'organització municipal: (creació de les estructures i instruments de coordinació i treball interdepartamental; funcionament, consolidació, participació, etc.).
- El projecte comunitari "Som Torre-romeu".

FASE 2:

- S'avaluarà el procés de l'articulació del mapa de taules i comissions, un cop finalitzat en tots els territoris.

FASE 3:

- Centrada en els PICs, buscarà indicadors en relació a les estructures (la comissió política, grup motor, xarxes de professionals, etc.), l'adopció de la metodologia comunitària, el processos d'enfortiment de les xarxes i els sistemes comunitaris, els projectes resultants, l'impacte a la comunitat, etc.
- S'avaluarà al final de les fases 2 i 4 del procés d'implementació del PIC al territori.
- En cada cas, caldrà plantejar **qui avalua, segons l'eix estratègic** al que es refereix.

Així, l'avaluació en relació als processos i accions relatives a l'eix organització, ha de tenir present al personal municipal que participa del Pla. L'avaluació en relació al territori ha de tenir present al conjunt de la comunitat, com a un aspecte indispensable del mateix procés comunitari.

L'**equip IC** facilitarà eines, recursos i metodologia per a la construcció d'instruments d'avaluació i la recollida sistemàtica d'informació.

El PIC estableix un Grup Motor a cada territori que impulsa el desenvolupament del seu propi sistema d'avaluació. Evidentment, com parlem de processos comunitaris, en la majoria dels casos els indicadors seran dissenyats per la pròpia comunitat.



El programa d'intervenció comunitària i mediació

El Pla estratègic d'Intervenció comunitària s'impulsa i desenvolupa des del Programa d'Intervenció Comunitària i Mediació.

El Programa d'Intervenció comunitària i Mediació és un programa creat al gener del 2019 amb l'encàrrec de definir i implementar a l'organització un model d'acció municipal fonamentat en la perspectiva i metodologia comunitària i, a la vegada, coordinar i desenvolupar projectes i accions orientades a fomentar la inclusió, l'enfortiment comunitari, la convivència, la gestió positiva dels conflictes i la cohesió social, des de la intervenció comunitària i la mediació.

Incorporar la perspectiva comunitària a les polítiques municipals conté una dimensió política de ciutat que implica ajustar acords entre àrees, serveis i territoris. Cal garantir que els diversos serveis reben l'encàrrec comunitari, que no queden diluïdes les responsabilitats i a la vegada, tampoc l'autonomia de les direccions i els professionals.

Igualment, cal garantir la creació d'espais municipals de treball transversal que permetin articular i dotar de coherència, unitat i visió integral la diversitat d'actuacions de cadascun dels serveis implicats i, més enllà, planificar estratègies compartides.

La transformació organitzativa i metodològica que significa la implementació d'un model municipal d'intervenció comunitària i la seva repercussió en el conjunt de l'organització municipal, possibilitant la planificació estratègica interdepartamental, situa al Programa d'Intervenció Comunitària i Mediació com a agent de transversalitat, assumint una funció impulsora, vertebradora, d'articulació i coordinació, dins l'Ajuntament.

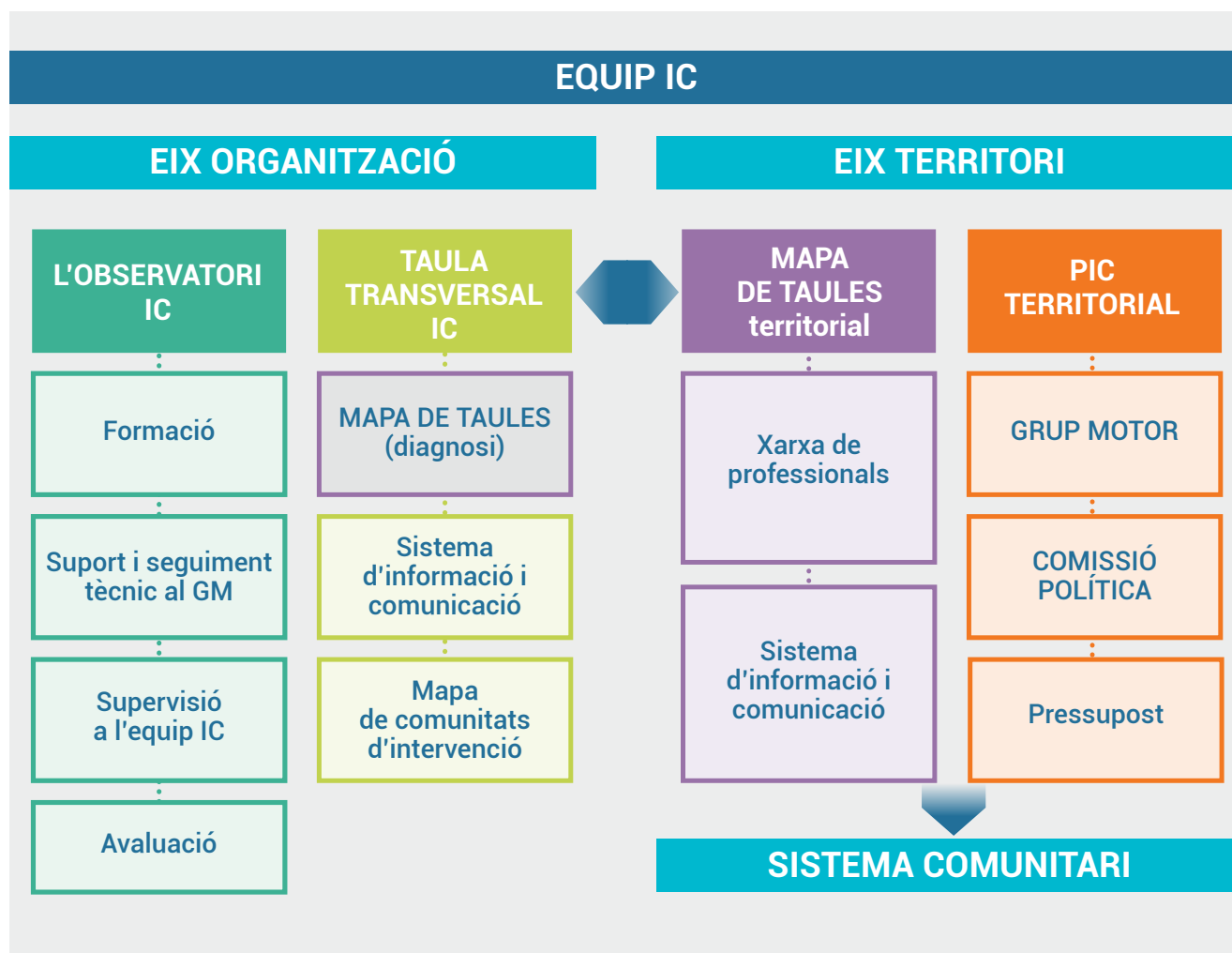
L'abast de la comesa, d'altra banda, de llarg recorregut, posa de manifest la **necessitat d'una dependència orgànica que aporti lideratge, impuls, visió integral** i de conjunt de la pròpia organització municipal i per facilitar la definició i planificació d'objectius i estratègies i l'articulació d'actuacions compartides entre àrees i serveis.

Per això, amb l'objectiu de donar resposta al repte de liderar les iniciatives d'intervenció comunitària amb una visió integral i d'impulsar el treball en xarxa i la transversalitat dins l'organització municipal, s'ha optat per vincular el Programa d'Intervenció Comunitària i Mediació a l'Àrea de Presidència i l'Alcaldia. Hi cabria també l'opció d'adscriure'l directament a una Àrea municipal; si fos així, seria òptim en aquella que aglutinadora de la major part dels serveis municipals de les polítiques socials.

En qualsevol cas, és igualment imprescindible **comptar amb una o un referent polític propi, una regidora o regidor delegat**, que assumeixi la dedicació i la responsabilitat del Programa d'Intervenció Comunitària i Mediació.

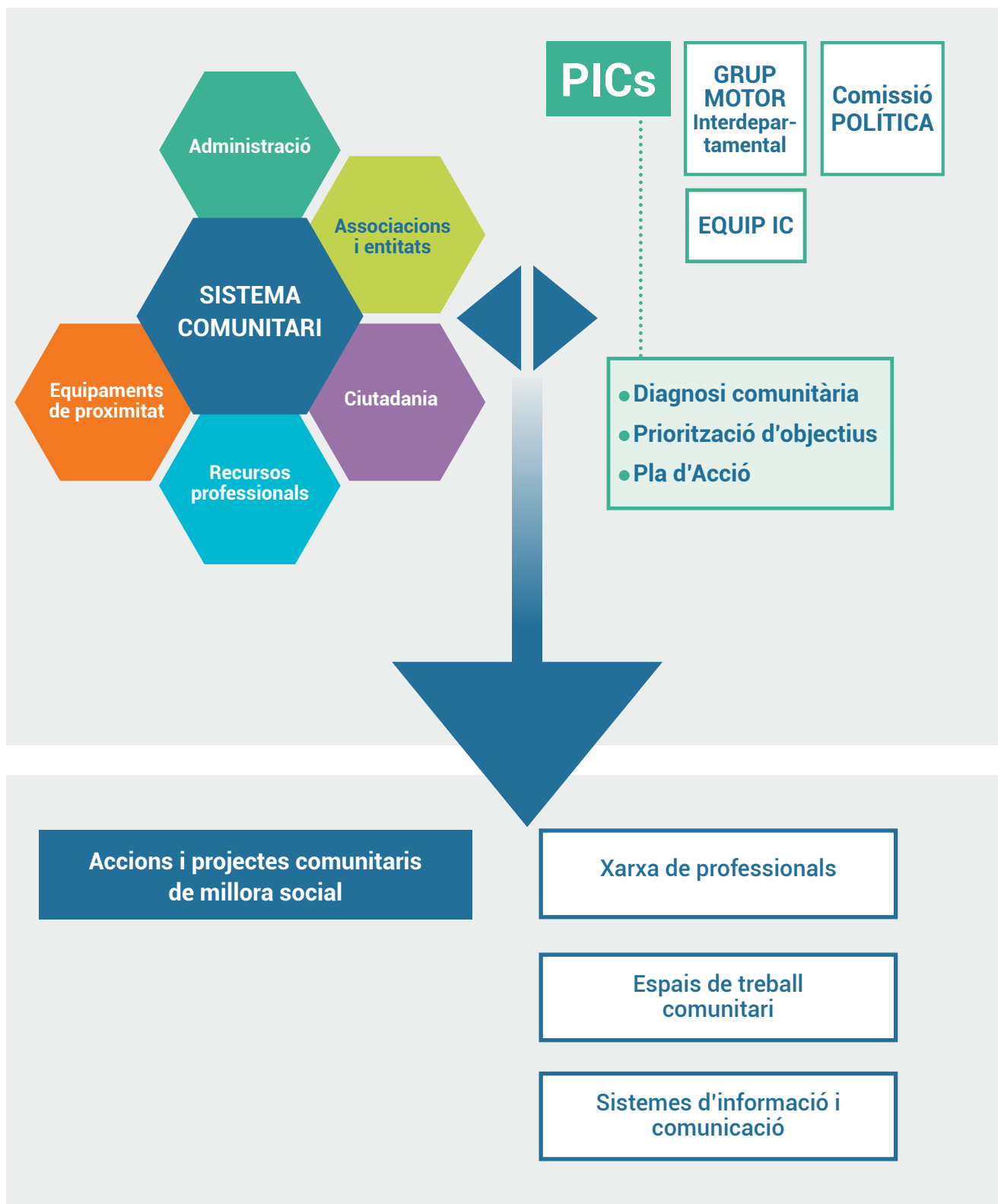
Quadres resum

EIXOS ESTRATÈGICS





DESENVOLUPAMENT PIC TERRITORIAL





Bibliografia

- Buades, J. i Giménez, C. (2013). **Hagamos de nuestro barrio un lugar habitable**. Manual de intervención comunitaria en Barrios.
- Carmona, M. i Rebollo, O. (2009). **Guia operativa d'acció comunitària**. Servei d'Acció Social i Ciutadania. Ajuntament de Barcelona.
- Direcció de serveis d'Acció Comunitària. (2016). **Cap a una política pública d'acció comunitària**. Ajuntament de Barcelona.
- Giménez, R. C. i Marchioni M. (2013). **Juntos por la convivencia. Claves del Proyecto de Intervención Comunitaria Intercultural**. Número 1. Convivencia y cohesión social. Obra social "la Caixa".
- Giménez, R. C. i Marchioni M. (2013). **Juntos por la convivencia. Claves del Proyecto de Intervención Comunitaria Intercultural**. Número 2. Metodología. Obra social "la Caixa".
- Iniciativa i dinàmiques comunitàries, S.L. i Roma, F (2016). **Orientacions per a la definició d'una estratègia comunitària**. Ajuntament de Barcelona.
- Marchioni, M. (2015). **Conceptos alrededor de la intervención comunitaria. Jornada de Prevención y Mediación Comunitaria**. Un calidoscopio de miradas: una década tejiendo complicidades. Gerona.
- Servei de Participació; Spora Consultoria Social (2017). **Diagnosi de la Intervenció Comunitària a Sabadell. Informe de resultats**. Ajuntament de Sabadell.
- Servei de Participació; Spora Consultoria Social (2017). **Model d'Intervenció Comunitària. Escenari de futur**. Ajuntament de Sabadell.



Organització:

Hi col·labora:



Ajuntament
de Sabadell



INTERVENCIÓ
COMUNITÀRIA
I MEDIACIÓ



Diputació
Barcelona