



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

# El desenvolupament comunitari i la rearticulació del sistema de benestar social: els Plans de Desenvolupament Comunitari a la ciutat de Barcelona

Ferran Cortès Izquierdo



Aquesta tesi doctoral està subjecta a la llicència **Reconeixement- NoComercial – SenseObraDerivada 3.0. Espanya de Creative Commons.**

Esta tesis doctoral está sujeta a la licencia **Reconocimiento - NoComercial – SinObraDerivada 3.0. España de Creative Commons.**

This doctoral thesis is licensed under the **Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0. Spain License.**



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

# El desenvolupament comunitari i la rearticulació del sistema de benestar social: els Plans de Desenvolupament Comunitari a la ciutat de Barcelona

Programa de doctorat en Educació i Societat

**Doctorand**

Ferran Cortès Izquierdo

**Director**

Josep Manuel Barbero García

**Tutora**

Marta Llobet Estany

Universitat de Barcelona

Barcelona, 2017

Membre de la

LE  
RU

Reconeixement internacional de l'excel·lència



B:KC  
Barcelona  
Knowledge  
Campus



Health  
Universitat  
de Barcelona  
Campus



## AGRAÏMENTS

Aquest treball de recerca s'ha cuinat a foc lent durant un llarg període de temps i el suport de moltes persones que m'han acompanyat en aquest procés.

La guia d'en Manel Barbero, director, mestre i amic, ha estat imprescindible per portar aquesta empresa a bon port. El seu rigor científic, guia, paciència i generositat, han facilitat que el treball anés avançant malgrat les aturades.

L'acompanyament de la Marta Llobet, tutora i amiga, m'ha ajudat a reflexionar i comprendre millor la complexitat i els dilemes de l'acció comunitària, i a recarregar l'energia en els moments de decaïment.

En la primera fase del treball de camp vaig compartir l'exploració dels PDC amb estudiants de Treball Social que van aportar noves mirades i preguntes a la recerca. Sobretot a partir del 2007 he rebut el suport generós de moltes treballadores comunitàries que van compartir el seu saber i experiència. No les puc anomenar a totes, sobretot vull agrair l'ajuda de la Marta Domènec, la Patricia Bas, la Noelia Sotus, la Marta Ballester, l'Eugènia Piola, la Maia Piaskowski i l'Enric Manuel.

Al llarg del procés, moltes companyes de la Facultat d'Educació m'han donat suport. La llista podria ser molt llarga però vull destacar, per diversos motius, la comprensió, l'ajuda i els ànims de l'Anna Escofet, l'Anna Forès, l'Ana Novella, la Marta Sabariego i la Pilar Folgueiras.

L'acompanyament de les companyes i companys de treball social ha estat fonamental. Gràcies amics i amigues, els de sempre i aquells que tinc la sort d'anar descobrint els darrers anys, per saber escoltar, per la vostra complicitat i humilitat, especialment al Jordi Sancho, la Núria Prat, el Manuel Aguilar, la Tomasa Báñez i la Violeta Quiroga.

La família i els amics també mereixen el meu agraïment. Pels seus ànims i per les burles carinyoses per la meva lentitud. Aquestes també m'han ajudat a no defallir en aquesta empresa. Vull destacar, sobretot, la meva mare, per la seva ajuda constant i la confiança incondicional en què acabaria aquest treball.

Vull agrair especialment el suport de la Rosa, la meva roca i el meu amor, per ser-hi sempre, pels ànims i per no tolerar el meu defalliment. I als meus fills, el Roger, l'Eloi i l'Àgira, els meus tresors i un estímul per seguir lluitant per construir una societat més justa.



## ÍNDEX

<b>AGRAÏMENTS</b> .....	<b>V</b>
<b>ÍNDEX DE FIGURES</b> .....	<b>IX</b>
<b>ÍNDEX DE TAULES</b> .....	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓ</b> .....	<b>XIII</b>
<b>CAPÍTOL 1. PLANTEJAMENT DEL PROBLEMA I METODOLOGIA</b> .....	<b>17</b>
1. FORMULACIÓ DE LA PROBLEMÀTICA DE RECERCA-EXPLORACIÓ.....	17
1.1. Les preguntes i consideracions inicials que han mobilitzat i orientat la recerca .....	17
1.2. Dubtes de fons .....	30
1.3. La delimitació de la problemàtica teòrica i la hipòtesi marc.....	31
1.4. Desfer paranys lingüístics .....	33
1.5. Objecte d'estudi (sobre què volem conèixer) i delimitació de l'espai social on observar-ho.....	34
1.6. Justificació de la necessitat de la recerca .....	36
2. METODOLOGIA I ESTRATÈGIA DE LA RECERCA.....	37
2.1. El plantejament de la recerca .....	37
2.2. Estratègia metodològica desenvolupada.....	43
2.3. Mitjans, tècniques, activitats i fonts d'informació que s'han utilitzat .....	48
3. ASPECTES EPISTEMOLÒGICS .....	54
3.1. Investigació qualitativa, artesanal, amb perfil etnogràfic .....	54
3.2. Investigació-acció en treball social .....	55
3.3. La teoria fonamentada.....	57
3.4. La redacció continua de la tesi .....	58
<b>CAPÍTOL 2. APROXIMACIÓ TEÒRICA AL TREBALL COMUNITARI</b> .....	<b>61</b>
1. LA COMUNITAT I L'ACCIÓ COMUNITÀRIA.....	61
1.1. El territori com espai de referència .....	62
1.2. La xarxa social com a instrument per a l'estudi i la construcció de la comunitat .....	64
1.3. Un espai cultural i una frontera que delimita la identitat social dels individus.....	65
1.4. La comunitat com a motor ideològic.....	68
1.5. Una definició operativa que integra la dimensió territorial, relacional i la dinàmica de la comunitat	68
1.6. Maneres d'anomenar el procés de "fer comunitat" .....	70
2. EL TREBALL SOCIAL COM UN ENFOCAMENT GLOBAL.....	72
2.1. El treball social com a intenció i com a projecte .....	72
2.2. El treball social com un procés de construcció social.....	75
2.3. Els objectius de procés: la participació com estratègia bàsica per a la promoció d'experiència significatives de canvi social.....	76
2.4. La dinamització de les relacions socials i la mirada ecològica .....	78
3. DELIMITACIÓ DEL TREBALL COMUNITARI.....	80
3.1. La relació del treball comunitari i el treball social .....	80
3.2. Esquemes teòrics de referència en el treball comunitari .....	83
3.3. Estratègies d'organització comunitària .....	90
3.4. Models d'organització comunitària .....	94

3.5. Beneficis de l'organització comunitària.....	100
4. EL COMPROMÍS ÈTIC, EL PERFIL I EL ROL DEL TREBALLADOR COMUNITARI.....	102
4.1. El compromís ètic.....	102
4.2. El perfil i el rol del treballador comunitari.....	108
5. ORIENTACIONS METODOLÒGIQUES PER IMPULSAR EL TREBALL COMUNITARI .....	111
5.1. La definició del projecte professional .....	112
5.2. Crear i sostenir l'organització .....	114
5.3. El diagnòstic, el projecte i l'acció col·lectiva .....	116
5.4. La retirada del professional per a l'autonomia del grup.....	119
<b>CAPÍTOL 3. APROXIMACIÓ AL CONTEXT SOCIAL I POLÍTIC: EL DESENVOLUPAMENT</b>	
<b>COMUNITARI COM UNA ESTRATÈGIA DE REARTICULACIÓ DEL SISTEMA DE</b>	
<b>BENESTAR.....</b>	<b>121</b>
1. EL CONTEXT SOCIAL EN EL QUAL S'INSCRIUEN LES PRÀCTIQUES ACTUALS DE TREBALL COMUNITARI EN EL MARC DELS PDC .....	121
1.1. Un context social en un procés de canvi accelerat.....	122
1.2. L'emergència de noves formes de govern: la governança .....	124
1.3. La reestructuració de l'estat del benestar.....	125
1.4. L'emergència del tercer sector en la provisió del benestar social .....	128
2. LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA EN ELS ASSUMPTES COL·LECTIUS .....	130
2.1. L'abast i els límits de la participació ciutadana.....	130
2.2. La participació que emergeix de baix a dalt .....	134
2.3. L'impuls institucional de la democràcia participativa .....	136
3. EL DESENVOLUPAMENT COMUNITARI: UN PROCÉS DE DESENVOLUPAMENT SOCIAL PER FER COMUNITAT DES DE LA LOCALITAT.....	138
3.1. El desenvolupament social com a objectiu.....	138
3.2. La localitat com espai de referència per treballar pel bé comú.....	139
3.3. La implementació del desenvolupament comunitari a Espanya .....	141
3.4. Els potencials i els límits del desenvolupament comunitari com a política social.....	143
3.5. Algunes experiències de promoció de l'acció comunitària d'abast global .....	144
4. UN ESCENARI PER A LA PRÀCTICA DEL DESENVOLUPAMENT COMUNITARI: UNA PROPOSTA D'ORGANITZACIÓ COMUNITÀRIA ANOMENADA PDC.....	148
4.1. Un tipus de processos d'organització comunitària anomenats plans de desenvolupament comunitari.....	148
4.2. La implementació dels plans comunitaris en el marc programàtic dels plans de desenvolupament social, econòmic i comunitari de la Generalitat de Catalunya .....	149
4.3. La consolidació del seu discurs: les línies estratègiques del pla a partir del 2004 .....	153
4.4. Un programa que es consolida com una de les vies de finançament al tercer sector però que renuncia als seus objectius més ambiciosos.....	157
4.5. Els PDC a la ciutat de Barcelona .....	158
5. ELS ACTORS SOCIALS QUE COMPARTeixEN I/O COMPETEIXEN PEL PROTAGONISME EN ELS PDC ..	160
5.1. Els polítics .....	161
5.2. Els responsables organitzatius.....	161
5.3. Els professionals .....	161

5.4. Els ciutadans organitzats.....	162
<b>CAPÍTOL 4. EXPERIÈNCIES DEL PDC A LA CIUTAT DE BARCELONA I EL SEU</b>	
<b>CONTRAST.....</b>	<b>165</b>
1. EL PLA INTEGRAL DEL CASC ANTIC (1995-2012).....	166
1.1. El barri: el context social en el qual s'implementa l'acció.....	167
1.2. Una mobilització social entorn d'un pla integral per al Casc Antic (1995-1997).....	170
1.3. La implementació del model gestionista (1997-2001).....	174
1.4. L'estancament del PICA: una estructura de gestió de projectes i equipaments que anava perdent el seu dinamisme i la seva bona imatge en el barri (2002-2005).....	191
1.5. Crisi del model gestionista i moviments pel canvi (Nov. 2005-2007).....	202
1.6. L'intent de renovació del procés d'organització comunitària (2007-2008): el procés de reflexió compartida per construir el Treball comunitari en el Casc Antic.....	209
1.7. La implementació d'un nou model de treball comunitari (2009-2012).....	218
1.8. Un nou procés de reflexió més madur i un trist final.....	227
1.9. Reflexions finals.....	232
2. RELATS CURTS DE QUATRE EXPERIÈNCIES DE PDC.....	236
2.1. El PDC de Trinitat Nova (1996-2001).....	237
2.2. El PDC de Sagrada Família (2007-2008).....	245
2.3. El PDC del Poble Sec (2005-2008).....	255
2.4. El PDC de Roquetes (2003-2008).....	265
3. UNA VISIÓ COMPARATIVA DELS CINQ PDC RELATATS.....	276
3.1. El repte de constitució d'un intergrup obert al conjunt de la comunitat al voltant d'un projecte de desenvolupament social d'una localitat.....	276
3.2. Un projecte de millora de les condicions de vida dels ciutadans d'una localitat.....	283
<b>CAPÍTOL 5. UNA REFLEXIÓ CORAL ENTORN ELS POTENCIALS I LÍMITS DELS PDC ..</b>	<b>289</b>
1. EL REPTE DE CONSTRUIR UN PROCÉS COL·LECTIU EN UN MARC INSTITUCIONAL.....	289
1.1. El PDC com un espai de treball comú des del consens per afavorir un procés de desenvolupament comunitari.....	289
1.2. La configuració d'una plataforma d'acció per la millora del benestar del territori.....	300
2. LA VISIÓ DELS PDC DES DE LA PERSPECTIVA DELS DIFERENTS ACTORS QUE HI PARTICIPEN.....	310
2.1. El PDC com una estratègia de redefinició del paper de l'administració pública en la provisió del benestar social.....	310
2.2. El PDC com un element dinamitzador d'una nova configuració de la representació del teixit associatiu en el territori.....	320
2.3. El PDC com un espai d'intervenció social professional.....	326
2.4. El PDC com una metodologia per afavorir la participació ciutadana.....	344
3. ELS PDC COM UNA ESTRATÈGIA DE TRANSFORMACIÓ SOCIAL.....	352
3.1. Els límits de promoure un procés comunitari en un marc institucional.....	352
3.2. Beneficis que s'obtenen en un procés d'aquestes característiques.....	355
<b>CAPÍTOL 6. CONCLUSIONS FINALS I ORIENTACIONS PER L'ACCIÓ.....</b>	<b>363</b>
1. CONCLUSIONS FINALS DE LA RECERCA.....	364
1.1. La necessitat de connectar al ciutadà a la societat a través de l'acció comunitària.....	365
1.2. Un instrument per a l'articulació del model del Pluralisme del benestar (societat del benestar) ...	367



1.3. Els PDC com un sistema d'articular la política social pública i la participació ciutadana a través de l'acció comunitària .....	369
1.4. Un procés d'institucionalització de les relacions entre les administracions i les entitats que modifica poc les relacions de poder.....	371
1.5. El repte d'organitzar i dinamitzar l'acció comunitària en els PDC.....	373
1.6. El paper dels tècnics comunitaris en els PDC .....	375
1.7. La implicació ciutadana en els PDC .....	377
1.8. A tall de síntesi: un diagnòstic dels PDC a la ciutat de Barcelona.....	378
<b>2. ORIENTACIONS PER A LA MILLORA DE L'ACCIÓ COMUNITÀRIA DES DELS PDC .....</b>	<b>379</b>
2.1. El repte de la constitució i/o manteniment d'un grup motor .....	379
2.2. Una acció comunitària acompanyada d'una política pública compromesa amb la lluita contra la desigualtat.....	381
2.3. Una aposta política per mobilitzar els serveis públics entorn de l'acció comunitària.....	382
2.4. Potenciar una ecologia social que reconegui i faci créixer la innovació social .....	384
2.5. Una renovació del treball social centrat en l'apoderament humà i la inclusió social.....	385
<b>3. LÍMITS DE LA RECERCA I LÍNIES PER APROFUNDIR EN EL CONEIXEMENT DE L'ACCIÓ COMUNITÀRIA .</b>	<b>386</b>
<b>REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES .....</b>	<b>389</b>

## ÍNDIX DE FIGURES

<b>FIGURA 1.</b> Els vèrtexs de la problemàtica de recerca (elaboració pròpia).....	35
<b>FIGURA 2.</b> Fases del treball de recerca (elaboració pròpia). ....	43
<b>FIGURA 3.</b> Les dimensions de la comunitat (elaboració pròpia). ....	69
<b>FIGURA 4.</b> Les dimensions fonamentals d'un projecte (elaboració pròpia a partir de Rezsóhazy, 1988, i Barbero, 2002). ....	73
<b>FIGURA 5.</b> Tipus de relacions i abordatges metodològics (Barbero, 2002). ....	81
<b>FIGURA 6.</b> Les tasques del treball comunitari (Barbero i Cortès, 2005). ....	89
<b>FIGURA 7.</b> Síntesis de les estratègies i els models d'organització comunitària (elaboració pròpia).....	95
<b>FIGURA 8.</b> Representació dels enfocaments d'intervenció comunitària i de les possibilitats multimodals (Pastor, 2015). ....	99
<b>FIGURA 9.</b> El procés d'intervenció del TS comunitari (adaptació de Cortès i Llobet, 2006). ....	112
<b>FIGURA 10.</b> Permanència del treballador comunitari (Barbero i Cortès, 2005). ....	119
<b>FIGURA 11.</b> La posició del professional en el procés d'intervenció (Marchioni, 1989). ....	119
<b>FIGURA 12.</b> Les esferes socials que proveeixen el benestar social (Adelantado, 1999).....	126
<b>FIGURA 13.</b> Límits i característiques del tercer sector (Pestof, 1992; citat per Espadas, 2006). ....	129
<b>FIGURA 14.</b> Tipus de participació ciutadana (elaboració pròpia). ....	133
<b>FIGURA 15.</b> Posicionaments ciutadans en la seva relació amb les institucions (elaboració pròpia basat en Subirats, 2005). ....	134
<b>FIGURA 16.</b> La recerca de l'equilibri entre la solidesa de l'organització i el dinamisme del procés (elaboració pròpia).....	304



## ÍNDEX DE TAULES

<b>TAULA 1.</b> Guia per a l'anàlisi comparativa (elaboració pròpia).....	47
<b>TAULA 2.</b> Documentació utilitzada en el relat PDC Casc Antic, 1996-2012 (elaboració pròpia). 49	
<b>TAULA 3.</b> Entrevistes realitzades en la primera fase del treball de camp (elaboració pròpia). ...	51
<b>TAULA 4.</b> Perfil dels participants del grup de discussió (elaboració pròpia).....	53
<b>TAULA 5.</b> Comparació de vella comunitat i noves comunitats (basada en De Marinis, 2005). ...	67
<b>TAULA 6.</b> Variabilitat en els abordatges (a partir de M. G. Ross, 1967, versió de Barbero i Cortès, 2005).....	91
<b>TAULA 7.</b> Comparació de dues estratègies d'intervenció diferents (a partir de B. Dumas i M. Séguier, 1997; versió resumida Barbero i Cortès, 2005). .....	92
<b>TAULA 8.</b> La tipologia de Bourque, D.; Comeau, Y; Favreau, L.; Fréchette, L. (2007), (extret de Ballester, 2015, p.62).....	100
<b>TAULA 9.</b> Models de provisió i gestió de serveis públics (Espadas, 2006). .....	127
<b>TAULA 10.</b> Tradicions de pensament i formes d'entendre la democràcia (Parés i March, 2012). .....	132
<b>Taula 11.</b> Tipologies de l'acció comunitària (extracte del Marc Municipal de l'Acció Comunitària, Ajuntament de Barcelona, 2005). .....	145
<b>Taula 12.</b> Activitat i participació en el PDSEC entre el 1997 i el 2000 (Memòria DGSC, 2000). .....	152
<b>TAULA 13.</b> Diagnòstic del Casc Antic (Memòria PICA, 1998). .....	178
<b>TAULA 14.</b> Secretariat del febrer del 1997 al març del 1999 (elaboració pròpia).....	180
<b>TAULA 15.</b> Secretariat del 24 de març del 1999 al 31 de maig del 2000 (elaboració pròpia). ..	180
<b>TAULA 16.</b> Secretariat del 31 de maig del 2000 al 23 d'octubre del 2001 (elaboració pròpia). 181	
<b>TAULA 17.</b> Secretaria de l'octubre del 2001 al 2003 (elaboració pròpia). .....	193
<b>TAULA 18.</b> Secretaria del 2003 al juny del 2005 (elaboració pròpia).....	194
<b>TAULA 19.</b> Secretaria del juny al novembre del 2005.....	195
<b>TAULA 20.</b> Secretaria del 24 de novembre del 2005 al juny del 2007 (elaboració pròpia).....	203
<b>TAULA 21.</b> Secretaria del juny de 2007 al desembre de 2008 (elaboració pròpia). .....	210
<b>TAULA 22.</b> Secretaria del desembre del 2008 al febrer del 2010 (elaboració pròpia).....	219
<b>TAULA 23.</b> Secretaria del febrer al juny del 2010 (elaboració pròpia). .....	220
<b>TAULA 24.</b> Secretaria juny del 2010 al juliol del 2012 (elaboració pròpia). .....	221
<b>TAULA 25.</b> Entitats que participen a les Comissions Tècniques (Presentació PDC Roquetes, 2008).....	270
<b>TAULA 26.</b> La gestació del procés (elaboració pròpia, 2011). .....	277
<b>TAULA 27.</b> Participació als PDC (elaboració pròpia, 2011). .....	278
<b>TAULA 28.</b> El paper de les AAVV en els PDC (elaboració pròpia, 2011). .....	280
<b>TAULA 29.</b> Organització del procés (elaboració pròpia, 2011). .....	282
<b>TAULA 30.</b> El desenvolupament del pla de millora (elaboració pròpia, 2011). .....	285



# INTRODUCCIÓ

*Si vols saber directament una certa cosa o una determinada classe de coses, has de participar personalment en la lluita pràctica per canviar la realitat, per canviar aquesta cosa o aquesta classe de coses i comprendre-les. (Stenhouse, 1996).*

## 1. Una aproximació preliminar a la problemàtica d'estudi

Aquesta recerca neix a partir d'algunes reflexions personals i en grup de l'investigador al voltant de l'experiència de participar en la gestació i posada en marxa d'un Pla de Desenvolupament Comunitari (PDC) a la zona del casc antic del districte de Ciutat Vella de Barcelona. L'interès concret pel treball comunitari i els PDC es troba, però, connectat amb una preocupació més àmplia entorn del canvi social i de com promoure canvis (i/o, si voleu, reformes socials) des de les pròpies estructures institucionals. En concret, des d'aquells aparells que proclamen tenir com a objectiu ajustar i/o remoure situacions socials injustes i democratitzar les decisions socials a través d'impulsar el desenvolupament comunitari, com és el cas dels PDC.

L'experiència personal entorn el treball social (col·lectiu o comunitari) provoca molts dubtes a l'investigador pel que fa a la viabilitat d'aconseguir les transformacions, les reformes o els canvis que es declaren des dels propis aparells institucionals. El tipus de canvi que produeix la intervenció social col·lectiva promoguda per l'aparell tècnic i polític de l'administració és en bona mesura paradoxal i s'allunya dels propòsits que declaren.

L'investigador vol aclarir aquests dubtes centrant la seva anàlisi en els PDC, una proposta institucional de la Generalitat de Catalunya que es va iniciar el 1997 i ha esdevenir una de les iniciatives institucionals de potenciació del desenvolupament comunitari més significatives dels darrers anys. Al llarg de la trajectòria d'aquesta proposta, que el 2017 encara és vigent, s'han desenvolupat quasi un centenar d'experiències en territoris d'arreu de Catalunya.

La recerca que es presenta és, doncs, el resultat d'un treball de llarga durada entorn dels potencials i límits dels plans de desenvolupament comunitari (PDC) i la conclusió d'un diàleg sostingut entre el coneixement disponible en relació amb el desenvolupament comunitari i l'anàlisi d'experiències pràctiques impulsades per les administracions públiques en un context social i polític determinat.

Concretament, la recerca se centra, en la primera fase (2001-2006), en l'anàlisi en profunditat d'un cas, el PDC del Casc Antic de Barcelona, i de quatre PDC més, de

manera més breu, que serveixen per establir un contrast amb l'experiència central en l'anàlisi. En una segona fase (2007-2012), a més de completar el relat del PDC del casc antic fins a la seva finalització, s'inicia una reflexió de segon nivell en diversos espais professionals i associatius que parteixen de les conclusions provisionals de la primera anàlisi que, especialment en el cas del casc antic, esdevenen un punt de referència per repensar l'acció.

## **2. Motivació de la recerca**

En els inicis de l'exposició de la tesi, és important donar compte de la motivació que m'ha impulsat a realitzar-la i explicitar quins han estat els interrogants o les qüestions que es troben a la base de les meves preocupacions intel·lectuals. L'embrió d'aquesta recerca neix a partir d'algunes reflexions personals i de grup al voltant de l'experiència de participar en la gestació i posada en marxa d'un Pla de Desenvolupament Comunitari (PDC) a la zona del casc antic del districte de Ciutat Vella de Barcelona durant el període que va des del 1995 al 2012. Aquesta experiència, que va ser molt significativa en la meva trajectòria personal i professional, va estimular l'especialització acadèmica en el treball comunitari i l'obertura a partir del 2001 d'una línia d'investigació entorn dels PDC, especialment centrada en la ciutat de Barcelona, que és el focus d'aquesta tesi doctoral.

La problemàtica d'investigació es defineix des d'una reflexió personal que es basa, sobretot, en les empremtes que un temps d'exercici del treball social comunitari van deixar en el meu pensament. Crec que un bon punt de partida per a la reflexió consisteix a "reconèixer" el significat i les implicacions de les pròpies errades o de les experiències poc satisfactòries. Em resisteixo a donar suport a la idea que estableix que una visió crítica pugui afeblir o desanimar els exercicis professionals. Aquesta idea és molt paternalista i comporta un cert menyspreu envers les capacitats dels interlocutors. Contràriament, és la manca de reflexió crítica sobre la intervenció el que porta, sigui a les frustracions més grans, els desànim i l'autodesvaloració, sigui a la simple "adaptació" d'expectatives i desitjos (per evitar el malestar), a la recurrència als tòpics, la carència de perspectiva, la manca de projecció o la rutina.

Com a investigador, pretenc aprofitar les oportunitats d'aprenentatge singular que ofereix el fet d'haver desenvolupat personalment, en diferents moments de la vida professional, la major part dels rols dins d'un procés d'organització comunitària concret (el rol de ciutadà, de professional, d'assessor extern i d'investigador). Em pregunto si les conclusions a les quals puc arribar a través d'una reconstrucció metòdica i intensa

de l'experiència viscuda coincidirán amb les quals apareixen als debats d'altres persones participants en altres i diverses accions comunitàries.

### **3. Els capítols que estructurén el treball**

La tesi es compon de sis grans inputs d'informació que apareixen classificats en capítols, aquests s'expressen en la figura que encapçala el capítol i mantenen una important autonomia de continguts. Seguidament realitzo una presentació més detallada d'aquests continguts:

El capítol 1 es destina a descriure les característiques del projecte d'investigació. Començant per l'exposició de la problemàtica present en l'origen de la tesi, al llarg del capítol únic de què es compon aquesta part es dóna compte de les preguntes inicials de la recerca i de la hipòtesi principal, de l'operacionalització, dels objectius, dels aspectes metodològics i tècnics i de les consideracions epistemològiques que la guien.

En el capítol 2, s'exposa de manera detallada una aproximació teòrica al treball comunitari. Per desenvolupar-la, es reflexiona sobre la naturalesa de la comunitat, els fonaments epistemològics i teòrics del treball comunitari en el marc del treball social, així com també les propostes metodològiques per orientar la tasca de dinamització i organització comunitària dels treballadors socials.

El capítol 3 de la tesis dóna compte del context social, polític, organitzatiu i professional en el quals se situen, neixen i consoliden aquestes experiències d'organització comunitària que anomenem PDC.

En el capítol 4, com a nucli central d'aquesta recerca, es descriu un ampli relat del PDC del Casc Antic, des dels orígens, el 1995, fins a la finalització, el 2012. Per tal de contextualitzar aquesta experiència en el marc de l'acció comunitària de la ciutat de Barcelona i situar-lo de manera adequada com a il·lustració d'una manera d'entendre l'organització comunitària, es presenten també quatre relats breus de PDC de la ciutat (Trinitat Nova, Roquetes, Poble Sec i Sagrada Família). Finalment es desenvolupa una anàlisi comparativa d'aquest conjunt de relats amb la intenció de definir algunes de les peculiaritats que tenen els PDC quant al desplegament a Barcelona i identificar formes diferencials d'entendre l'organització comunitària (elaboració/esbós de tipologies).

El capítol 5 mostra una mena de debat/reflexió col·lectiva entorn dels potencials i límits dels PDC. Aquesta "reflexió coral", que dóna la veu als diferents actors participants en els PDC, tracta de situar i entendre les representacions que els protagonistes es fan



de la seva experiència, focalitzant especialment en el punt de vista dels professionals que assumeixen el repte de dinamitzar aquests processos.

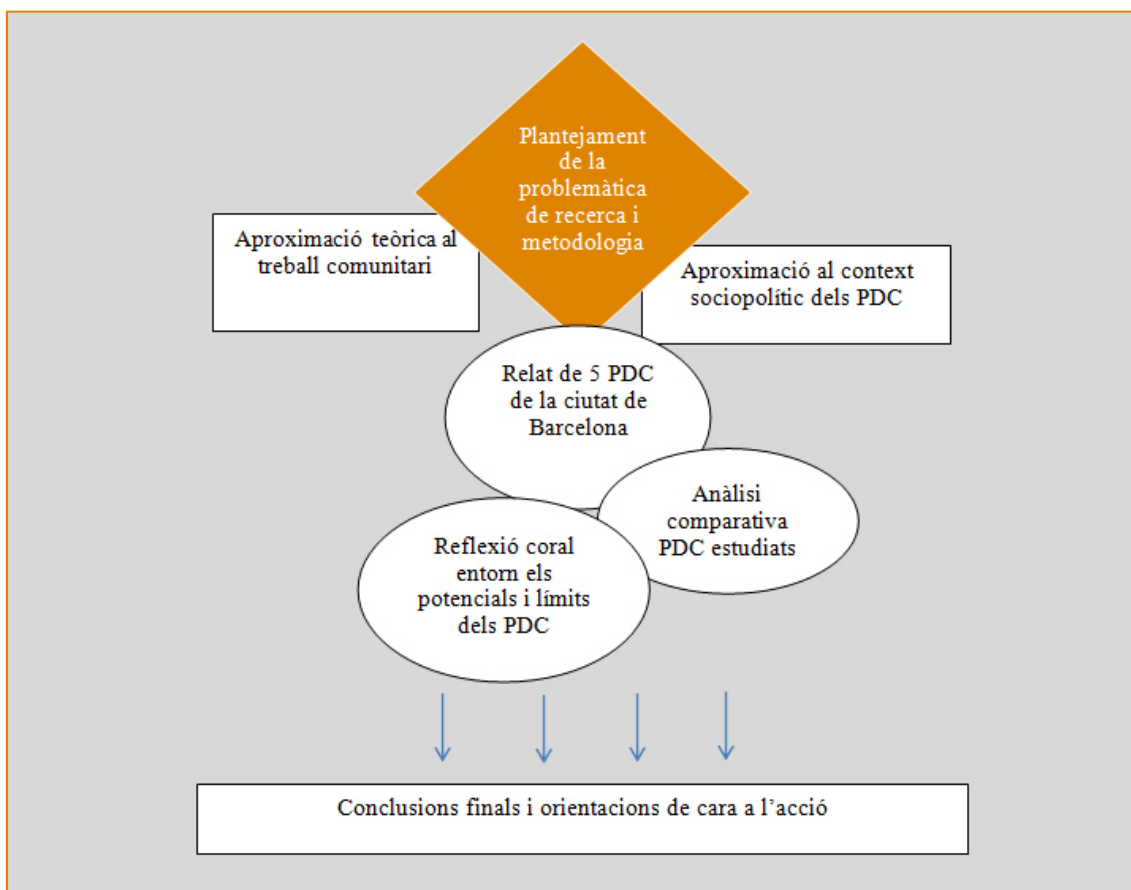
El capítol 6 i darrer de la tesi recull les conclusions de la investigació, que no pretenen ser una recopilació sistemàtica dels coneixements realitzats al llarg de la tesi, ni tampoc un resum que substitueixi la lectura dels diversos capítols. Es pretén, en primer lloc, elaborar una especulació de síntesi que posi en relació els aprenentatges més importants de la investigació i que siguin d'interès per aclarir, en la mesura del que sigui possible, els dubtes, les preocupacions i les hipòtesis de base. Però això no és suficient en una tesi de treball social i per això, en segon lloc, es desenvolupen algunes orientacions per a la millora de l'acció comunitària a la ciutat de Barcelona en vista dels aprenentatges desenvolupats en la investigació.

En la tesi que presento s'estudien comunicacions en el si de l'acció comunitària. Per exposar les característiques d'aquestes comunicacions he optat per realitzar un treball carregat de cites literals dels protagonistes. Així pretenc mostrar millor les qualitats, els climes, els termes i els arguments que s'estableixen. A la vegada, intento explicitar que el text particular pot ser entès com un element parcial d'un "context" ampli: els discursos, les teories i les interpretacions de l'àmbit. Lògicament he intentat no desvirtuar el pensament dels actors particulars, però podria ser que, en el procés de selecció, descontextualització i reconcontextualització dels seus arguments hagin estat mal interpretats. Aquest és un risc del qual no es pot escapar. Malgrat això, l'interès s'hauria de mesurar per la capacitat de ser expressió dels èmfasis, les preocupacions, explicacions i arguments dels actors que protagonitzen els PDC, però no de cada actor particular.

## CAPÍTOL 1. PLANTEJAMENT DEL PROBLEMA I METODOLOGIA

*Un bon treball d'investigació és una recerca sincera de la veritat. No es tracta de la veritat absoluta, establerta per a sempre pels dogmes, sinó d'aquella que es qüestiona tot el temps i es profunditza sense parar pel desig de comprendre més adequadament la realitat a la qual es viu i a la qual es contribueix.*

*Quivy i Campenhoudt*



### 1. Formulació de la problemàtica de recerca-exploració

#### 1.1. Les preguntes i consideracions inicials que han mobilitzat i orientat la recerca

En diferents moments del llarg camí recorregut en el desenvolupament d'aquesta recerca, hem anat fent l'esforç d'explicitar les preguntes que m'estava fent i les respostes que en aquell moment emergien. Aquesta feina ha estat recollida en uns "quaderns del doctorand", que han estat un instrument de gran vàlua com a guia per a l'esclariment del procés d'investigació i com a ajut en el desenvolupament d'un procés

de ruptura amb alguns dels pressupòsits que planaven sobre allò que estava estudiant. De fet, tal com posteriorment explicarem, aquest fet de qüestionar-se permanent és un element central de la nostra manera de procedir en la investigació. En aquest document, però, no és possible, ni segurament necessari, deixar constància del conjunt del material d'aquests quaderns,<sup>1</sup> però sí sembla d'interès oferir un recull/síntesi d'aquelles preguntes que, de manera recurrent, han planat al llarg del procés de recerca; així com també d'aquelles respostes que, fins al moment de l'anàlisi del conjunt de les informacions recollides, ens havien semblat esclaridores.

### **1.1.1. Quin tipus de canvis socials es poden produir a través de la intervenció professional? Fins a quin punt podem aspirar a la transformació social de les estructures de treball institucionals? Quins són els canals i mecanismes concrets amb els quals es produeix el canvi i la transformació social?**

Probablement, aquestes són preguntes de caràcter massa general i complex. Ens cal, primer de tot, fer l'exercici de pensar en el "canvi social" de manera limitada, com a "canvi de situacions socials col·lectives concretes/singulars"; en bona mesura microsocials. Comprenent que les situacions socials col·lectives són situacions d'interacció (relacionals) que s'estableixen entre subjectes i agents que pertanyen a col·lectius diversos. Normalment, les situacions d'interacció que voldrem canviar seran aquelles que reproduiran l'exclusió o la marginació. Dit en positiu, allò que pretenem és promoure situacions socials d'inserció, acollida, acceptació, etc.

Cal apostar, doncs, per descriure què ha passat en determinats llocs i moments històrics en els quals aquests processos de canvi s'han posat de manifest per intentar entendre què ha passat, quins ha estat els grups que han liderat aquest procés, quines resistències s'han trobat, etc. Més concretament, ens interessen les experiències que, en el marc d'un barri, han promogut algunes associacions que, amb més o menys suport de les administracions públiques, intenten fer canviar per millorar la situació del seu barri. Sembla que el marge de maniobra de la política pública no és gaire gran tenint en compte que estan fortament condicionats pels interessos econòmics de les classes dominants, especialment una política municipal amb poques competències i recursos. En aquest context es poden donar certes coincidències entre els objectius dels governs locals i les associacions ciutadanes. La integració d'esforços entre les entitats i els serveis d'un territori permet captar més diners per al territori i millorar

---

<sup>1</sup> Resten a disposició dels membres del tribunal si ho desitgen.

l'eficàcia de la intervenció social. Aquests són alguns dels beneficis que podem atribuir als plans comunitaris.

**1.1.2. És possible conciliar les voluntats de cohesió i de conflicte en un procés d'organització comunitària? És possible conciliar consens/cohesió i conflicte en els processos d'organització comunitària? El procés d'organització comunitària pot conciliar interessos divergents d'agents/actors diversos? L'organització comunitària pot salvar la divergència de punts de vista entorn de quins són els problemes i quines les solucions?**

Cal destacar que aquest dilema que plantejo és un interrogant que el relator es fa a si mateix a partir de la seva experiència pràctica com a treballador social. No és solament un problema teòric, sinó que té conseqüències evidents en l'acció. En el nostre treball, en la pràctica i en la reflexió, ens hem trobat postures, posicions, formes d'actuar i projectes en ambdós pols de la dimensió. En la recerca voldríem aprofundir en aquesta reflexió per intentar donar una resposta convincent a la pregunta plantejada.

Per distingir els models de desenvolupament comunitari pot ser útil situar-los en l'eix cohesió-conflicte:

En un extrem de l'eix situarem aquells projectes que cerquen l'estabilitat social, és a dir, la recerca de l'ordre, de la funcionalitat del sistema sense que ningú no ho esquerdi. Els inspirats per una mirada funcionalista veuen la societat com un organisme i els problemes socials com una malaltia que cal curar mitjançant una intervenció científicotècnica a través de la qual s'adoctrini el "malalt" perquè es comporti d'una manera més "sana". D'aquesta manera es tendeix a individualitzar la gènesi dels problemes socials sense qüestionar (gaire) les estructures socials que delimiten una distribució dels recursos socials evidentment desigual.

Les persones i els grups preocupats per la cohesió són positius. No estan massa disposats a buscar el perquè de l'exclusió. Aquesta està naturalitzada, és inevitable, forma part de les regles del joc. Cal donar respostes concretes a persones amb noms i cognoms. A poc a poc, amb voluntat i constància, les coses ja s'aniran arreglant. Millor, però, no fixar-se gaire en els problemes no sigui que ens deprimim.<sup>2</sup> Els conflictes millor no remenar-los molt. Millor no donar pals a un rusc d'abelles. Cal sumar esforços entre "els bons" per conduir els altres cap al bé. Per assolir aquest

---

<sup>2</sup> És constatable la poca capacitat que tenen els "positius" per connectar amb els problemes.

objectiu cal fer ús del coneixement de les ciències humanes i socials, especialment dels vessants tècnics i de gestió. Però, sobretot, és necessari apel·lar a la bona voluntat ciutadana per “tirar del carro cap endavant”. Amén.

Conseqüents amb la perspectiva funcionalista, des d'aquest posicionament s'entén el canvi social com un procés de millora que s'ha d'anar assolint de forma natural, de la mateixa manera que el nostre cos es refà d'un constipat. La societat serà més justa i equilibrada a mesura que ens adonem que és el millor per a tots. Fins i tot, els poders econòmics s'adonen que cal fer certa inversió social per mantenir una estabilitat social que és favorable als seus interessos. A més, cal convèncer les empreses que la seva col·laboració en projectes socials pot repercutir positivament en la seva imatge corporativa i és una bona manera de desgravar a Hisenda.

És obvi que al govern de l'Estat, preocupat de manera inevitable per l'ordre social, li interessa molt fomentar el treball comú amb la societat civil. Aquesta confluència d'interessos, l'alineament de la major part dels partits polítics i l'esfondrament dels plantejaments polítics alternatius al capitalisme ha propiciat que, avui, la participació ciutadana es canalitzi majoritàriament en aquesta direcció.

Caldria confirmar si els plans comunitaris que reben el suport de la Direcció General d'Afers Comunitaris del Departament de Benestar de la Generalitat de Catalunya, els ajuntaments de referència i la Federació d'Associacions de Veïns d'Habitatge Social de Catalunya (FAVIBC), i en els quals s'agrupen diverses entitats del barri, se situen majoritàriament en aquesta òrbita. Sovint aquests plans són dirigits per tècnics de l'administració pública o contactats per les entitats que n'assumeixen la gestió, i es tracta més aviat de plataformes per obtenir recursos d'administracions “superiors”, distribuir les subvencions públiques a les entitats de manera més ordenada i eficient i/o millorar la integració de les accions dels serveis.

A l'altre extrem de l'eix, trobem aquells projectes dirigits per organitzacions que aposten per l'agudització del conflicte amb els poders instituïts per transformar la realitat. Els preocupats per la transformació social centren l'atenció en la lluita. Tradicionalment, s'han posicionat en la lluita de classes inspirada pel pensament marxista encara que també cal destacar altres línies que no descarten el conflicte, les autogestionàries, anarquitzants i alternatives que no són d'origen marxista. Però, paral·lelament a les estratègies de lluita en l'esfera política i en el marc de les relacions laborals, també s'han desenvolupat plantejaments de transformació social guiats pel coneixement científic i fent ús dels instruments del treball social i l'educació. En aquesta línia, ens els anys seixanta es van desenvolupar metodologies d'intervenció

com el moviment (anti)institucional, la pedagogia activa de Freire o els plantejaments de l'anomenada "reconceptualització llatinoamericana" en el treball social, que aposten per confiar en les capacitats dels ciutadans per construir una societat que satisfaci les necessitats de les persones.

Els "conflictivistes" són molt crítics amb el poder instituït, ja que està al servei del manteniment i la reproducció del capitalisme i, per tant, dels interessos dels poderosos. Cal lluitar per preservar el patrimoni històric, el dret a l'habitatge dels joves o la dignitat dels immigrants, denunciant les contradiccions d'una societat que és molt menys justa del que proclama. Sovint, els "conflictivistes" són uns herois apassionats que no toleren la doble moral d'una societat que, per exemple, es declara amant de la interculturalitat mentre expulsa inhumanament els immigrants capturats per la policia.

Els agrada molt discutir de manera acalorada. Acostumen a tenir llargs debats en els quals desenvolupen un ampli diagnòstic dels mals del món. A vegades, però, esgoten la major part de les energies en la discussió i els costa passar a l'acció.

És evident que moltes iniciatives ciutadanes s'han de situar en posicions intermèdies. Alguns projectes especialment preocupats per la cohesió, de tant en tant fan alguna advertència a la societat sobre que les coses no acaben d'anar bé, sovint en forma de sermó, o inicien una campanya de sensibilització. També els projectes fonamentalment conflictivistes es comprometen en accions dirigides a resoldre problemes socials, malgrat que això sempre genera conflictes en les pròpies files entre els "essencialistes" i els "pragmàtics", tenint en compte que l'acceptació de subvencions públiques en redueix, de forma inevitable, la capacitat de maniobra.

D'entrada, vull explicitar que parteixo de la convicció avalada per algunes (poques) experiències concretes i que és possible construir una via en la qual es desenvolupin processos transformadors en el marc dels quals es proposin projectes innovadors que puguin ser assumits i, inclòs potenciats, per les administracions públiques. Dues són les condicions necessàries:

- Que les iniciatives ciutadanes se sustentin en veritables processos participatius i que des del tercer sector es gestí un tercer sistema de valors alternatius.<sup>3</sup>
- Que els polítics i els tècnics estiguin disposats a (re)pensar el seu paper en la societat i estiguin disposats a cedir poder a la ciutadania.

---

<sup>3</sup> En aquesta línia cal llegir autors com Tomás R. Villasante i Jerez Alonso, que defensen la necessitat que el tercer sector es polititzi si no vol jugar un paper afavoridor de la legitimació de la desresponsabilització de l'Estat dels drets socials.

Si no hi ha un veritable procés participatiu, les iniciatives de desenvolupament comunitari queden reduïdes a simples estructures de partenariat públicoprivat, en les quals les possibilitats de transformació social queden atrapades en una mena de “neocorporativisme local”. Però sense l’aportació dels polítics i dels tècnics és molt difícil que les propostes ciutadanes siguin viables i que, en conseqüència, els processos participatius siguin sostinguts.

Tal com queda plantejat en aquesta pregunta, m’interessa poder establir quins són els punts de contradicció, però també els possibles elements de trobada entre l’estratègia conflictivista i l’estratègia cohesionadora per tal de contribuir a la construcció d’un espai viable de participació del treballador social en els processos de transformació social. Tenint en compte que l’exercici professional del treball social difícilment és possible des de posicions antisistema.

Els PDC neixen com una idea consensual, que vol integrar a tothom. Però això bloqueja la capacitat transformadora, ja que sovint el mínim comú denominador és massa petit. Les qüestions més polítiques queden fora de l’agenda. Per exemple, la qüestió urbanística va quedar fora del PICA en el casc antic; el pas de l’AVE a prop del temple quedà fora en el barri Sagrada Família.

### **1.1.3. En quina mesura la consolidació dels PDC com a model organitzatiu ens aproxima a un escenari de governança (a una transformació en clau participativa dels governs tradicionals)?**

En cercles polítics, acadèmics i professionals ja fa molts anys que tothom està d’acord en què cal afavorir una nova manera de fer política més oberta a la participació ciutadana. Aquesta idea està molt establerta en el discurs polític, però és menys habitual en la praxis. En aquesta recerca no es pretén abraçar l’extensió del repte de canviar la manera de fer política. Els plans comunitaris són, però, una oportunitat per als polítics per fer operatiu, aplicable, el seu discurs. Són, també, l’experiència que permet contrastar la seva voluntat i capacitat per desenvolupar-ho (una mena de “prova del cotó”). Es tracta de poder valorar quina és la intenció dels polítics quan promouen i/o participen en plans comunitaris i com se’ls imaginem.

Pensem que hi ha raons importants per considerar que, des del punt de vista dels polítics, es poden valorar molt positivament aquest tipus de plataforma. Algunes d’aquestes raons són les següents:

- Permet organitzar el teixit associatiu i distribuir els recursos públics disponibles de forma consensuada.
- Cedir alguns recursos públics a les associacions perquè es facin càrrec d'alguns serveis socials és perfectament funcional a l'interès de l'administració pública de limitar-ne el creixement i cercar respostes més eficients per als problemes socials.
- Afavoreix la constitució d'espais formals de participació ciutadana que permeten establir relacions de complicitat amb els actors presents en el territori. Això incrementaria la legitimitat de les polítiques locals i la capacitat d'atraure inversions d'administracions públiques superiors.

La meua sospita és que els plans comunitaris de barri “apadrinats” per les administracions públiques i, concretament, els acollits sota aquest gran “paraigües” que són els PDC de la Direcció General d’Afers Comunitaris del Departament de Benestar Social de la Generalitat de Catalunya acostumen a desencadenar processos participatius formals, en els quals només hi participen tècnics i líders de les associacions, que afavoreixen la “comunitarització” en la provisió del benestar,<sup>4</sup> la coordinació entre les entitats i una certa descentralització en la gestió de “l’allò públic” però al marge de la major part de la població, que ni tant sols coneix l’existència d’aquestes iniciatives, entre altres coses, perquè participa poc en les mateixes entitats que impulsen aquests processos.

D'altra banda, no sembla que aquest sigui un espai especialment reconegut per a la presa de decisions que afecten la vida i el desenvolupament del territori. Òbviament, aquest fet no facilita l'increment de la participació ciutadana en aquests processos.

#### **1.1.4. Fins a quin punt la consolidació d'un PDC qüestiona el poder polític de les associacions de veïns instituídes com a interlocutores privilegiades del barri davant les administracions públiques?**

La crisi de les associacions de veïns i l'emergència de noves associacions obre el pas a la constitució de noves formes d'articular la participació ciutadana en la localitat. Aquest és un procés conflictiu en la mesura que significa un repartiment del poder de la ciutadania i, inevitablement, una pèrdua del poder de les associacions de veïns. En totes les associacions de veïns, amb més o menys intensitat en funció del seu nivell d'implicació, hi ha certa ambivalència en relació amb els plans comunitaris perquè qüestionen el lideratge en el barri.

---

<sup>4</sup> Com explica Adelantado (1999).



La posada en pràctica d'aquests processos participatius manifesta també altres resistències i límits:

- La resistència a la cessió d'un poder al qual s'ha accedit mitjançant els canals instituïts per arribar al poder polític. Els actors polítics sovint pensen, de manera molt simplista, que han invertit molt de temps i esforç per obtenir aquest poder<sup>5</sup> i no estan disposats a cedir-lo gratuïtament, entre altres coses perquè no tenen gaire confiança en la capacitat de la ciutadania per fer-se'n càrrec dels problemes. La implicació tindrà molt a veure amb la percepció de la capacitat de control del procés d'organització comunitària.
- Els polítics acostumen a tenir un marge de maniobra (molt) limitat per promoure el canvi en la maquinària de la "burocràcia local",<sup>6</sup> que distribueix el poder en un organigrama ple de comandaments intermedis dedicats "a temps complet" a la lluita pel manteniment i l'acumulació d'un poder d'influència social que sovint queda minat per aquestes mateixes lluites internes.

#### **1.1.5. L'aposta pel treball comunitari és una oportunitat per renovar una intervenció social atrapada per les lògiques burocràtiques?**

Un pla comunitari obre un (nou) espai institucional que permet renovar la política local i la intervenció social en la mesura que facilita la relació i el diàleg entre els diferents actors (pre)ocupats en el benestar de la localitat.

Sembla clar que beneficia la col·laboració entre professionals dels diferents sistemes del benestar, entre activistes de les associacions i la relació entre professionals i aquells activistes. Aquest diàleg afavoreix certa renovació de les pràctiques professionals en el sentit de construcció d'una epistemologia de la implicació, d'obertura interdisciplinària, avenços en la transversalitat de les intervencions, etc. També afavoreix la responsabilització dels activistes en la intervenció social, la construcció d'accions prepositives des de la societat civil, les pràctiques de col·laboració, etc.

---

<sup>5</sup> Aquesta percepció es veu reforçada per l'equivocació de pensar que el repartiment del poder és un joc de suma zero, en el qual més poder per als ciutadans significa menys poder per als polítics. Però hem de pensar que es poden construir processos *win-win*, en els quals ambdós actors s'apoderin simultàniament i generin situacions de "si jo guanyo, tu també guanyes".

<sup>6</sup> Aquí podria interessar remarcar les condicions per generar un canvi organitzatiu que és un veritable canvi cultural, un repte col·lectiu, mai un repte d'una sola persona (el polític) per molt que en els organigrames ocupi el vèrtex superior de la piràmide jeràrquica.

Però l'estructura burocràtica de l'administració pública sovint es manifesta ineficaç i ineficient per posar en marxa planificacions estratègiques que s'adaptin a la complexitat de les situacions sobre les quals es vol intervenir. Encara que hi ha certs intents per flexibilitzar l'organització de l'administració pública per adaptar-la a un entorn canviant, aquest tipus d'accions sovint queden frenades per resistències internes. Com a exemple d'aquestes dificultats de canvi organitzatiu ens podem remetre a les nostres experiències com a investigadors, assessors o formadors que pretenien impulsar el treball comunitari des dels serveis socials (un projecte recerca-acció en treball comunitari amb la Diputació de Barcelona i un projecte de formació-acció amb l'Ajuntament del Prat), però sobretot ens interessa aprofundir en els canvis que s'han desenvolupat a l'Ajuntament de Barcelona en clau de potenciació de la participació ciutadana i del treball comunitari. Sens dubte, s'ha construït un discurs afavoridor d'aquestes polítiques i s'han dissenyat línies d'acció per desenvolupar-les. Cal estudiar quin impacte han tingut en els PDC de diferents barris de la ciutat.

Els PDC poden ser llegits com un dels escenaris en el quals es manifesten aquestes tensions entre els renovadors i els conservadors de la burocràcia local. Encara que aquesta només és una lectura possible. Sovint no hi ha una "explicació ideològica" que doni compte dels diferents posicionaments dels actors de la burocràcia local i es comprenen millor com a resposta a fenòmens com el *burnout* professional, les lògiques de camarilla, les simpaties i antipaties mútues, els conflictes d'interessos personals, etc.

Sembla que els serveis públics consolidats per proveir el benestar en els barris (serveis socials d'atenció primària, escoles, àrees bàsiques de salut, etc.) són bastant resistents al canvi, i que és més comú trobar pràctiques innovadores en les noves intervencions centrades en donar resposta als nous riscos d'exclusió social (debilitament dels vincles socials, joves sense referents ni esperança de futur, increment del nombre de persones grans dependents, etc.) i que funcionen amb una lògica de projecte, adaptant-se als entorns concrets on es desenvolupen. Sembla, doncs, que és molt més fàcil dotar de perspectiva comunitària aquestes noves intervencions normalment executades per nous professionals amb contractes temporals i/o vinculats a la continuïtat del projecte. De fet, podem observar que, en els barris on n'hi ha, els plans comunitaris són un marc adequat i fèrtil per a l'emergència d'aquests nous projectes, i, a la inversa, els nous professionals que funcionen amb lògica de projecte (no "contaminats" per la cultura burocràtica i funcional), sovint contractats per entitats d'iniciativa privada amb subvenció pública, acostumen a ser actors decisius en la gestació i el manteniment dels plans comunitaris.

Hauríem, però, d'anar molt alerta per a no dipositar excessives esperances de canvi en les formes d'intervenir en aquests nous projectes. Aquestes esperances es veuran especialment frustrades quan en les noves intervencions no participin estretament els professionals dels serveis de benestar de capçalera (serveis socials bàsics, àrees bàsiques de salut i escoles). Avui, es pot observar certa tendència a externalitzar el treball comunitari i a tenir poc en compte els serveis per liderar i/o participar en aquesta tasca. Nosaltres pensem que el treball comunitari és una feina que, malgrat que permet obtenir alguns resultats a curt termini (millorar el treball de coordinació entre els serveis, organitzar una festa major de forma més participativa, etc.), sobretot assoleix els beneficis a llarg termini. Per això és fonamental que els serveis del benestar que hi ha establerts en el territori tinguin un paper central en l'impuls i el manteniment dels processos de dinamització comunitària entorn de la millora del benestar.

Sembla clar, tanmateix, que els serveis de benestar han de treballar per superar una fragmentació de la intervenció social que es manifesta (clarament) ineficaç per donar resposta a situacions socials problemàtiques de caràcter multidimensional. La idea de transversalitat i d'integració d'accions es veurà més factible de fer operativa com més concreta sigui la situació que es vulgui abordar.

En el treball social s'observa desencís per una reducció de l'exercici quant a la gestió de processos administratius que desconnecta aquestes pràctiques de les orientacions de la disciplina. Des de la universitat hi ha un cert impuls per (re)pensar la intervenció social i certes iniciatives per impulsar noves pràctiques professionals que incorporin la dimensió comunitària.

**1.1.6. En quina mesura l'organització i la formalització d'un procés comunitari són necessaris per dotar de consistència i viabilitat l'experiència de treball col·lectiu? Fins a quin punt aquesta institucionalització (que significa una certa solidificació de les formes de fer col·lectives) fa perdre dinamisme i vitalitat a aquests processos?**

Els moments de gestació d'un procés d'organització comunitària són especialment significatius i fan que els participants s'hi impliquin, se sentin com a subjectes amb capacitat per instituir noves formes d'afrontar els problemes socials. Aquests processos es basen en la necessitat de construir complicitats entre els agents i actors socials presents en el territori per abordar, de forma conjunta, els problemes socials.

En la mesura que es van instituint les seves formes de funcionament, aquesta organització té tendència a replegar-se en ella mateixa i, en conseqüència, va adquirint els mateixos problemes de comunicació amb l'entorn i les dificultats per atraure nous membres que tenen les associacions tradicionals. Això és lògic tenint en compte que el model organitzatiu estàndard dels plans comunitaris reproduïx l'organització tradicional (grup directiu, comissions, projectes, assemblea). Fent una metàfora per a mi molt suggeridora (que em retorna constantment) podríem dir que la solidificació dels espais de participació ajuda perquè el treball d'aquests grups sigui més eficaç, però perjudica inevitablement la fluïdesa de les relacions amb aquells que no participen en aquests espais; com a resultat, cada vegada resultarà més difícil incorporar nous membres al procés. Solament un esforç constant i una actitud acollidora pot corregir els efectes d'aquesta tendència, obrir aquests espais o fer-los més permeables.

#### **1.1.7. Quin tipus de lideratge és necessari i/o útil perquè els PDC es consolidin com a xarxes d'organització comunitària en un territori? Quin és el paper del professional del treball social en aquest procés de consolidació?**

La xarxa de relacions construïda a través dels plans comunitaris és bàsicament formal (o sigui que són relacions que es mantenen en els espais de participació formalitzats) i se centren en les tasques concretes que es proposa en l'espai de treball. Però acostuma a haver-hi un nucli de relacions més fortes entorn de les persones que assumeixen o han assumit responsabilitats organitzatives en el procés. El pes d'aquestes persones en els processos és especialment rellevant, ja que construeixen certa identitat col·lectiva a través o l'entorn del pla.

Podem anomenar els líders organitzatius dels PDC actors-socials reticulars i intersticials pel lloc que ocupen entre diversos camps, xarxes, institucions i/o organitzacions amb les seves constriccions i determinacions, interessos personals, etc. Són els protagonistes principals dels plans comunitaris els quals més hi participen, els subjectes del canvi, els beneficiaris principals d'aquests processos, però també els primers que són víctimes de les seves crisis.

Per identificar el rol i les funcions d'aquests actors en els plans comunitaris cal tenir en compte les variables següents: vincle laboral (professionals, activistes o voluntaris), organització de referència (administració pública, entitats privades), relació contractual amb l'organització comunitària (contractat per organitzar o dinamitzar el conjunt del procés, contractat per dinamitzar algun projecte del pla, no contractat pel procés), nivell de participació o implicació en el procés (organitzador o dinamitzador del procés, membre del grup motor, participant en alguna comissió, participant assembleari,

informat interessat,...), posició en la xarxa de relacions del barri (centralitat o perifèria), nivell d'identificació amb el barri (només hi treballa, hi viu i hi treballa, només hi viu), etapa o moment del procés (gestació, formalització organitzativa, funcionament ordinari, desinstitucionalització per afavorir noves pràctiques constituents, etc.) i altres variables classificatòries com ara l'edat, el gènere, el nivell d'estudis, etc.

Tal com es fa evident mitjançant l'explicitació d'alguna de les variables que condicionen el rol dels actors socials, aquest no és estàtic, sinó que es va (re)definint en diàleg amb les dinàmiques i l'evolució del procés. En part cal considerar que aquests processos es transformen per acomodar els protagonistes, però aquests també canvien com a conseqüència de la participació en aquests processos.

Com que els professionals acumulen poder i protagonisme en els plans comunitaris (malgrat que tenen un discurs sòlid i sincer que defensa el model ciutadania,<sup>7</sup> participatiu) és molt probable que entrin en conflicte amb els seus referents polítics, ja siguin representants polítics de l'administració pública o líders de les associacions de veïns. Aquests conflictes són més probables quan el professional s'implica personalment i sobrepasa el seu rol tècnic institucionalment establert.

El professional és un equilibrista, un ser dual, tensional, un subjecte àncora i flotant. Algunes de les tensions que travessa l'exercici professional són les següents:

- Entre el professional clàssic burocratitzat i institucional i el mobilitzat o mobilitzador.
- Entre la distància analítica i l'analitzador crític en immersió.
- Entre l'individu i la xarxa.
- Entre l'administrador de serveis i el subjecte que actua creant serveis i que, en el procés, va construint comunitat.

A mesura que els plans comunitaris van expandint el radi d'acció per tal de transformar determinades situacions problemàtiques, apareixen més dificultats perquè els membres participants (professionals, activistes associatius, voluntaris, ciutadans, etc.) es facin càrrec del conjunt del procés i s'identifiquin (tots junts, com una pinya) amb aquest procés per millorar el barri. Això també fa difícil avançar en la integració de les accions que es proposen.

---

<sup>7</sup> Villasante diferencia tres tipus de model d'organització comunitària: el populista, el gestionista i el ciutadania.

### 1.1.8. Com ens ho fem perquè els ciutadans s'identifiquin amb els PDC i hi participin? Això de l'organització hologramàtica es pot traduir en quelcom concret?

En la majoria dels casos els ciutadans no organitzats (els que no estan actius en alguna associació del territori) ni tan sols s'assabenten de l'existència d'un pla comunitari en el seu barri i, això, no només per les dificultats de comunicació dels propis processos, sinó pel poc interès i/o manca de temps de molts ciutadans per participar en activitats col·lectives centrades en la millora de la qualitat de vida del barri. Si fos possible, encara és més preocupant la dificultat d'assolir la participació de les persones i dels grups afectats en els projectes destinats a millorar la situació pròpia.

A mesura que l'organització del procés es va fent més complexa, fins i tot a les persones que mantenen algun tipus de participació en els PDC se'ls fa difícil tenir el conjunt del procés en el cap. Aquesta "idea llavor" podrà expandir-se i ser apropiada per més participants sempre que es construeixin espais de "trobada general", que poden ser assemblees, però també activitats divulgatives (punts d'informació, pòsters, etc.), culturals (una obra de teatre, un reportatge audiovisual, un concert, etc.),<sup>8</sup> festives (la festa major, la castanyada, etc.) i d'altres.

Sens dubte, aquests esforços per visualitzar el procés col·lectiu en el seu conjunt són necessaris i útils per avançar en la construcció d'una certa identitat col·lectiva ancorada en l'estimació per un territori comú,<sup>9</sup> però també en les ganes de relacionar-nos i de passar-ho bé plegats, la defensa d'una educació de qualitat, un medi ambient saludable i sostenible, una societat solidària i acollidora, etc.

Però potser encara és més important avançar cap un model hologramàtic d'organització en el qual es puguin copsar els valors del conjunt del procés en cada una de les parts. Això vol dir avançar en la transversalitat de les accions perquè les diferents línies d'acció afavoreixin la integració i la integritat del procés.

---

<sup>8</sup> En aquest sentit és destacable l'interès d'una activitat festiva que organitza cada any el PDC de Roquetes que anomenen el Dia de la Pinya. No hi ha dubte que la pinya és una metàfora molt encertada per a representar la identitat del procés i, celebrant-lo cada any, reforça aquest procés d'identificació col·lectiva.

<sup>9</sup> Un territori que va més enllà d'allò físic, que és un espai de relacions i convivència que, quan compleix les condicions que promovem, doni seguretat, etc.

## 1.2. Dubtes de fons

Com s'ha assenyalat, en l'origen d'aquesta recerca hi ha una preocupació entorn del canvi social (de situacions socials concretes, microsocials) i de com promoure canvis (o reformes socials) des de les pròpies estructures institucionals i, en concret, des d'aquells aparells que proclamen tenir com a objectiu ajustar i/o remoure situacions socials injustes i/o democratitzar les decisions socials. L'experiència pròpia en relació amb la intervenció col·lectiva o el treball social comunitari, però, ens fa ser escèptics<sup>10</sup> pel que fa a la viabilitat d'aconseguir les transformacions o els canvis que es declaren. Es tracta de dubtes sobre la possibilitat de fer allò que es proclama, però també sobre els resultats que s'obtenen a través dels PDC.

### 1.2.1. Dubtes entorn de la possibilitat de fer allò que es proclama

- És possible salvar la dicotomia conflicte-consens? El consens pot ser camí cap a la transformació social?
- És possible establir o assumir un rol professional que permeti superar els processos d'institucionalització que anquilosen l'acció col·lectiva? Els processos d'institucionalització maten la fluïdesa i el dinamisme que el propi procés d'organització col·lectiva requeriria?
- És possible incorporar les poblacions i els ciutadans (identificació?, implicació?, participació?) en els processos d'acció col·lectiva tal com són plantejats des de les administracions públiques?

### 1.2.2. Dubtes entorn dels efectes, les conseqüències o els resultats que s'obtenen o deriven dels PDC

- Podrien ser els efectes més remarcables, precisament, aquells menys declarats, poc explícits o, fins i tot, alguns de paradoxals?
- Són una estratègia de legitimació de la intervenció de l'estat?
- Solen ser els serveis públics consolidats poc permeables als canvis, mentre que les entitats poc consolidades se solen adherir perquè hi veuen una oportunitat d'extensió de la seva activitat remunerada?
- Són els PDC un escenari de tensions entre les burocràcies?
- És un context "professionalitzant" basat en la participació formal de tècnics i representants de les entitats?

---

<sup>10</sup> I això, malgrat que en el fons som uns idealistes empedreïts que, una vegada i una altra, deixem de costat aquest escèpticisme i ens deixem portar per un optimisme ingenu sempre que tenim l'oportunitat de conèixer i/o participar en un procés comunitari.

- És instrument de desestatització de la gestió d'allò públic (desistiment d'obligacions públiques) i comunitarització de la provisió de benestar?
- És instrument d'articulació de noves regles del joc en la relació entre les administracions i entre aquestes i les associacions?
- Suposa una pèrdua de poder de les associacions de veïns?
- És instrument d'irrupció de l'administració en l'espai de la societat civil i del seu control?
- És un canvi formal o discursiu entorn de la relació entre professionals i entitats?

### 1.3. La delimitació de la problemàtica teòrica i la hipòtesi marc

Si analitzem amb deteniment les preocupacions i/o els dubtes enunciats, que són en l'origen d'aquesta tesi, ens adonem que es tracta d'una problemàtica sociològica però limitada (o centrada) en una tipologia que es dona dins l'espai de la intervenció social.

En primer lloc, els dubtes donen compte d'una preocupació entorn del canvi social. Més en concret ens parlen de la possibilitat o la viabilitat de promoure canvis de situacions socials concretes des de les estructures o aparells institucionals; des d'aquells aparells que proclamen tenir com a objectiu remoure situacions socials injustes, promoure la reforma social i/o democratitzar la presa de decisions que afecten el benestar social. En segon lloc, els dubtes posen de manifest que l'autor de la tesi ha tingut una experiència dilatada en la intervenció col·lectiva i/o comunitària que li provoca un important escepticisme entorn d'aquesta possibilitat. El repte, ara, és subsumir aquests dubtes i preocupacions dins d'una proposició general que permeti una conceptualització precisa com a problemàtica teòrica de recerca.<sup>11</sup>

La pregunta que recull bona part de les preocupacions manifestades, que expressa bé allò que volem comprendre i que serveix de primer fil conductor de la recerca, és la següent: de quin tipus són els canvis que es promouen, es produeixen o provoquen des de les estructures institucionals (administració i aparell tecnicopolític) quan es realitzen intervencions socials col·lectives?

---

<sup>11</sup> Aquí fem un exercici d'apropiació teòrica (fent ús de la raó metòdica) de la problemàtica. Entenem que el procés de recerca s'inicia amb la raó, segueix amb el contrast de la raó amb la realitat observable i acaba novament fent ús de la raó (Bourdieu i Passeron en "l'ofici de sociòleg").



Creiem que aquesta pregunta reuneix les qualitats o condicions que assenyalen Quivy i Van Campenhoudt (1992) per una pregunta inicial: ser accessible i precisa (no vaga o confusa); unívoca i concisa (es compren sense dificultat i ajuda a saber l'objectiu que perseguim); realista (s'avé amb els recursos personals, materials i tècnics que disposem); no és moralista, (busca comprendre, no pas jutjar); no és filosòfica (no remet al sentit de les coses sinó a l'anàlisi de processos socials, culturals, polítics, econòmics, etc. que permeten comprendre millor uns fets o fenòmens); és una pregunta oberta, una "pregunta verdadera" (diverses respostes són possibles i no es té certesa d'alguna ja realitzada); té un propòsit de comprensió o d'explicació.

La resposta inicial, també de caràcter general, que donem a aquesta pregunta és la hipòtesi que pretenem omplir de sentit al llarg de la recerca; una proposició que ajuda a resoldre el problema de comprensió i que necessita d'una recerca empírica que la comprovi.

A una hipótesis se le exigen ciertos requisitos metodológicos (simplicidad, capacidad predictiva...), pero en último análisis, una hipótesis es un acto creativo, una invención. (...) Dado que los fenómenos sociales y psicológicos son inobservables directamente, (...) para la investigación empírica se recurre a constructos teóricos (hipótesis explicativas de hechos observables), (...) con una amplitud suficiente para poder generalizarlas a varios contextos y a definiciones operacionales (especificar procedimientos para obtener datos...). (Autonell, 1997, p.27-34).

Creiem que aquesta resposta és la següent:

"Els canvis que produeix la intervenció social col·lectiva promoguda per l'aparell tecnicopolític de l'administració s'allunyen dels propòsits que es declaren i són, en bona mesura, un instrument per a l'establiment de noves regles de joc dins del camp de les polítiques de benestar social".

Tant la pregunta com la resposta (hipòtesi central) són de caràcter descriptiu i es troben íntimament relacionades amb les consideracions desenvolupades en l'apartat anterior (preguntes i dubtes que han mobilitzat i orientat la recerca), part de les quals també es podrien considerar un veritable sistema d'hipòtesis. És moment d'advertir que la problemàtica plantejada no tindrà una resolució planera, sinó que emergirà de les denses descripcions que articulen aquesta recerca.

## 1.4. Desfer paranys lingüístics

Comptem, doncs, amb uns enunciats generals que delimiten quelcom la problemàtica que ens preocupa. A aquests enunciats (pregunta/dubte i resposta/hipòtesi) hem arribat mitjançant un procés d'abstracció des dels enunciats concrets. Encara, però, ens cal fer passes per desfer els possibles paranys lingüístics de la proposició, tot definint les nocions que apareixen en l'enunciat i afegint-hi aquells que calguin per ser-ne precisos. El que pretenem és no caure en ambigüitats entorn del que serà l'objecte de recerca.

Quan parlem de “canvi o canvi social” ens referim al següent:

- a) Que es tracta d'un canvi de “situacions socials concretes” microsocials, “d'ambients d'interacció”, de “contextos o entorns socials que envolten els problemes que s'aborden”.
- b) Que aquests canvis es podrien classificar com ho fa l'avaluació (contextuals, de processos, de resultats), malgrat que no sempre els considerarem per separat.
- c) Que els canvis que prendrem més en consideració seran aquells relacionats amb els processos.
- d) Que aquests canvis poden ser qualificats de manera ben diversa previstos o imprevistos, desitjats o perversos, explícits o implícits, manifestos o latents, etc.

Quan parlem de “propòsits que es declaren” ens referim a les filosofies justificatives que apareixen en els documents d'orientació tècnica, les fonts teòriques a les quals remeten, etc. (“desenvolupament comunitari”, “contractes de barri”, “governança”, etc.).

Quan parlem “d'establiment de noves regles de joc dins del camp de les polítiques de benestar social” ens referim al fet que, en el context de les noves polítiques socials, la intervenció social col·lectiva que promou l'aparell tecnicopolític de l'administració suposa una inflexió en les fórmules d'intervenció tradicionals (variació d'actors i agents protagonistes, variació de les relacions que estableixen, de les formes de fer, etc.).

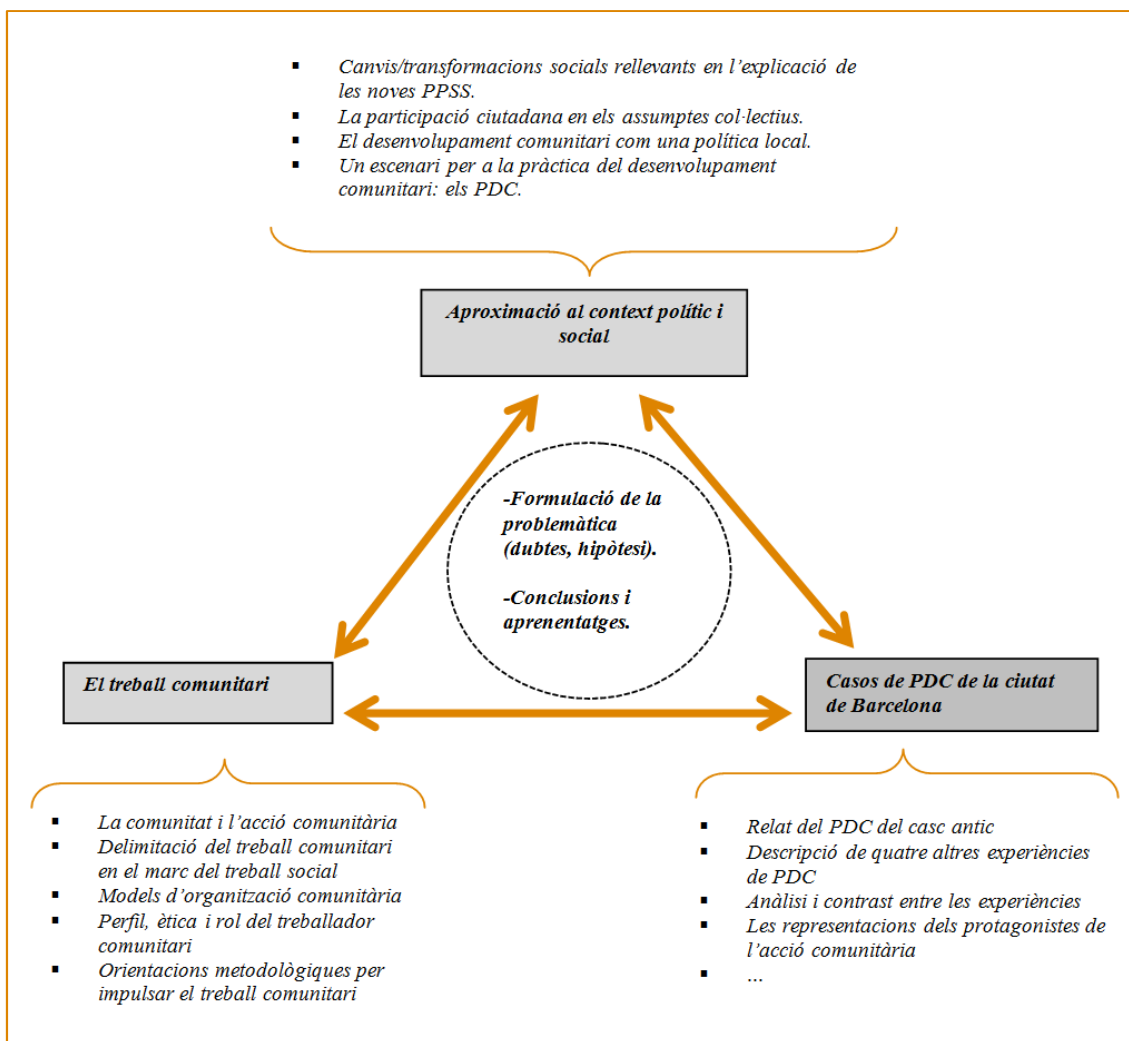
Ens cal, tanmateix, adonar-nos dels pressupòsits implícits que trobem dins de l'enunciat (elements que no apareixen, però que hi són al darrera del que es diu). Un pressupòsit implícit és que “podria haver una intervenció social col·lectiva, diferent de la promoguda per l'aparell tecnicopolític de l'administració, amb efectes diferents i més propers als propòsits que declara”.

### 1.5. Objecte d'estudi (sobre què volem conèixer) i delimitació de l'espai social on observar-ho

Per explorar la nostra hipòtesi, necessitem, d'una banda, conèixer les pràctiques efectives del desenvolupament comunitari (aproximar-nos a exercicis concrets, als processos i interaccions, als resultats, etc.), per esbrinar els canvis que introdueixen en el camp de la intervenció social; d'altra banda, ens cal posar aquests exercicis en relació amb els contextos social, polític, ideològic, administratiu i organitzatiu en què s'incardinen (per tractar de comprendre aspectes que els condicionen de manera important); finalment, haurem de posar en relació ambdós elements amb les teories de la intervenció que sostenen o pretenen orientar aquestes pràctiques.

La problemàtica teòrica plantejada, segons creiem, podem situar-la al bell mig dels tres vèrtexs que assenyallem en la figura 1 i que ens permeten delimitar un espai en el qual observar-hi una concreció singular. Aquesta figura remarca els tres grans inputs d'informació que cal construir; però, sobretot, mitjançant les fletxes, pretén assenyalar que "conèixer és posar en relació", les parts entre elles, les parts amb el tot i el tot amb les parts (Morin, 2001). El triangle ens permet visualitzar que volem tancar un espai (expressat per l'àrea interior del triangle) on podem inscriure tant les preocupacions i els dubtes i hipòtesis que hem enunciat, com les conclusions i els aprenentatges als quals hi arribarem.

La recerca se centra a concretar l'anàlisi d'aquesta problemàtica teòrica a través de l'observació dels PDC en el marc de la ciutat de Barcelona i en el context de les polítiques socials impulsades per la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona. Tenint en compte l'abordatge bàsicament qualitatiu que es volia fer de la problemàtica de la recerca calia acotar més el camp d'anàlisi. En el procés de delimitació s'ha optat per centrar la recerca entorn de cinc PDC que es desenvolupen a la ciutat de Barcelona. Tal com es pot observar en la figura, en un primer nivell d'anàlisi s'ha construït un relat d'aquests cinc processos a partir de l'anàlisi documental i el testimoni dels actors socials que hi participen.



**FIGURA 1.** Els vèrtexs de la problemàtica de recerca (elaboració pròpia).

Seguint els millors consells d'Eco (1995) i de Desroche (1974), hem intentat que la titulació de la tesi recollís, tan fidelment com fos possible, tant l'objecte concret com la problemàtica teòrica. Amb aquest fet pretenem que serveixi de guia permanent de la investigació i d'anunci, en la mesura del possible (sense portar a equívocs), dels seus continguts. El títol "El desenvolupament comunitari i la re/articulació del sistema de benestar social: els PDC a la ciutat de Barcelona" solament aconsegueix aquests objectius parcialment.<sup>12</sup> Probablement, la problemàtica teòrica estaria millor recollida en un títol com ara "El desenvolupament comunitari i la re/articulació del sistema de benestar social: potencials i límits dels PDC a la ciutat de Barcelona".

<sup>12</sup> Això però és en part deutor dels formalismes en la inscripció de les tesis doctorals.

## 1.6. Justificació de la necessitat de la recerca

L'aproximació als PDC que desenvolupem en aquesta recerca és molt apropiada i rellevant per a l'abordatge de la problemàtica general d'estudi presentada. El seguiment d'aquests processos fins al 2012<sup>13</sup> ofereix una oportunitat molt bona per avaluar els tipus de canvis que es produeixen a través de la intervenció col·lectiva promoguda per les administracions públiques. Ajuda a esclarir com es concreten els canvis en la provisió del benestar social en la localitat, donant compte de les articulacions entre les polítiques públiques, el paper dels diferents actors socials del territori i les situacions problemàtiques que viuen els ciutadans. I això fer-ho tenint en compte que no sempre és fàcil destriar-los d'altres canvis que es produeixen com a conseqüència d'altres factors externs als propis PDC; per exemple, en el context institucional, en les organitzacions del benestar, en les associacions o les relacions veïnals, etc.

Permet identificar els potencials i límits dels PDC en la seva implementació a Barcelona des de finals del segle passat i, sobretot, durant la primera dècada del segle XXI, que ha estat durant aquest període un referent important en el món del treball comunitari. Aquesta valoració és especialment oportuna en un moment, la primavera del 2017, quan les administracions públiques estan impulsant processos de reflexió i relançament de l'acció comunitària.<sup>14</sup> Pensem que els resultats d'aquesta recerca poden contribuir a l'hora de proposar noves polítiques per impulsar l'acció comunitària.

La implementació del programa dels PDC va obrir un nou espai d'exercici professional de la intervenció social centrat en la dinamització comunitària. En el marc d'aquest programa s'ha format un nombre important de professionals que han acumulat una experiència d'acció i reflexió interessant entorn del repte de dinamitzar els PDC i que ha estat molt pertinent poder recollir. Aquest estudi esdevé, d'alguna manera, una plataforma per a la reflexió quant al rol del professional en la dinamització de l'acció comunitària, ja sigui en el marc de l'equip comunitari dels PDC com des dels diferents

---

<sup>13</sup> El treball de camp acaba aquest any amb la finalització del PDC del casc antic, però la reflexió sobre els PDC també incorpora informacions recollides fins a mitjan 2017, moment de tancament definitiu d'aquesta tesi.

<sup>14</sup> Per exemple, des de la Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària s'està impulsant un procés de reflexió per afavorir la integració dels PDC i els Plans d'Inclusió social en el que hi participo. D'altra banda, també des de l'Ajuntament de Barcelona s'està impulsant un procés per potenciar el paper dels serveis públics en l'acció comunitària de la ciutat.

espais d'exercici del treball social en els serveis públics (serveis socials i àrees bàsiques de salut) com en el marc del tercer sector.

D'altra banda, aquesta recerca també ofereix una mirada singular de l'acció comunitària desenvolupada a la ciutat de Barcelona a través dels PDC en els darrers vint anys d'una persona, el relator, que ha viscut aquestes experiències en primera persona assumeix diferents rols (ciudadà, treballador social, assessor, formador, investigador).

## **2. Metodologia i estratègia de la recerca**

### **2.1. El plantejament de la recerca**

#### **2.1.1. Objectius, resultats i/o aprenentatges que es pretenien o s'esperaven aconseguir**

Tal com veiem en la figura 1, la hipòtesi ens proposa, en primer lloc, reptes descriptius relacionats amb tres grans inputs d'informació. Aquests són en bona mesura resultats parcials, però creiem que, fins i tot de manera aïllada, poden tenir gran interès:

- 1) Una reflexió teòrica entorn del treball comunitari.
- 2) Una aproximació al context social i polític en el qual es desenvolupen els PDC.
- 3) El relat de cinc experiències de PDC, amb especial èmfasi en la del PDC del cas antic.

Més enllà d'aquests resultats parcials, les conclusions haurien de permetre establir relacions fructíferes entre ells, tot revelant una comprensió de la naturalesa d'aquests processos d'organització comunitària, de l'impacte que tenen en la millora del benestar, de la capacitat per construir consensos i/o transformar conflictes, de l'oportunitat que representen per als professionals per incorporar la perspectiva comunitària en la seva praxis d'intervenció social i/o educativa, etc. Per això, en segon lloc, la tesi ens proposa l'establiment de relacions (ni que sigui pel que fa als indicis) entre els anteriors. Això es realitza en aquesta recerca de manera singular, combinant l'anàlisi personal de l'investigador amb l'anàlisi col·lectiva d'agents de l'acció comunitària.<sup>15</sup> A més, com correspon a les pròpies motivacions de l'investigador (treballador social, sociòleg, docent, activista social,...), més enllà de les conclusions de caràcter general, es pretén extreure aprenentatges que permetin orientar l'acció

---

<sup>15</sup> Imitant els propis reptes del treball comunitari ("allò comunitari es fa col·lectivament"), hem considerat que la reflexió i l'anàlisi s'havien de fer "en comunitat".

professional i política futura (per induir canvis en les polítiques socials i en l'exercici professional), que suposin un cert avenç en el repertori de coneixements disciplinaris, d'utilitat en la docència, etc. Tot plegat es desenvolupa en els tres capítols següents:

- 4) Una anàlisi comparativa els PDC a la ciutat de Barcelona.
- 5) Una reflexió coral (col·lectiva) sobre els potencials i límits del treball comunitari.
- 6) Conclusions generals i orientacions de cara a l'acció.

D'altra banda, aquesta recerca ens permet també realitzar un cert apropament a allò que podria ser una "investigació de treball social". En el cas concret d'aquesta investigació, però, la problemàtica general que emmarca la hipòtesi i els propis termes en què aquesta s'estableix sembla connectar també amb la sociologia. Possiblement, totes les "problemàtiques de treball social" són sociològiques per definició; com també poden ser de la psicologia social, etc. Som al mig de realitats de caràcter social irreductibles i, per tant, comunes. Tampoc no creiem que hi hagi procediments especials per a la investigació en treball social.

L'especificitat de la investigació en l'àmbit no pot procedir tampoc de l'aparell de tècniques instrumentals de recollida de dades o de l'anàlisi que cal realitzar (anàlisis estadístiques o anàlisis qualitatives de continguts, etc.). No obstant això, és el moment de remarcar que les investigacions clàssiques del treball social<sup>16</sup> i d'aquelles investigacions a les quals han servit especialment les aportacions dels treballadors socials<sup>17</sup> semblen haver prioritzat línies amb trets qualitius importants.

Una certa especificitat de les investigacions de treball social procediria d'un interès genuí per situacions relacionades amb el treball social (situacions d'exclusió-marginalització i d'inclusió-integració concretes, microsocials) i per la intervenció professional a l'entorn d'aquestes. Serien investigacions que connecten amb la perspectiva operativa inscrita en la intervenció social: conèixer per actuar, conèixer per redefinir la intervenció. En aquest sentit, no compartim la classificació que diferencia entre investigació pura i investigació aplicada.<sup>18</sup> Tot i que es tracti de tipus ideals

---

<sup>16</sup> Gaitán (1995) en comentari del llibre de Sherman i Reid., Editors (1994): "Qualitative Research in Social Work" Columbia University Press, es lamenta que malgrat els magnífics precedents d'investigació qualitativa de Richmond, el 1917, i Hollis, el 1949, es va optar per la "seguretat" que aportaven els mètodes quantitius en un marc científic d'hegemonia funcionalista.

<sup>17</sup> Alvarez-Uria (1995) denuncia que els sociòlegs de l'Escola de Xicago, capitanejada per Robert Park, es van apropiat de bona part del magnífic treball de camp realitzat per Jane Adams i les seves companyes assistents socials en l'obra social de Hull House sense reconèixer la seva important contribució.

<sup>18</sup> Tortosa (1980) ens recorda que la investigació pura i la investigació aplicada són dos tious ideals extrems i que, en la realitat, la investigació s'aproparà més a un o altre pol sense arribar a identificar-se amb cap d'aquests dos models.

(sense referents reals), creiem que pot contribuir a desdir alguns dels trets fonamentals de la investigació: la creativitat i l'originalitat de les definicions dels objectes d'investigació i de les aplicabilitats dels coneixements que es generin (sobretot pel que fa a generar orientacions de l'acció). En aquesta recerca, hi ha objectius de coneixement i, també, hi ha la intenció d'elaborar un conjunt d'orientacions que puguin ser útils a les pràctiques del treball comunitari, entenent aquestes pràctiques de manera àmplia (la intervenció i les formes de fer professionals, però també les pràctiques discursives, de transmissió, politico-organitzatives, etc.)

En un plànol més personal, la realització de la tesi és, per sobre de tot, un projecte de aprenentatge emmarcat dins d'una perspectiva constructivista:

Para la concepción constructivista aprendemos cuando somos capaces de elaborar una representación personal sobre un objeto de la realidad o contenido que pretendemos aprender (...); no se trata de una aproximación (al objeto) vacía, desde la nada, sino desde las experiencias, intereses y conocimientos previos (...) En ese proceso, no solo modificamos lo que ya poseíamos, sino que también interpretamos lo nuevo de forma peculiar, de manera que podamos integrarlo y hacerlo nuestro. (...) no es un proceso que conduzca a la acumulación de nuevos conocimientos, sino a la integración, modificación, establecimiento de relaciones y coordinación entre esquemas de conocimiento que ya poseíamos, dotados de una cierta estructura y organización que varía, en nudos y en relaciones, a cada aprendizaje que realizamos. (Coll, 1991, p.120)

### 2.1.2. Delimitació de l'estudi

Per tal d'abordar el coneixement de la problemàtica de la investigació anunciada, s'ha procedit a delimitar l'objecte d'estudi de la manera següent:

**a) Limitació de l'espai social on s'investiga l'objecte.** En el procés de delimitació del camp d'anàlisi m'ha semblat apropiat centrar la recerca entorn dels PDC a la ciutat de Barcelona i excloure altres relats de PDC, tot i que havien estat treballats en la memòria de doctorat.<sup>19</sup> Aquest acotament de l'estudi a la ciutat de Barcelona ofereix un element comú als PDC estudiats i permet reflexionar sobre les particularitats d'aquests processos a la ciutat i explorar fins a quin punt es pot identificar un "model" particular. En tot cas, s'ha pogut constatar que, en els darrers anys (especialment des del 2004 i fins avui), l'Ajuntament de Barcelona està desenvolupant un cert discurs institucional quant als PDC. Aquest esforç actual per construir un discurs polític i tècnic que orienti la tasca dels tècnics municipals es fa palès en iniciatives d'elaboració de

---

<sup>19</sup> Ens referim als PDC del Pomar de Badalona i al PDC de St. Josep Obrer de Reus.



materials municipals,<sup>20</sup> així com també amb la creació de la figura del “coordinador de treball comunitari”<sup>21</sup> i també en l’encàrrec fet a l’IGOP (UAB) per construir una “Guia operativa de l’acció comunitària”<sup>22</sup> i, més tard, una “Guia operativa per a l’avaluació de l’acció comunitària”.<sup>23</sup> És molt aviat per identificar un “model Barcelona”; més tenint en compte l’important pes dels districtes en les “polítiques de barri”, però, en tot cas, aquests moviments suggereixen particularismes importants que cal considerar.

**b) Una mostra significativa.** El fet de centrar la recerca en una localitat, tot i tenir-la de particularisme, afavoreix que el pes de la mostra sigui més important en proporció a la totalitat de les experiències de PDC (un conjunt de setze). Això facilita, en definitiva, considerar que els cinc plans de desenvolupament comunitari estudiats són una mostra significada<sup>24</sup> del conjunt d’experiències realitzades a Barcelona entre els anys 1997 i 2012. Aquests plans són els següents:

- Pla Integral del Casc Antic (PICA) o PDC del Casc Antic.
- PDC de Trinitat Nova
- PDC de Roquetes
- PDC de Sagrada Família
- PDC de Poble Sec

**c) Una mostra en proporcions desiguals.** Com hem advertit, el Pla Integral del Casc Antic (PICA) és un punt de referència fonamental per a l’autor d’aquesta tesi; és l’experiència matriu i generadora que, des de la implicació, va iniciar l’exercici i la reflexió entorn de la intervenció comunitària. Avui (en el moment de tancar aquest llarg procés de recerca), continuem vivint el treball comunitari com una manera apassionant de situar-nos en la societat. Aquest fet provoca, inevitablement, que el relat de l’experiència del Casc Antic tingui un nivell de profunditat i de detall molt més important que els altres quatre. Certament, l’experiència viscuda és important, però és insuficient

---

<sup>20</sup> Una primera aproximació a aquest discurs queda reflectit en el document "*Marc entorn del treball comunitari*", que va publicar l’Ajuntament de Barcelona el 2005.

<sup>21</sup> Primerament va ocupar el càrrec l’Aleix Ripoll i el va substituir en Patrici Hernández, a qui hem d’agrair la seva col·laboració en aquesta recerca.

<sup>22</sup> Treball dirigit per Moisès Carmona i Oscar Rebollo, i en el qual he col·laborat participant en un grup de discussió d’experts i que va ser publicat el 2009. Aquest treball va ser aprofundit pel mateix Moisès Carmona en el marc de la seva tesi doctoral que va presentar el 2012 i que ha estat molt útil per a la realització d’aquest treball.

<sup>23</sup> Treball dirigit per Oscar Rebollo que va finalitzar el 2014 i en el qual també hi vaig participar en el marc del grup d’acció comunitària del Consell Municipal de Benestar Social i on exercia la funció de coordinació del grup.

<sup>24</sup> Criteris per a la construcció de la mostra: antiguitat del procés, context socioeconòmic, posicionament de l’associació de veïns, etc.

per produir coneixement perquè és fragmentaria o parcial. No obstant això, segons creiem, partir de la reflexió sobre l'experiència pròpia (que és sempre latent i de la qual no ens en podem desfer), tractant d'objectivar-la (relatant-la i distanciant-se d'aquesta tan com sigui possible), posant-la en relació i contrastant-la amb d'altres experiències i amb la teoria, és, probablement, un camí epistemològicament fructífer. No es podia perdre la riquesa de la singularitat d'aquella experiència (Pla Integral del Casc Antic), però es tractava de situar-la adequadament com a il·lustració d'una manera d'entendre l'organització comunitària i fer una anàlisi que anés més enllà del cas particular, que incorporés el contrast<sup>25</sup> entre les diverses experiències investigades amb l'objectiu d'identificar si existeixen formes o tipologies diferencials d'entendre l'organització comunitària en els PDC.

**d) Un contrast amb ambients professionals del treball comunitari més amplis.** En un segon moment de la recerca, també s'ha volgut obrir la reflexió als potencials i límits dels PDC més enllà dels cinc PDC analitzats en un marc professional més ampli, per generar espais de debat *ad hoc*, com els grups de discussió, o aprofitar espais formatius (jornada 10 anys de PDC) o consultius (grup de treball d'acció comunitària del Consell de Benestar Social de l'Ajuntament de Barcelona).

### 2.1.3 Desenvolupament temporal que ha seguit la tesi

En aquesta recerca es fa un esforç per recollir informacions dels PDC estudiats durant un llarg període de temps (del 2000 al 2014) que, tal com es presenta en la figura 2, cal estructurar en tres fases diferenciades:

#### 1a fase del treball de camp

La mirada a aquestes cinc "històries col·lectives" se centra especialment en el PDC del Casc Antic, tenint en compte que és l'experiència referent per a l'investigador atesa la seva participació personal durant bona part del procés. En un primer nivell d'anàlisi s'ha construït un relat d'aquests cinc processos a partir de l'observació participant (en el cas del PDC del Casc Antic), de l'anàlisi documental i del testimoni dels actors socials que hi participen recollit a través de tres investigacions acadèmiques coordinades pel doctorand:

---

<sup>25</sup> En aquesta tesi no pretenc fer ús del mètode comparatiu en sentit estricte, però sí servir-me de la seva lògica. Es tractaria de realitzar una anàlisi transversal (categoria per categoria) que em permeti contrastar les experiències.

- Curs 2000/2001: pràcticum d'investigació entorn dels PDC: Casc Antic i Trinitat Nova (codi ANR0)
- Curs 2006/2007: pràcticum d'investigació entorn dels PDC: Casc Antic i Trinitat Nova (codi ANR1)
- Curs 2007/2008: pràcticum d'investigació entorn dels PDC: Roquetes, Poble Sec i Sagrada Família.<sup>26</sup> (codi ANR2)

### 2a fase del treball de camp

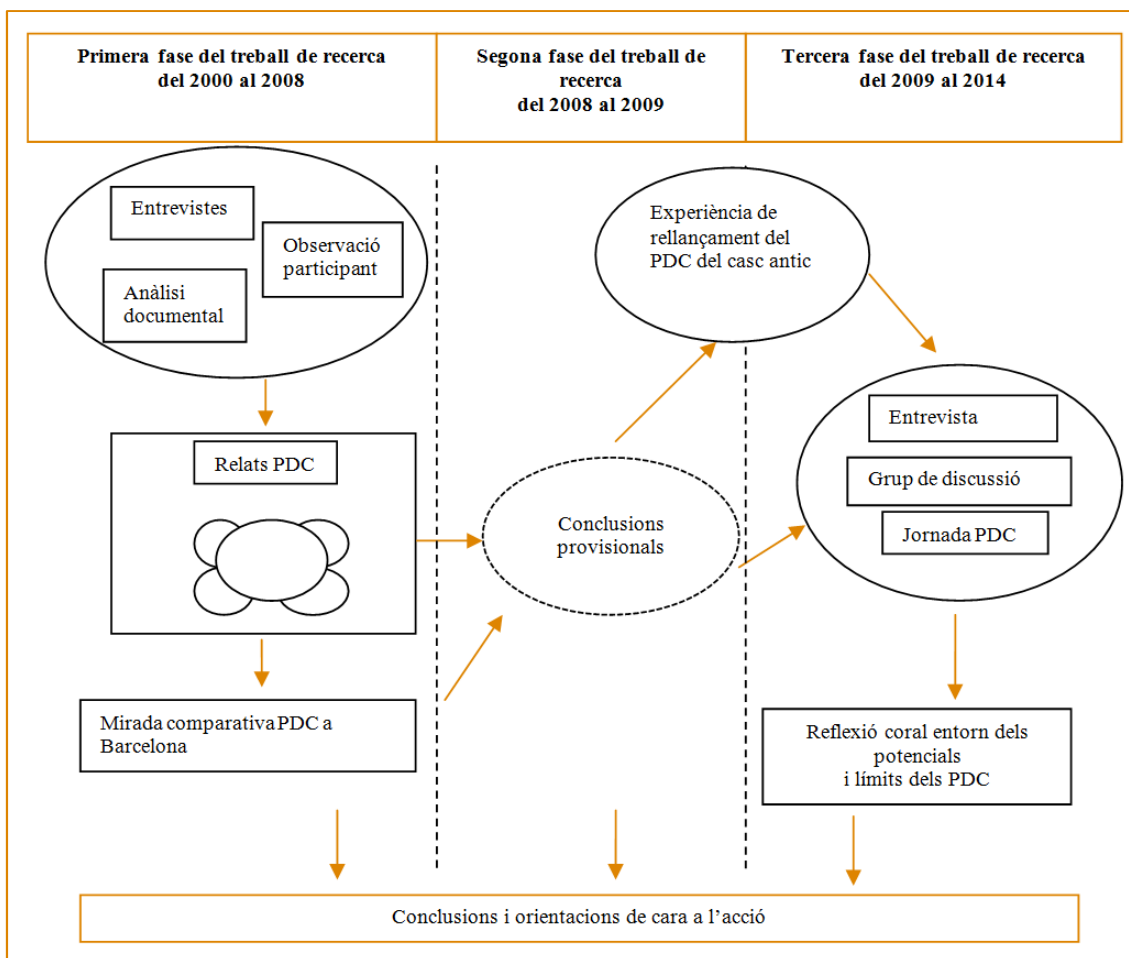
En aquesta segona fase es realitza una sistematització de conclusions provisionals de la recerca amb l'objectiu de relançar la reflexió i obrir-la a espais institucionals i professionals de la ciutat. En el cas del PDC del Casc Antic també s'utilitza el relat d'aquest procés fins al 2008 com a producte valoratiu al servei d'un procés de redefinició del PDC durant el 2008-2009 que l'investigador va acompanyar com a assessor.

### 3a fase del treball de camp

Del 2009 al 2014 es fa una entrevista al referent dels PDC a l'Ajuntament de Barcelona (codi E1), dos grups de discussió amb tècnics comunitaris (E1 i E2) i la síntesi de la Jornada dels PDC del 2010. Durant aquest període, l'investigador exerceix d'assessor del PDC de Casc Antic en els dos processos de reflexió que es desenvolupen el 2008 i el 2011, i elabora alguns documents en relació amb aquest procés inspirats en l'anàlisi d'aquesta experiència realitzada en el marc d'aquesta tesi doctoral. Durant aquest període, també té la possibilitat de fer una anàlisi documental a fons del PDC (memòries, actes, notícies revistes locals, etc.) que permet elaborar una descripció més densa i completa del procés de treball i la relació que es desenvolupava en aquest espai.

---

<sup>26</sup> Potencial, límits i reptes dels plans de desenvolupament comunitari com a plataforma d'organització comunitària per millorar el benestar social d'una localitat.



**FIGURA 2.** Fases del treball de recerca (elaboració pròpia).

Del 2012 al 2014 s'incorporen a la reflexió alguns debats entorn dels PDC que es desenvolupen en el grup de treball d'acció comunitària del Consell Municipal de Benestar Social de l'Ajuntament de Barcelona que, durant aquest període, l'investigador coordina. Aquest espai serveix d'espai de contrast complementari de les hipòtesis i conclusions provisionals que es van elaborant en diversos moments del procés de recerca.

## 2.2. Estratègia metodològica desenvolupada

### 2.2.1. El relat, la descripció dels PDC

En el moment de l'elaboració d'aquesta recerca, el primer esforç es va centrar en identificar els continguts i les dimensions necessaris per poder relatar adequadament un procés d'organització comunitària. Es tractava també d'un guió que havia de servir per a la realització d'una descripció tan homogènia com fos possible dels diversos plans, i afavorir, després, l'anàlisi comparativa (el contrast) tot establint les similituds i les diferències. Seguidament reproduïm i expliquem aquest guió:

a) **Context socioeconòmic de l'experiència:** tota acció o intervenció social sorgeix de la percepció d'una situació social que cal canviar. Tenint en compte les diferents percepcions que d'aquesta realitat tindran els diferents actors i grups socials, cal adonar-se que les situacions de partida condicionaran, en bona mesura, allò que es pugui i vulgui fer per millorar aquesta situació. Algunes variables d'aquest context són les següents:

- Característiques de la població: estructura demogràfica, formació, treball, condicions de vida, etc.
- Estructura urbana: qualitat dels habitatges, espais públics, serveis, etc.
- Organització de la comunitat: teixit associatiu, xarxes de suport informals, etc.

b) **Gènesi del procés** (com va cristal·litzar la idea): en un moment donat, en una cruïlla de circumstàncies, unes persones decideixen que volen treballar plegades (constituir un grup que farà de motor del procés) per tal de promoure un projecte de millora del barri (ja sigui el barri que és objecte de la seva activitat política o el barri on treballa, on viu, on va néixer, etc.). Les variables observables (indicadors) que ens podem fer adonar-nos del desencadenament d'una acció col·lectiva són les següents:

- Elements desencadenants.
- Característiques del grup (pro)motor.
- Objectius inicials.
- Actors socials als quals es vol implicar en l'acció.
- Destinataris i/o beneficiaris de les accions que es volen promoure.
- Formes de comunicació i difusió de la idea.

c) **La planificació del canvi:** paral·lelament a la constitució del grup motor (en la mesura que és identificable un moment en el qual aquest grup queda més o menys tancat) es va concretant allò que es vol fer i com es vol fer; es va definint el pla de millora (que pot ser més o menys explícit) i es van realitzant accions concretes per dur-lo a terme (a vegades, primerament es fan les accions i després s'ordenen en un pla d'acció). Es tracta, en aquesta dimensió, de donar compte de les accions del grup cap a fora:

- Actors implicats en el grup motor (activistes de les associacions, ciutadans, polítics, responsables de serveis, tècnics,...).
- Formes d'estudi i diagnòstic de la situació del barri (rigor metodològic, participació dels diferents actors,...).
- Definició del pla col·lectiu i dels objectius.
- Tipus d'activitats (projectes d'intervenció, campanyes de sensibilització, accions reivindicatives,...).
- Formes de reflexió i avaluació sobre l'acció realitzada.
- Participació i implicació dels diferents actors en el disseny, l'execució i l'avaluació de les accions.
- Paper del treballador social.

d) **Estructura organitzativa:** per poder conduir un procés de canvi cal una certa organització. El grups instituiran unes formes de funcionar, una manera de prendre decisions, etc. Si els àmbits d'actuació són diversos i hi participen diferents actors socials, s'aniran definint els espais de participació en el procés. Es tracta de poder analitzar en quina mesura aquest camp d'actuació que s'ha definit al voltant del pla dona joc per a una participació plena dels diferents actors i per promoure noves relacions creatives en el barri. Els indicadors per donar compte d'aquesta dimensió són els següents:

- Grau de formalització de l'estructura organitzativa (entitat jurídica, conveni amb l'administració pública, etc.).
- Formes de funcionament (òrgan coordinador o directiu, estructura professional, òrgans de participació, òrgans de seguiment, etc.).
- Estructura de responsabilitats (organigrama), repartiment de les tasques i presa de decisions.
- Grau de formalització de les tasques organitzatives (actes de reunions, informes periòdics, convocatòria a les reunions, etc.).
- Participació i implicació de cada un dels actors en els òrgans de funcionament.
- Recursos (evolució, origen, etc.).
- Relacions amb altres grups i/o organitzacions.
- Estratègies per informar, comunicar i implicar la gent del barri.

e) **Els beneficis de l'acció comunitària:** un procés d'organització comunitària comporta beneficis personals i socials que podem classificar en quatre dimensions que, en la realitat, trobarem interrelacionades. Probablement, en la major part de processos d'organització comunitària s'obtidran beneficis en totes quatre, però en diferents proporcions, en funció dels objectius del grup motor del procés, les estratègies que s'hagin desplegat en l'acció, les complicitats i resistències que s'hagin mobilitzat, l'èxit de la iniciativa, etc. Aquestes dimensions són les següents:

- Dimensió territorial i local: multidimensionalitat i integració d'accions, paternariat, etc.
- Dimensió cultural-relacional: visió comuna sobre les coses, millora de la consciència de col·lectivitat i autoimatge del barri, redensificació del teixit associatiu, etc.
- Dimensió política: augment de la participació ciutadana en els assumptes públics, capacitat per canalitzar els interessos dels ciutadans, augment de l'autonomia de les poblacions destinatàries enfront de la prescripció professional, etc.
- Dimensió educativa: possibilitats d'aprenentatge de capacitats i habilitats de comunicació, d'organització d'activitats, d'exercici de responsabilitats, de resolució de problemes, etc.

### 2.2.2. L'anàlisi comparativa<sup>27</sup> dels PDC a la ciutat de Barcelona

En un segon nivell es planteja fer una anàlisi transversal (categoria per categoria) del conjunt de PDC estudiats que permeti contrastar les experiències per tal d'identificar, si n'hi ha, les formes diferencials d'entendre l'organització comunitària (elaboració o esbós de tipologies), tal com es mostra en la taula 1. Així també es podrà situar de manera adequada el PDC del Casc Antic com a il·lustració representativa d'una manera d'entendre els PDC, més concretament, i l'organització comunitària, en una reflexió més àmplia.

---

<sup>27</sup> Es pot dir que porta implícit l'ús d'una metodologia comparativa. Veure especialment en una definició general del mètode comparatiu a Duverger (1996) i a Bartolini a: Sartori i Morlino (eds.), (1994).

1. El repte de constituir un intergrup obert al conjunt de la comunitat al voltant d'un projecte de desenvolupament social d'una localitat

1.1. La gestació del procés:

- a) Any
- b) Context socioeconòmic
- c) Iniciativa del procés
- d) Idea inicial

1.2. Els protagonistes dels plans comunitaris:

- a) La implicació de l'administració pública
- b) El paper de les associacions
- c) El repte d'un procés que vol ser transformador: la participació dels ciutadans no organitzats

1.3. L'organització del procés:

- a) El grup dinamitzador i organitzador
- b) Comissions de treball
- c) Plenari o assemblea

2. Un projecte de millora de les condicions de vida dels ciutadans d'una localitat

2.1. El model d'intervenció social

- a) El paper del professional
- b) Model de diagnòstic
- c) Continguts projectes de millora

2.2. Els beneficis dels plans comunitaris

- a) Dimensió cultural
- b) Dimensió relacional
- c) Dimensió educativa
- d) Dimensió política

**TAULA 1.** Guia per a l'anàlisi comparativa (elaboració pròpia).

### **2.2.3. L'anàlisi transversal dels discursos dels protagonistes: una reflexió coral sobre els plans de desenvolupament comunitari**

En aquesta investigació també s'ha fet una anàlisi transversal de totes les informacions recollides a través del treball de camp realitzat en la primera fase de la recerca per explorar la representació que els subjectes socials realitzen de les condicions, l'evolució, les relacions i els resultats dels processos de participació de les respectives experiències, així com també poder establir quins són els potencials i límits dels PDC per assolir el que pretenen.



Com ja hem explicat, per tal d'aprofundir, ampliar i actualitzar aquesta anàlisi de caire més general, l'any 2008 es va iniciar una segona fase de treball de camp fent una entrevista en profunditat, el registre del debat en unes jornades sobre els PDC i un grup de discussió amb tècnics comunitaris. En aquests espais de debat van intervenir persones que havien participat en les experiències analitzades, però també altres polítics, professionals o ciutadans que havien participat en altres PDC de Catalunya. La incorporació d'aquests nous testimonis i el seu contrast amb el dels protagonistes dels PDC estudiats va enriquir una reflexió que, a través d'un procés inductiu, volia extreure algunes consideracions generals entorn d'aquest tipus de processos i, per extensió, fer un pas més d'abstracció, pel que fa al conjunt de processos d'intervenció col·lectiva impulsats per l'administració pública.

El tractament de la informació primària recollida a través dels dos moments de recerca assenyalats ha seguit una estratègia "d'anàlisi de contingut qualitatiu per teoritzar":

1. Codificació de continguts, 2. Categorització, 3. Posada en relació (Paillé, 1996). La selecció de cites és un producte important de cara a realitzar una descripció il·lustrada de continguts i un referent valuós per fer el contrast intern de conclusions.

### **2.3. Mitjans, tècniques, activitats i fonts d'informació que s'han utilitzat**

Per finalitzar l'explicació de l'estratègia utilitzada en aquesta recerca només ens queda explicitar quines tècniques hem emprat per recollir o produir informacions o dades, i com les hem fetes servir per aconseguir els objectius de coneixement que ens proposàvem.

#### **2.3.1. Anàlisi documental**

Per construir el relat dels PDC estudiats, especialment en el cas del Casc Antic, ha estat fonamental l'anàlisi documental, tal com es recull en la taula 2. Tenint en compte l'amplitud temàtica i temporal és especialment necessària l'explicitació de la documentació utilitzada per exposar el relat del PDC del Casc Antic (1996-2012). La consulta de documents ens ha permès (re)construir el nivell dels fets i mostrar les activitats que es van realitzar, dels temes que es tractaven en les reunions, dels projectes que es van desenvolupar, d'allò que es comunicava internament i cap a enfora, etc. Per tal de garantir la fiabilitat dels documents utilitzats hem fet un esforç important per distingir, d'una banda, els fets i fenòmens que es descriuen i les interpretacions que se'n fan, i d'una altra banda, entre les idees, opinions i actituds contingudes i expressades a l'hora de descriure i interpretar (Sierra Bravo, 1985).

Actes reunions	Butlletins	Memòries d'activitat	Altres documents
-Assemblees de l'associació PICA (del 1996 al 2012) -Secretariat del PICA (del 2005 al 2007) -Àrees de treball (del 1998 al 2006) -Comissió organitzadora i missió promotora del procés de reflexió compartida (2008)	-"Notícies del Casc Antic" (del 1997 al 2001) -"Més Casc Antic" (del 2008 al 2011)	-Memòries del PICA (del 1999 al 2001) -Memòria del procés de reflexió compartida (2008) -Memòria salut als barris. St. Pere, Sta. Caterina i La Ribera (2012)	-Diagnòstic socioeconòmic i ambiental del Casc Antic. Arda (2006)  -Documental "Forat de la Vergonya" <a href="https://www.youtube.com/watch?v=_vrfSn0dLKQ">https://www.youtube.com/watch?v=_vrfSn0dLKQ</a>

**TAULA 2.** Documentació utilitzada en el relat PDC Casc Antic, 1996-2012 (elaboració pròpia).

Hem estat especialment curiosos a l'hora de posar en qüestió les interpretacions que es fan dels fets i fenòmens tenint en compte el tipus de document utilitzat i qui és qui l'ha elaborat. En aquest sentit, ha estat especialment problemàtica la interpretació de les actes: si bé és un document de registre en principi valuós, que disposa d'un sistema de validació del contingut, sabem també, per la nostra llarga experiència organitzativa, que el rigor de la informació recollida és molt variable segons qui sigui el secretari que elabora l'acta i el control que exerceix el grup per garantir-ne la fiabilitat (en la majoria dels casos, aquest control només s'acostuma a exercir en determinades situacions de discrepància i/o conflicte entre els participants).

La reelaboració d'aquesta informació a través d'esquemes ha permès preparar millor les entrevistes enfocades per facilitar la triangulació posterior entre les informacions obtingudes a través de diferents estratègies de recerca i per donar veu als diferents actors que han participat en aquests processos, així com també als actors que no ho han fet, en el cas del Casc Antic, perquè mantenen una actitud crítica amb el PDC.

### 2.3.2. Entrevistes enfocades

En el treball de camp realitzat les entrevistes als diferents actors participants ha estat clau per completar la informació i construir el relat de cada un dels PDC estudiats i incorporar-ne la veu dels protagonistes en la construcció d'aquesta història col·lectiva. Es tractava també d'aprofundir en l'experiència subjectiva i recollir la valoració que fan de la seva experiència. El tipus d'entrevista utilitzada va ser, doncs, l'anomenada "entrevista enfocada" que va ser desenvolupada per R. K. Merton i que se centra a preguntar a les persones que han viscut una experiència específica (Sierra Bravo,

1985). En el nostre cas, es tractava d'entrevistar persones que han participat en alguns dels espais de desenvolupament dels PDC estudiats.

Les entrevistes de la primera fase eren "semiestructurades", ja que l'entrevistador disposava d'un guió que enfocava les informacions que havia de recollir amb un cert marge de llibertat per adaptar-lo al desenvolupament de la conversa. En la primera fase del treball de recerca, els guions de l'entrevista es van preparar amb els estudiants de treball social que havien d'exercir d'entrevistadors, a partir d'aquest guió del relat del PDC s'ajustaven les qüestions a la informació que cada un dels diferents actors podien aportar tenint en compte la seva posició i el rol en el PDC. Aquests mateixos estudiants-entrevistadors van fer les entrevistes amb un seguiment acurat per part del coordinador de la recerca. Les entrevistes van ser enregistrades i transcrites de forma literal.

Per a la selecció de la mostra d'informants es va procurar que estiguessin representats els diversos actors que participaven en els PDC, amb èmfasi especial en els protagonistes principals i distingint-ne les posicions i els rols rellevants entorn dels PDC. Pel que fa als professionals, com s'observa en la taula, ens interessava conèixer el punt de vista dels referents institucionals i organitzatius, dels professionals que exercien el rol d'organitzadors i dinamitzadors dels PDC, i també identificar el paper que hi desenvolupaven els treballadors socials que treballaven en els serveis d'atenció primària. Pel que fa als ciutadans, ens interessava identificar la posició de les associacions de veïns tenint en compte el paper de lideratge polític que han exercit en els barris des del darrer terç del segle passat, de les altres entitats de diferent tipus emergents, així com també recollir la veu d'alguns veïns no organitzats.

La major part de les entrevistes es va dur a terme durant la primera fase del treball de recerca en els períodes indicats en la taula 3. Aquestes entrevistes es van desenvolupar en l'espai de referència dels entrevistats per tal de facilitar-ne la comoditat i aprofitar per poder observar el context on es desenvolupa l'experiència estudiada.

En la tercera fase de la recerca, concretament el 2009, vaig realitzar una entrevista a un tècnic referent dels PDC a l'Ajuntament de Barcelona per tal de contrastar les conclusions provisions elaborades en la segona fase de la recerca. Abans de l'entrevista li vaig enviar per escrit algunes reflexions i preguntes per afavorir la reflexió prèvia de l'entrevistat. Aquesta es va fer en un restaurant tranquil mentre dinàvem i va poder ser enregistrada sense problema. Aquest context proper va afavorir una conversa fluida i molt interessant per contrastar i ampliar les reflexions que anava elaborant entorn dels potencials i límits dels PDC.

PDC ACTOR	Sagrada Família (2008)	Poble Sec (2008)	Roquetes (2008)	Trinitat Nova (2001 o 2007)	Casc Antic (2001 o 2007)	Total
Referents institucionals i responsables organitzatius	1 Coordinador de serveis socials			1 Referent DGSC 1 Director IES	1 Referent de Districte 2 Referents DGSC	6
Equip comunitari	1 Treballador/a comunitari/a	1 Treballador/a comunitari/a	1 Treballador/a comunitari/a	2 Treballadores comunitàries	2 Treballadores comunitàries	7
Treballador/a social de primària	1 ABS		1 ABS 1 SS		1 Càritas	4
Membre de l'associació de veïns	1 President		1 President	1 President 1 Vicepresident	1 President 1 Activista	6
Membre d'altres entitats i associacions	1 AMPA	1 Coordinador entitats 1 Ass. de serveis	1 Ateneu popular		5 Ass. Cultura. i educatives 1 Ass. ecol.	8
Veïns no organitzats		1 Dona	1 Dona	1 Dona		3
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>34</b>

**TAULA 3.** Entrevistes realitzades en la primera fase del treball de camp (elaboració pròpia).

### 2.3.3. Espais de debat i reflexió

Com ja hem explicat, un cop finalitzada la primera fase de la recerca es va considerar necessari complementar l'anàlisi dels discursos dels diferents actors que protagonitzen els PDC amb l'anàlisi de les discussions entorn dels PDC en espais de debat més amplis, sobretot, a través del relat de la jornada "Més de 10 anys de PDC a Catalunya" realitzada el novembre del 2008 i un grup de discussió desenvolupat en dues sessions.

#### a) Jornada "Més de 10 anys de PDC a Catalunya"

Aquesta jornada va ser organitzada per la Direcció General d'Acció Comunitària (DGAC) de la Generalitat de Catalunya per celebrar els deu anys de l'inici del programa marc dels PDC al Palau de Mar i va convocar 270 persones implicades en aquests processos d'arreu de Catalunya. Les reflexions recollides en aquesta jornada,

en la qual jo vaig fer el paper de relator per encàrrec de la DGAC, han estat molt útils per contrastar amb les conclusions provisionals de la primera fase de la recerca, especialment, la discussió a la taula rodona que també vaig organitzar i moderar.

En aquesta taula rodona es convidava els participants a reflexionar entorn del moment actual i els escenaris de futur dels PDC. Hi van participar sis persones que representaven els diferents actors institucionals presents en un PDC: un polític (alcalde d'un poble), un càrrec de la DGAC, una responsable organitzativa municipal d'un PDC, una professional d'un servei públic, una tècnica comunitària i un representant d'una entitat. Prèviament, els vaig fer arribar un document que emmarcava la taula rodona en el conjunt de la jornada i una proposta de guió orientatiu inspirat en les dimensions d'anàlisi que havia identificat en la recerca.

En la jornada també hi va haver una presentació del director general, una conferència inicial de caràcter general sobre la rellevància de l'acció comunitària en l'àmbit internacional, quatre comunicacions d'experiències de PDC d'arreu de Catalunya i una presentació, a la tarda, del pla marc d'avaluació participativa dels plans comunitaris. Les intervencions a la jornada van ser enregistrades, vaig fer un registre semiliteral per escrit del contingut i, posteriorment, una síntesi en forma de relat del conjunt de la jornada.

Les informacions recollides han estat especialment rellevants per enriquir la reflexió sobre els PDC perquè van permetre establir un debat molt ric per la diversitat de persones que hi van participar tant pel que fa al seu territori de referència com per la posició i rol que desenvolupaven en els PDC. Especialment important ha estat l'oportunitat per incorporar la mirada dels representants polítics, tant des de la perspectiva local com des de la perspectiva de la Generalitat, que no havia estat prou recollida en les entrevistes realitzades en la primera fase de la recerca.

## **b) Grup de discussió**

Per tal d'intensificar el contrast amb les conclusions provisionals elaborades de manera més focalitzada ens vam plantejar desenvolupar un grup de discussió amb tècniques comunitàries dels PDC. Alonso (1998) descriu el grup de discussió com un projecte de conversació socialitzada per estudiar les representacions socials (sistemes de normes i valors, imatges associades a institucions, col·lectives, tòpics, discursos estereotipats, etc.) a través d'una situació de comunicació grupal.

Aquest espai de conversa dirigit es va realitzar el novembre del 2009 en dues sessions de dues hores cada una i hi van participar sis dinamitzadors de PDC amb un perfil

divers pel que fa a l'edat i la formació, tal com es mostra en la taula 4. Quant al context de desenvolupament del PDC es va triar que la majoria (3) exercissin el seu rol professional en els PDC estudiats (Casc Antic, Sagrada Família i Poble Sec);<sup>28</sup> dos, en altres PDC de la ciutat de Barcelona i, un, en un PDC de la ciutat de Girona. D'aquesta manera, en aquest grup vam articular l'homogeneïtat (la significació) i l'heterogeneïtat (la informació) per afavorir la producció de l'homogeneïtat, però a partir de l'heterogeneïtat (Ibáñez, 1985).

	Gènere	Edat	Formació	PDC
P.	Dona	20-25	Sociologia	Casc Antic (Barna)
M.B	Dona	25-30	Treball social / sociologia	Sagrada Família (Barna)
N.	Dona	20-25	Treball social	Poble Sec (Barna)
M.P	Dona	25-30	Educació social / màster <sup>29</sup>	Besós (Barna)
ME	Dona	40-45	Sociologia	Barceloneta (Barna)
E	Home	35-40	Treball social	Girona

**TAULA 4.** Perfil dels participants del grup de discussió (elaboració pròpia).

Per tal de fer la invitació a participar en el grup de discussió es va fer arribar als tècnics un document en el qual s'explicava breument el projecte de recerca de la tesi i els objectius del grup de discussió en el marc de la mateixa. Posteriorment, dues setmanes abans de la primera sessió, els vam enviar un guió ampli dels continguts que es tractarien en el grup de discussió i es deixava clar que només era una pauta orientativa per a la conducció d'un debat obert que volia deixar fluir la conversa en funció de la interacció entre els membres del grup. Les dues sessions es van dur a terme en una aula del Departament de Treball Social al campus Mundet, van ser enregistrades i transcrites de manera literal.

#### 2.3.4. Observació directa

Com ja hem explicat, durant el llarg període de realització de la tesi (2001-2017), l'investigador ha estat immers en l'objecte d'estudi al llarg de molts moments. Ha viscut en diferents moments i circumstàncies en els barris on es desenvolupen, ha participat de forma més o menys activa en diverses activitats comunitàries i ha exercit diferents rols en els PDC. Per tant, ha tingut innumbrables oportunitats per observar de manera directa el fenomen estudiat a través dels seus propis sentits, no només a través de les

<sup>28</sup> Només en una, la de Sagrada Família, també se li va fer una entrevista en la fase de recerca anterior. Les altres dues es van incorporar al PDC posteriorment al tancament de la primera fase de la recerca.

<sup>29</sup> Màster oficial d'intervencions socials i educatives.

percepcions d'altres persones participants en aquests processos. Sens dubte, aquesta observació, més o menys sistemàtica en funció del moment i dels fets observats, ha estat fonamental per penetrar i comprendre el sentit íntim de l'acció comunitària, més enllà dels aspectes externs i quantitius (Sierra Bravo, 1985).

El pes de l'observació participant ha estat especialment important en el relat del PDC del Casc Antic, ja que la immersió en aquesta experiència (especialment significativa per a l'investigador els primers anys i al final del procés) ha permès conèixer amb més profunditat qüestions com ara la cultura organitzativa del pla comunitari, les dinàmiques de treball en els diferents espais, així com també les motivacions dels protagonistes.

D'altra banda, també ha estat molt útil l'observació participant que s'ha pogut exercir en diferents espais professionals, com conferències, congressos acadèmics, jornades professionals, taules rodones o grups de treball. En aquest sentit ha estat especialment rellevant la participació en el grup de treball d'acció comunitària del Consell Municipal de Benestar Social de l'Ajuntament de Barcelona des del 2012 i en la Comissió de Treball Social Comunitari des de finals del 2013. En definitiva, la reflexió entorn del treball comunitari que s'ha anat desenvolupant al llarg d'aquesta recerca és deutora d'aprenentatges construïts a través de la reflexió conjunta amb professionals i activistes apassionats en la pràctica de l'acció comunitària.

### **3. Aspectes epistemològics**

#### **3.1 Investigació qualitativa, artesanal, amb perfil etnogràfic**

Aquesta tesi és una investigació qualitativa, amb perfil etnogràfic, que connecta reflexivament els tres grans inputs d'informació que vertebraven el nostre objecte de recerca. Aquest tipus de recerca no cerca representativitat numèrica en les seves troballes, sinó que pretén un significat diferent de les dades: són exponents i símptomes de qualitats de l'àmbit. L'exercici etnogràfic, com assenyala Álvarez (1990), és una activitat fortament artesanal, basada en la investigació qualitativa, que no busca 'la veritat', sinó una comprensió detallada de les expectatives i els punts de vista de les persones a les quals s'estudia. En aquesta investigació s'intenten mostrar corrents col·lectius de comprensió, parlar d'un subjecte col·lectiu (agents de l'acció comunitària) però amb les paraules dels subjectes individuals. Descriurem els discursos, remarcarem la diversitat de sensibilitats si es dóna, però no donarem compte de la distribució d'aquests punts de vista i sensibilitats en l'espai social: això

requeriria d'una investigació de característiques ben diferents i amb altres instruments (l'enquesta, l'ús de l'instrumental estadístic, etc.).

Entenem com Giddens(1993) que la ciència és:

El uso de métodos sistemáticos de investigación, pensamiento teórico y examen lógico de argumentos para desarrollar un cuerpo de conocimiento sobre un objeto particular. El trabajo científico depende de una mezcla de pensamiento osadamente innovador y de la disposición y el control cuidadosos de la evidencia para apoyar o desechar hipótesis y teorías. La información y las ideas acumuladas durante el estudio y el debate científicos son siempre, hasta cierto punto, tentativas: abiertas a la revisión, o incluso a ser descartadas totalmente, a la luz de nuevas pruebas o argumentos (p.55)

Pel que fa als aspectes epistemològics, però, ens voldríem allunyar de comprensions rígides de la metodologia. Això, però, no obstaculitzarà el desenvolupament d'una reflexió a l'entorn d'aquesta i de les tècniques que siguin més adients per al nostre objecte, ni la disposició per al dubte quant a la vàlua dels coneixements i de les dades.<sup>30</sup>

En relació amb el risc de realitzar una investigació massa ancorada i condicionada per hipòtesis prèvies (que desdiria l'interès d'una investigació qualitativa), ens cal plantejar-nos la necessitat de combinar les tasques de teorització i de recol·lecció d'informacions: realitzar una anàlisi de continguts qualitius de caràcter teoritzant.

### 3.2. Investigació-acció en treball social

Aquesta investigació també està inspirada en la investigació-acció en la mesura que no està només preocupada per la transferència dels resultats, sinó també per la significació social, política, ètica i moral. Es tracta d'un plantejament d'investigació responsable, reflexiu i preocupat per les conseqüències que ha anat exigint nous models de producció i comunicació del coneixement (Gibbons et al., 1997) basats en la idea que la producció del coneixement és un procés paral·lel i afegit al desenvolupament de la pròpia activitat professional (a l'escola, als serveis socials, a la comunitat, etc.), i que segueix un procés que es caracteritza pels atributs següents (Cortès,Folgueiras i Sabariego, 2012):

- La utilitat del coneixement està íntimament lligada a les necessitats de la intervenció.

---

<sup>30</sup> Autors que resulten especialment atractius per l'orientació epistemològica són P. Bourdieu i E. Morin.



- Es tracta d'un procés de producció del coneixement transdisciplinari que incorpora la heterogeneïtat i diversitat organitzativa d'acord amb les habilitats i experiències de cada un dels membres.
- Incorpora nous i diversos interessos històrics i socials com a paràmetres de rigor i control de qualitat, més enllà dels criteris lògics clàssics i intel·lectuals.

Aquesta recerca s'identifica, doncs, amb el repte de "superar el científisme" (Habermas, 1992) i la convicció que la teoria i la pràctica no van separades en dues fases o dos moments diferents, sinó que s'han d'entendre de manera integrada, mitjançant la construcció d'un projecte conjunt entre professionals de la intervenció i investigadors (Llobet, Cortès, Alemany i Ainsa, 2004). Per això ha estat construïda en alguns moments amb la complicitat de professionals que han utilitzat el coneixement que s'anava construint, en un primer moment, per avaluar-ne la tasca i, en un segon moment, com a punt de partida per obrir processos de reflexió compartida que incorporin el conjunt d'actors socials implicats en el repte de l'acció comunitària.

En aquesta recerca, les dinàmiques de connexió de la investigació amb l'acció es visualitzen, sobretot, en dos contextos socials diferenciats:

- a) En el marc del PDC del Casc Antic, en primer lloc, a través dels pràcticums acadèmics realitzats en la primera fase de la recerca<sup>31</sup> i, en segon lloc i de manera més intensa, a través de l'assessorament a l'equip comunitari en el procés de reflexió compartida que es va desenvolupar el 2008 i en el qual la síntesi del relat d'aquest procés i algunes de les conclusions provisionals del conjunt de la recerca van servir com a nutrients fonamentals d'aquest procés d'avaluació que va culminar en un replantejament del pla comunitari a partir del 2009. Aquest procés de reflexió compartida, a més, va tenir certa incidència en un marc de reflexió general entorn dels plans comunitaris, com s'explicarà àmpliament en el capítol 4, fent evident que la transferència d'innovacions des de les experiències locals i particulars cap a l'àmbit general del treball social és una de les possibilitats d'incidència en el món de les polítiques socials (Barbero, 2002).
- b) A través de la participació en diversos espais de reflexió<sup>32</sup> desenvolupats en el context (social, polític, intel·lectual i professional) en el qual s'ha desenvolupat el

---

<sup>31</sup> Val a dir que, a més dels dos pràcticums (2000-2001 i 2006-2007) en els quals s'analitza el PDC del Casc Antic, s'han van fer d'altres per encàrrec del mateix PDC que van servir com un primer diagnòstic per iniciar la comissió de joves i la comissió de persones amb discapacitat.

<sup>32</sup> Jornades professionals (especialment "10 anys de PDC" el 1998), el grup d'acció comunitària del Consell Municipal de Benestar Social, Comissió de Treball Social Comunitari del Col·legi professional de DTS, dinamització de seminaris d'acció comunitària amb professionals, conferències, etc.

procés d'investigació. En aquest marc s'han compartit algunes de les reflexions que s'anaven construint al llarg de la recerca i generaven un *feedback* interessant dels diversos actors socials participants en els PDC (polítics, tècnics i ciutadans), especialment, dels tècnics comunitaris que exercien la tasca de dinamitzar els PDC.<sup>33</sup> Malgrat que no és possible determinar la influència que la investigació ha tingut en l'acció comunitària que aquests professionals estaven dinamitzant, sí podem afirmar que aquesta s'ha nodrit dels debats que s'han produït en els espais anomenats amb una clara vocació de servir per la millora d'aquesta intervenció.

La nostra comprensió de la investigació-acció també es basa en una epistemologia del coneixement basat en la implicació (Barbero i Cortès, 2005) Aquesta implicació és útil per construir el coneixement i l'acció. A l'acció més creïble s'hi accedeix a través de la construcció cooperativa del coneixement, afavorint una nova aliança dels sabers, pràctics i teòrics, en el desafiament compartit de tornar a aprendre a veure el món des del compromís amb la vida (Garcés, 2015). Això només és factible en la mesura que l'investigador o interventor també assumeix aquest compromís.

Des d'aquesta perspectiva ens adonem que, en el treball social, la investigació i l'acció no només haurien de ser operacions íntimament relacionades en una seqüència lineal acció-investigació-acció-investigació constant, tal com es reflexa en la definició del seu procediment metodològic (estudi, diagnòstic, disseny projecte, execució, avaluació),<sup>34</sup> sinó que, de fet, s'han d'entendre com les dues cares d'una mateixa moneda. La investigació també és una acció quan construïm el coneixement sobre la realitat de forma compartida afavorint la constitució d'un subjecte col·lectiu. "L'acció és una magnífica plataforma per investigar perquè ens permet recollir múltiples informacions relacionades tant amb la situació que tractem com sobre la pròpia manera de tractar-la" (Barbero i Cortès, 2005, p.76).

### 3.3. La teoria fonamentada

Per procedir a l'anàlisi de les informacions, en la mesura que he anat fent ús de lògiques comparatives, m'inspiro en l'anomenada teoria fonamentada (*Grounded*

---

<sup>33</sup> Tenint en compte que és una investigació en treball social que es preocupa per orientar la tasca del professional d'acompanyar i dinamitzar l'acció comunitària.

<sup>34</sup> Per definir l'acció professional, el treballador ha de partir d'una investigació sobre la realitat objecte de la intervenció i, posteriorment, ha d'investigar (avaluar) en quina mesura s'han obtingut els canvis que es pretenien aconseguir a través de la intervenció. Aquestes noves informacions han de servir com a punt de partida per definir novament l'acció i així de manera indefinida.

*theory*) de la qual, com assenyala Vallès (2000), s'han ocupat autors com Glaser (1965), Strauss (1987); Strauss i Corbin (1997).

En l'anàlisi de les dades i informacions no m'he limitat a omplir de contingut les codificacions prèvies, sinó que, en un esforç teoritzador i resseguint les noves informacions, les he anat reconstruint de manera constant. La codificació oberta inicial estava arrelada tant en les dades sobre el paper com en les dades de la meua experiència, inclosos els coneixements teòrics que anava aportant a la investigació. Tal com explica Strauss (1987, p.29), "aquest arrelament en ambdues fonts de dades evita que l'investigador faci una immersió excessiva en els materials del treball de camp i els ajuda a pensar en termes de conceptes i les seves relacions". El distanciament conceptual s'ha de produir per desenvolupar una comprensió teòrica i unes teories entorn dels fenòmens reflectits en els materials. La codificació oberta força ràpidament a l'analista a fracturar, a trencar les dades analíticament i condueix directament a l'excitació i al benefici inevitable de la conceptualització arrelada. Aquest procediment de codificació oberta m'ha obligat a construir notes d'anàlisi per anar registrant les idees que emergien durant la codificació.<sup>35</sup> Aquesta tasca ha estat feixuga i, a vegades, he perdut les idees centrals de l'anàlisi, però, certament, ha estimulat el descobriment de categories i de les propietats i dimensions.

### 3.4. La redacció continua de la tesi

La redacció s'inicia amb el propi projecte de la tesi que exposem i que adopta, en certa mesura, la forma d'un "avenç dels continguts diversos i d'alguns dels seus vincles lògics" (nusos argumentals, etc.). El projecte de tesi mateix, d'aquesta manera, es podria entendre com l'estructura d'un "guió" de l'estudi-recerca (guió de la tesi). El guió inicial (com a tal) és una forma de fer explícites les idees prèvies sobre el punt de partida, els d'arribada i les trames intermèdies, una manera d'evidenciar els pressupòsits (un requeriment epistemològic per a la investigació en ciències socials). Però es tracta d'un guió gens rígid que es va transformant a mesura que es va desenvolupant la recerca. Aquesta comprensió, segons crec, té avantatges importants:

- a) Afavoreix que la redacció de la tesi es desenvolupi des de bon començament (es fa, es desfà i es refà). No s'aplaça la traducció dels coneixements i de les idees en

---

<sup>35</sup> Cal reconèixer que he hagut de fer un grandíssim esforç per fer aquest registre de manera sistemàtica a causa de la meua naturalesa dispersa. Això m'ha obligat a desenvolupar diverses temptatives de recollida d'informació complementària fins donar amb una fórmula operativa.

arguments i permet comprovar que el producte, efectivament, es va realitzant. La tesi es converteix, d'aquesta manera, en una aventura de recerca creativa.

- b) Afavoreix el desenvolupament simultani de diverses parts de la tesi; la connexió argumental entre elles (la no contradicció); l'aprofitament de lectures en diversos capítols, d'observacions per il·lustrar, etc. La recerca apareix com un conjunt d'operacions (que no de fases) que se sobreposen i es desenvolupen amb simultaneïtat. En el millor dels sentits, tot ens serveix per portar-la a bon terme: l'emmarcament teòric, metodològic i tècnic no s'hauria de convertir en una cotilla del coneixement.
- c) Afavoreix un tipus de pensament dinàmic i relacional, que és expressió plàstica d'un anar operant intel·lectualment amb l'objecte i, com no, d'un anar aprenent (o coneixent) de manera significativa (probablement l'única "veritat" resultant de la recerca). Es tracta d'entendre que tots els elements de significat d'una situació determinada fan referència els uns als altres i que llur significació deriva d'aquesta interrelació recíproca en un determinat esquema de pensament.

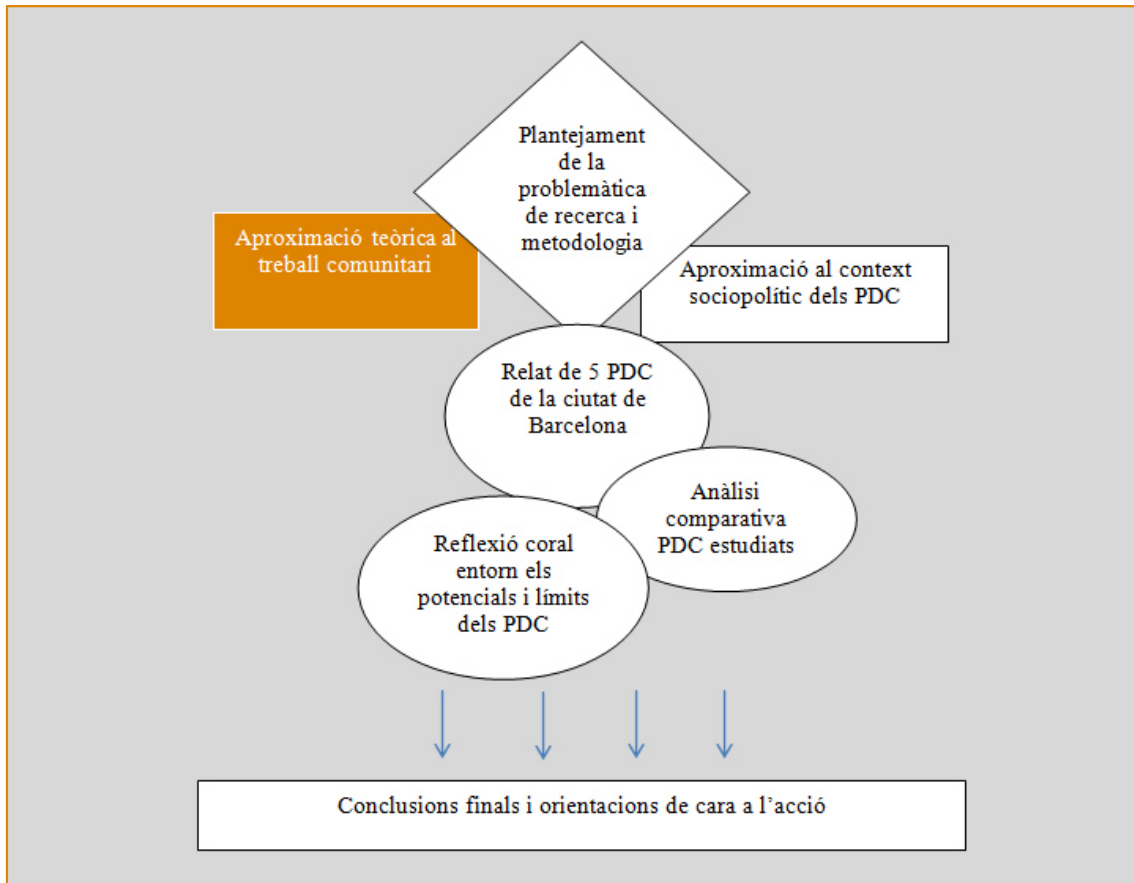
Aquesta comprensió de la recerca no es troba mancada de riscos. El més gran és, probablement, confondre la tesi amb un assaig, però, aquest risc solament s'evita definint correctament les tasques d'investigació i sotmetent-les a una reflexió i crítica epistemològica que tingui continuïtat en els diversos moments de realització de la recerca. Si reduïm la tensió epistemològica a l'únic moment de definició de la recerca, succeirà que "el gat que expulsem per la porta, ens entrarà per la finestra".



## CAPÍTOL 2. APROXIMACIÓ TEÒRICA AL TREBALL COMUNITARI

*La pràctica sense teoria és com navegar per mars inexplorats. La teoria sense pràctica equival a no fer-se a la mar*

*Leonardo Da Vinci*



Per a l'anàlisi de l'acció comunitària cal indagar sobre la naturalesa de la comunitat, els fonaments epistemològics i teòrics del treball comunitari, així com, entorn les propostes metodològiques per orientar la tasca de dinamització i organització comunitària dels treballadors socials.

### 1. La comunitat i l'acció comunitària

Per aproximar-nos als reptes que implica el treball comunitari cal fer un esforç, primer, per donar compte del debat acadèmic i professional entorn del concepte de comunitat, de la recerca d'una aproximació que eviti els prejudicis als quals n'aboca l'ús inadequat i que faciliti la comprensió de la situació col·lectiva que es vol transformar des de la pràctica d'un treball social compromès en la potenciació de l'acció col·lectiva.

El terme *comunitat* no és unívoc, sinó que pot ser entès de moltes maneres. Històricament, la comunitat s'ha identificat amb una determinada forma d'articular les relacions en la localitat, una idealització de la societat tradicional, basada en la proximitat, la reciprocitat i una identitat comuna. Avui cal actualitzar aquest concepte perquè ens sigui útil per entendre com s'articulen les xarxes socials per construir comunitats en la societat postmoderna.

### 1.1. El territori com espai de referència

El concepte de comunitat té referents pretèrits irrecuperables a causa de la marxa de la història, la idea de comunitat (entesa com una comunitat geogràfica) es refereix a les formes de vida en els agrupaments socials preindustrials, tant "primitius" com agraris, on predominaven les relacions personalitzades, cara a cara, fonamentades en la reciprocitat horitzontal. Es tractava de comunitats homogènies socioculturalment, molt estables i tancades en elles mateixes. Encara que és molt dubtós que aquestes societats fossin "purament" comunitàries (Canals, 1991).<sup>36</sup>

La conceptualització de la comunitat en oposició a la societat va ser una de les qüestions cabdals en els moments de constitució de les ciències socials. Autors tant significatius per a la sociologia, com Durkheim (amb la diferenciació entre solidaritat mecànica i solidaritat orgànica) o Tönnies (amb la dicotomia comunitat/associació), més enllà de les seves intencions analítiques, afavoreixen l'atribució al concepte de comunitat de qualitats morals que convertiran a aquesta en el remei màgic per curar tots els mals derivats de la fragmentació de les societats industrialitzades, en un element purificador de totes les disfuncions socials.<sup>37</sup>

Avui encara és habitual d'entendre la comunitat identificant-la amb la població que viu en un determinat àmbit local. Aquesta comprensió es fonamenta en els antecedents històrics esmentats, així com també pel fet que la localitat és un espai on es desenvolupa part de la vida quotidiana i segueix tenint cert paper en la configuració de

---

<sup>36</sup> Es tracta més aviat d'una idealització de la societat rural com a resposta als perills de fragmentació social que emergien en el pas a la societat moderna.

<sup>37</sup> En tot cas, queda clar que avui no és útil la proposta de Tönnies, que dota la comunitat d'una existència permanent i estructurada. Més interessant ens sembla la proposta de Turner, que parla de **situació de "communitas"**, concepte oposat al d'estructura, com a situació excepcional en la qual la quotidianitat s'interromp i les normes i estructures s'alteren (com en la festa, per exemple, el Carnaval que és la festa de les festes), que es caracteritza per una aparent desaparició temporal de les barreres, jerarquies i normes socials. Aquestes situacions de *communitas* també són pròpies de moments històrics de canvi. En el nostre passat recent, la transició política fou un període amb moments abundants de *communitas*.

la identitat social dels individus. Aquesta relació comunitat-territori també està molt reforçada per la descentralització de l'administració pública. Al marge del debat conceptual i de l'evident debilitament del territori com a eix articulador de la comunitat en la societat actual, les polítiques i els programes comunitaris es desenvolupen des de les administracions locals i, en conseqüència, vinculen el concepte de comunitat a localitat.

Aquesta realitat ha reforçat la comprensió de la comunitat en la dimensió territorial i espacial, o sigui, "com una unitat social operativa conformada per elements o components interrelacionats que li atorguen una dinàmica diferenciada o singular" (Pastor, 2015, p.34). En aquesta línia, molts autors rellevants pel que fa a la comprensió del treball social comunitari inclouen el territori com un dels elements fonamentals (Pelegrí, 1990; Marchioni, 1999; Lillo i Roselló, 2001). Sense entrar en el detall del que plantegen aquests autors, sí que considerem necessari destacar les aportacions de Marchioni (1999), tenint en compte la seva important influència en el desenvolupament dels plans comunitaris a Catalunya, que planteja que els factors estructurals de comunitat són els següents:

- El territori o l'espai físic delimitat on es produeixen les interaccions.
- La població entesa com un conjunt de persones que s'interrelacionen, tenen interessos comuns, comparteixen valors i que s'identifiquen, en menor o major mesura, com a pertanyents a la mateixa entitat.
- La demanda, els interessos o necessitats sentides i compartides.
- Els recursos necessaris per satisfer les necessitats i assolir el benestar social: la pròpia comunitat, els existents, els potencials, els públics i els privats.

La identificació d'una localitat com a comunitat pot dur a confusions importants a l'hora d'entendre aquesta realitat. El caràcter mític al qual evoca el concepte de comunitat permet l'ocultació del fet que a la localitat no només hi ha interessos comuns, sinó també conflictes per accedir als recursos bàsics, relacions de dominació i, per tant, interessos contraposats. A més, aquest imaginari de la "comunitat" pot jugar a favor dels que tenen veu que esdevenen portaveus del programa de la comunitat (per exemple, quan el president d'una Associació de Veïns es visualitza com el representant dels interessos comuns d'un barri).

Una comprensió adequada del concepte de comunitat ens ha de portar a evitar-ne l'ús quan hi hagi conceptes més precisos per definir la realitat a la qual ens referim. Per exemple podem utilitzar conceptes com població, territori (si ens volem referir al barri,



millor parlar de barri en lloc de fer servir l'eufemisme de comunitat), grup, associació (a vegades parlem de fenòmens grupals o associatius sota l'epítet de comunitat).

Per tant, és evident que podem identificar comunitat en una localitat i que és desitjable fomentar les relacions comunitàries en l'ecosistema local. Però hem de tenir en compte que aquest espai físic on es materialitza l'acció comunitària que anomenem territori no ha de ser necessàriament una localitat i que, com assenyalen Rebollo i Morales (2014), el territori on arrela la comunitat també pot ser un espai de referència d'un col·lectiu com, per exemple, un centre educatiu o cultural.

## **1.2. La xarxa social com a instrument per a l'estudi i la construcció de la comunitat**

Darrerament és habitual que es defineixi la comunitat a través del concepte de xarxa. Aquesta aproximació teòrica i metodològica inspirada en la teoria de sistemes i una mirada ecològica ens permet identificar les relacions entre els diferents actors socials que estructurin aquest subjecte social que anomenem comunitat més enllà de l'adscripció geogràfica.

En una definició prou coneguda, el 1992, l'Institute for Social Work va descriure la comunitat com una xarxa o xarxes de relacions entre persones que interaccionen entre si per parentesc, interessos comuns, proximitat geogràfica, amistat, treball o la prestació o recepció de serveis o combinacions diverses d'aquests elements. També Navarro (2004) defineix la comunitat com un sistema de vinculació, o com relacions constitutives d'una xarxa social que contribueix a la determinació de la integració i el suport social.

Considerar la comunitat com una xarxa de xarxes amb un sistema d'ajuda natural, tant espontani i global com organitzat per col·lectius i necessitats, i saber analitzar-ne les descomposicions, les sobrecàrregues, les rigideses, les inestabilitats, els conflictes i les llacunes permet obtenir un diagnòstic de la comunitat que serveixi de punt de partida per proposar estratègies que potenciïn les xarxes on aquestes existeixin, enfortir-les i desenvolupar-les quan es vegi necessari i deixar-les soles quan aquestes funcionin bé.

L'anàlisi de xarxes és especialment útil en el moment del diagnòstic comunitari tal com es destaca en les orientacions de la metodologia d'investigació-acció-participativa (Villasante, 2001; Martí, 2000), de la qual ja parlarem més àmpliament. Des de l'òptica de la intervenció social, aquesta perspectiva adquireix tota la seva potencialitat en tant

que parteix del supòsit que és més fàcil introduir canvis en les relacions existents que no pas en les identitats de les institucions, dels grups socials o de les persones, sota la hipòtesis que, en modificar la posició que en la xarxa social ocupen persones i grups, se'n modificaran també la identitat, les estratègies i les pràctiques (Martí i Rebollo, 2002).

No hi ha dubte que, com explica lúcidament Sancho (2009), la manera com analitzem el concepte de comunitat està en funció de com l'entendem, però hem d'evitar la tendència a confondre el que s'estudia amb els mètodes d'estudi. Estudiar la comunitat mitjançant l'ajuda bàsica de la teoria de les xarxes socials és una bona idea, però cal evitar confondre la comunitat amb una xarxa social. Aquesta és una denominació tècnica que permet aproximar-nos a la comunitat, fer-ne una radiografia que posi de relleu les interaccions entre els actors socials i conèixer-la molt millor, així com succeeixen les coses en la vida real de la gent.

Les xarxes socials, com ens explica Riera (2005), "ofereixen un estadi entremig de l'articulació social, menys identitari, més fluid i compatible amb diverses comunitats que poden compartir objectius en un moment determinat" (p.68). Probablement, en la mesura que aquests processos, sumats a altres més generals, progressin es construiran noves formes de comunitat. Tenint en compte que construir comunitat implica l'existència d'identitats compartides i de projectes comuns aglutinadors. Una comunitat és, doncs, una xarxa social però una xarxa social no necessàriament és una comunitat.

### **1.3. Un espai cultural i una frontera que delimita la identitat social dels individus**

La complexitat de les societats postmodernes, la separació entre els espais de vida (reproductiva, treball, oci), la pèrdua de pes dels agents de socialització tradicionals, l'emergència de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), entre altres canvis de l'actual societat postmoderna, posa en crisi la identificació de la comunitat amb un territori. El concepte de xarxa ens ofereix una mirada més realista a la comunitat, ja que centra el territori en les relacions que vinculen uns actors socials entorn d'uns interessos comuns, ja sigui en el marc d'una localitat o en espais més micro o macrosocials.

Quan despullem el concepte "comunitat" de la dimensió territorial ens trobem que potser seria més útil parlar de "col·lectiu", com fan De Robertis i Pascal (1994) quan engloben la perspectiva centrada en els grups i en les unitats de vida social més

àmplia (barri, veïnat, etc.) per superar la delimitació geogràfica que se li suposa al terme “comunitat” i emfatitzar en microrealitats. El grup, la unitat bàsica col·lectiva, és fonamental per configurar la comunitat. Segons Pastor (2015a) "són realitats psicosocials similars però es diferencien per l'arrelament de la comunitat al territori i la multiplicitat i globalitat de les relacions" (p.44). Hi ha aspectes, però, que no es podran delimitar de manera completa perquè la societat és una trama densa i complexa de pràctiques que, quan pretenem classificar-les, visualitzem de forma continua.

Tanmateix, per comprendre aquesta realitat col·lectiva que anomenem comunitat no n'hi ha prou d'identificar-la com una unitat operativa, definint-ne els límits, els individus, els grups i les organitzacions que en formen part i les relacions que entre ells s'hi estableixen. La comunitat es refereix a una entitat cimentada per relacions emotives i també és una entitat espiritual que dota de sentit l'experiència humana. Per entendre-la, doncs, cal identificar-ne l'ànima, l'esperit, la pulsio que fa que les persones estiguin juntes, així com també la cultura que possibilita una identitat col·lectiva i que fa que els individus sentin que formen part d'una comunitat. Tal com planteja De Marinis (2010), en la comunitat és molt necessari descobrir el nucli bàsic de la sociabilitat, allò que queda com a “resta” quan es desfà de formes socials particulars i s'aproxima al pensament filosòfic. En aquesta línia, són molt interessants les aportacions de diversos filòsofs (Lavel i Dardot, 2015; Garcés, 2015) que plantegen la necessitat del subjecte de pensar-se des dels vincles amb els altres per construir una vida en comú.<sup>38</sup> Si recordem la certesa que la humanitat, amb els seus errors i contradiccions, és una espècie viable gràcies a la capacitat, per exemple, de compartir el foc en una freda cova o cooperar per dur a terme una cacera de manera col·lectiva.

Ja les definicions clàssiques d'Alinsky (1976) amb la “comunitat d'interessos”<sup>39</sup> o de Porzecansky (1983)<sup>40</sup> amb la “comunitat subcultural” ens permetien aproximar-nos a aquesta realitat cultural i subjectiva de la comunitat. Però Sancho (2009) encara capta millor aquesta dimensió subjectiva, quan diu que "és la construcció mental dels individus que fa que, quan es comparteix un repertori de símbols, es defineixen unes fronteres que els separen d'altres individus" (p.71). Unes fronteres construïdes simbòlicament algunes vegades a partir de vincles relacionals forts i altres a partir de

---

<sup>38</sup> Aquesta reflexió queda molt ben plantejada en el reportatge <http://www.ccma.cat/tv3/alcarta/amb-filosofia/la-vida-en-comu/video/5572230/>

<sup>39</sup> Alinsky ens diu que per organitzar una comunitat, l'organitzador ha de comprendre que, en la societat extremadament mòbil i urbanitzada on vivim, una comunitat significa “comunitat d'interessos” i no “comunitat física”.

<sup>40</sup> Prozecansky ens diu que la comunitat real és l'àmbit subcultura en el qual és factible una repercussió participativa si s'aplica el procediment d'organització i desenvolupament de la comunitat.

vincles dèbils que permeten delimitar un espai social que ofereix un acord quant a normes i comportament acceptats, així com també les facilitats de confiança necessàries per generar els intercanvis de relacions, informacions, etc. que tant valor suposen per als individus. Dins d'aquestes fronteres, múltiples i sobreposades és on l'individu crea la seva identitat individual i social, on es defineix una part molt important del diferent accés a recursos i oportunitats que tenen els individus.

Aquesta mirada que subratlla el valor de l'experiència subjectiva ens permet aproximar-nos millor a les formes actuals de construir comunitat, que emfatitza més en les microrealitats. De Marinis (2005) defensa que la comunitat ha estat reinventada per les racionalitats polítiques contemporànies i que les actuals comunitats assumeixen nous trets que les diferencien de les velles comunitats, tal com es mostra en la taula.

Les noves comunitats postsocials, doncs, recreen noves formes de vida en comú que assumeixen, com demanava Beck, els valors fonamentals de la postmodernitat com són l'individualisme, la diversitat i l'escepticisme. Un individualisme en xarxa a través del qual les persones persegueixen els seus objectius de manera associativa i a través d'afiliacions múltiples. Una diversitat que es contraposa a l'homogeneïtat que caracteritzava la "vella comunitat". Un escepticisme que les empeny a prioritzar els vincles dèbils i que en condiciona el compromís, l'aquí i l'ara.

Vella comunitat (presocials)	Noves comunitats (postsocials)
Adscripció compulsiva i per tota la vida	Adscripció voluntària
Memòria col·lectiva que es remuntava al passat llunyà i s'imagina que continuarà eternament	No permanència i evanescència
Comunalitat del territori i necessitat de copresència	No coincidència entre límits geogràfics i límits sociològics de comunitat i no necessitat de copresència
Els membres només pertanyien a una comunitat	Els membres poden pertànyer a la vegada a diverses comunitats. En cada una, els individus despleguen i escenifiquen part del que són
Totalitat orgànica sense divisions interiors i parts constituents	Arxipèlag de parts sense tot, sense límit exterior

**TAULA 5.** Comparació de vella comunitat i noves comunitats (basada en De Marinis, 2005).

#### 1.4. La comunitat com a motor ideològic

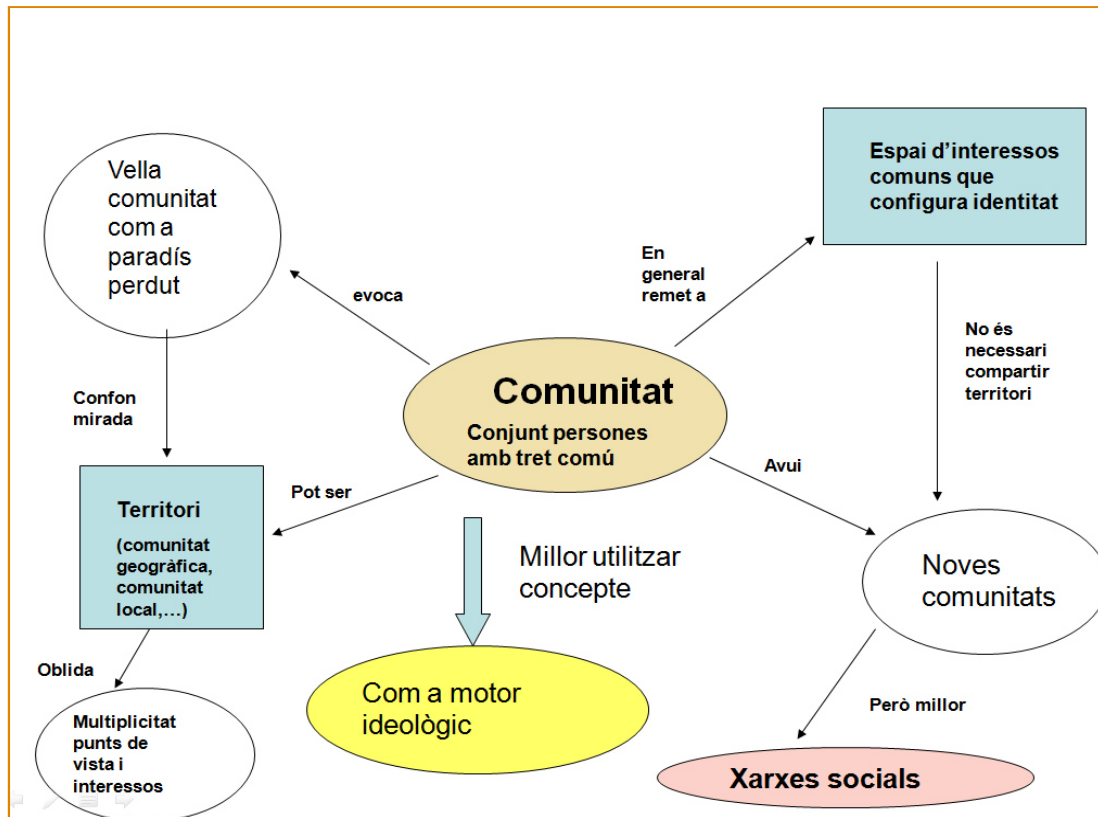
Quan analitzem la realitat sobre la que volem intervenir és clau poder identificar en quina mesura es produeixen aquestes relacions de reciprocitat que generen una identitat compartida. Però quan parlem de comunitat també ens referim a un entramat social que considerem desitjable. El concepte de comunitat ens dóna compte, doncs, d'una realitat present a la nostra societat, però també evoca un ideal que cal aconseguir. La comunitat és el nostre punt de partida (objecte d'intervenció), però també el tipus de societat que volem assolir (objectius d'intervenció).

La comunitat ha estat i és utilitzada com a motor ideològic per tots aquells que han intentat i intenten introduir reformes i canvis en les nostres institucions. Els socialistes utòpics, els marxistes, els anarquistes, els moviments cristians progressistes, els *hippies* (per posar uns exemples coneguts i propers) han perseguit amb èxit desigual aquest ideal comunitari. Però avui, malgrat que la comunitat ha estat enterrada en moltes ocasions, l'ideal comunitari segueix viu i en constant transformació.

Navarro (2004) defensa que "la comunitat, de fet, no existeix "per se", sinó que és un procés dinàmic, un subjecte viu amb vida pròpia, una realitat que es crea i recrea dia a dia en el context de la vida quotidiana a partir de potenciar les relacions i els espais de trobada i impulsar processos de reflexió col·lectiva que permetin construir projectes autogestionats" (pp 316-317). La comunitat, doncs, és una realitat que ens serveix com a punt de partida per promoure un procés de canvi de manera participativa, però també és un motor ideològic que il·lumina el camí per construir la societat que desitgem, ja que la comunitat existeix i es recrea a través de l'acció col·lectiva.

#### 1.5. Una definició operativa que integra la dimensió territorial, relacional i la dinàmica de la comunitat

En resum, com podem observar en la figura, hem vist que la comunitat pot ser un concepte equívoc per comprendre la realitat social d'una localitat, però en canvi ens serveix per donar compte de l'existència de formes d'organització col·lectiva basades amb identitats comunes construïdes entorn de compartir un espai geogràfic però també d'altres interessos compartits.



**FIGURA 3.** Les dimensions de la comunitat (elaboració pròpia).

En el document de referència sobre l'acció comunitària de l'Ajuntament de Barcelona (2005) trobem recollits, al nostre entendre, de manera molt encertada, els elements fonamentals que fan que puguem anomenar una realitat social determinada com a comunitat, encara que, curiosament, estan presentats en l'ordre invers amb què en aquest document despleguem el discurs entorn la comunitat. Aquests elements són els següents:

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

La comunitat necessita arrelar, doncs, en un determinat territori que incorpora significats de pertinença, que pot ser una localitat, però també pot tenir un caràcter més concret i/o no limitar-se a una localitat específica. Aquesta està conformada per un conjunt d'actors socials (individus, grups o organitzacions) que mantenen relacions més o menys formalitzades que podem visualitzar com una xarxa social i que institueixen pautes de vinculació mútua i de reciprocitat quotidiana. La cohesió com entitat col·lectiva està forjada per la consciència de pertinença dels seus membres i el fet compartir una identitat comunitària. Aquest col·lectiu no és una realitat estàtica, sinó que és un subjecte reconegut que vol ser protagonista del seu procés de canvi per a la millora de les condicions de vida de les persones que en formen part.

### **1.6. Maneres d'anomenar el procés de "fer comunitat"**

Per referint-nos al repte de construir comunitat no se sol utilitzar el concepte de comunitat en solitari, sinó que s'associa a diversos substantius (acció, desenvolupament, organització, treball) per tal d'anomenar, de forma més o menys precisa, el tipus d'acció que vol desenvolupar un procés, a través del diàleg i la cooperació entre els actors d'una situació, que permeti avançar cap aquest ideal de societat més justa i inclusiva. Veiem, breument, què ens aporta cada un d'aquests conceptes.

Avui, sovint s'utilitza el concepte d'acció comunitària, de manera genèrica, per referir-se a un tipus d'acció social que es produeix en el marc d'una comunitat. L'ús d'aquest concepte es força ambigu, ja que a vegades es refereix, de manera general, a les relacions entre persones, o als desitjos, oportunitats, eleccions, emocions, conflictes, vincles, interessos, poders, motivacions, discursos i, en general, a tots aquells mecanismes que, de manera dinàmica i complexa, entreteixeixen, regulen i estructuren la vida en societat.

Però, en altres ocasions, com per exemple, Carmona i Rebollo (2009) s'utilitza de manera més concreta, i la defineixen com un "procés de dinamització de les relacions socials de cooperació entre els membres d'un determinat àmbit o espai de convivència per millorar el benestar quotidià de les persones" (p.14)

En d'altres definicions, com la que proposen Úcar i Llena (2006) encara es precisen més les característiques d'aquest procés i es destaca que "inclou un conjunt d'accions desenvolupades per multitud d'actors, que poden incorporar o no professionals, i que fan referència a espais i a escenaris compartits. En aquestes accions es consensuen

objectius i es pacten significats de cara a assolir uns objectius que s'orienten cap a la transformació social."(p.39)

L'avantatge de l'ús d'aquest concepte és que inclou les diferents comprensions que fan de l'acció comunitària les diverses disciplines científiques i/o professionals implicades en el desenvolupament, així com també els processos comunitaris impulsats per la ciutadania. Al meu entendre, és un concepte útil per referir-se a la dinàmica comunitària de manera genèrica, però, si es tracta d'anomenar les pràctiques que caracteritzen l'acció comunitària des del treball social,<sup>41</sup> tenim altres conceptes que aporten més precisió per definir allò que volem aportar des de la pràctica professional per construir comunitat.

Com ja hem explicat, les primeres sistematitzacions del treball comunitari en el marc del treball social s'aposta pel concepte d'organització comunitària. L'avantatge d'aquest concepte és que situa l'organització com un eix central del treball comunitari. Com expliquen Barbero i Cortès (2005), aquest paper central ha estat destacat per autors clàssics del treball social comunitari com M. G. Ross (1967) quan defineix l'organització comunitària com un procés que intenta generar organitzacions veïnals o grups organitzats de persones que comparteixen interessos per cohesionar i integrar els habitants i les poblacions dels barris o com Hendersson et al. (1980), que estableixen que la tasca fonamental per als treballadors comunitaris és ajuntar la gent i ajudar-la a crear i mantenir una organització que aconseguirà els seus objectius.

Quan parlem de treball comunitari ens referim a la tasca professional que es desenvolupa des de l'àmbit de la intervenció social destinada a constituir i mantenir un grup entorn d'un projecte de desenvolupament social. En aquesta línia, podem considerar el treball social comunitari com el treball comunitari realitzat pels treballadors socials o com el conjunt de coneixements per orientar aquesta tasca sistematitzats en el marc de la disciplina del treball social.

---

<sup>41</sup> Entès en un sentit ampli, com a espai de pràctiques de la intervenció social.



## 2. El treball social com un enfocament global

Una vegada hem situat l'objecte i l'objectiu de l'acció comunitària, a continuació, volem reflexionar sobre el paper que hi juga el treball social, el marc disciplinari i professional de referència de l'autor d'aquest treball. Convé poder entendre com se situa el treball social enfront del repte de la intervenció social i quines aportacions s'han fet, i es poden fer per afavorir l'avanç de la societat cap a aquest projecte de construir comunitat que hem començat a dibuixar en el capítol anterior.

### 2.1. El treball social com a intenció i com a projecte

El treball social és una activitat organitzada que neix a finals del segle XIX per abordar des d'una mirada psicosocial i d'una manera paral·lela (Zamanillo i Gaitán, 1992):

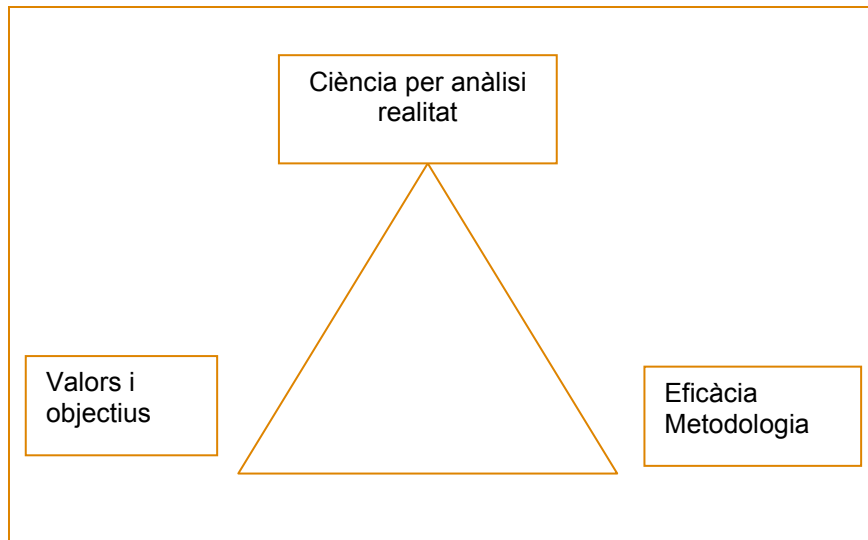
- Les carències humanes i el desenvolupament de les potencialitats de les persones.
- La millora de l'entorn per donar resposta a la gènesi estructural dels problemes socials.

Tal com plantegen la Federació Internacional de Treballadors Social (FITS) i l'Associació Internacional d'Escoles de Treball Social (AIETS) el 2004:

El treball social promou el canvi social, la resolució de problemes en les relacions humanes i l'enfortiment i l'alliberació de les persones per incrementar el seu benestar. Mitjançant la utilització de teories sobre el comportament humà i els sistemes socials, el treballador social intervé en els punts en els quals les persones interactuen amb el seu entorn. Els principis de drets humans i justícia social són fonamentals per al treball social.

El treball social es construeix com a disciplina fonamentada en les aportacions científiques de les ciències socials i que aposta per donar un caràcter racional a la seva activitat, entenent que una actuació ben pensada i ben duta a terme és un instrument inestimable per assolir els objectius que es proposa o per assolir-los amb més eficàcia. Des d'aquest punt de vista, podem entendre el treball social com un conjunt d'elements molt dinàmic que intenta estar ben connectat i ser coherent. Com explica Barbero (2002) en el treball social, com en qualsevol activitat professional disciplinada, es demana que en el seu projecte hi hagi una coherència lògica entre l'anàlisi del context d'intervenció, els objectius que es plantegen i les accions que es desenvolupen per assolir-los. Tal com planteja Rezsohazy (1988) "es tracta d'articular tres tipus de procediments intel·lectuals: la disciplina científica que et serveix per analitzar la realitat, els valors que serveixen per establir quins són els objectius que

perseguiu i l'eficàcia que cerca el millor procediment per obtenir un millor resultat possible amb el mínim de mitjans" (p.12)



**FIGURA 4.** Les dimensions fonamentals d'un projecte (elaboració pròpia a partir de Rezsohazy, 1988, i Barbero, 2002).

Al marge de la discussió sobre fins a quin punt aquests tres procediments corresponen, o no, a lògiques diferents i autònomes, és evident que per al treballador social el veritable problema consisteix en articular-les per construir un conjunt coherent. Per avançar en aquest repte, el professional ha d'indicar el tipus de discurs que realitza, el fonament i els límits de la validesa del que formula, així com també la manera com proposa lligar els tres pols: testimonis i explicacions científiques, judicis de valor i finalitats normatives, estratègies i tàctiques d'acció.

En el desplegament de la seva activitat, el treball social tendeix a identificar-se amb un mètode de caràcter genèric o una estructura bàsica del procediment que connecta amb el paradigma de la planificació i que preveu l'ús de fonts de coneixements científics i de la investigació en la constitució dels coneixements diagnòstics. Aquest conjunt de processos no l'hem de considerar com un procés lineal, sinó com "formes d'anar fent quelcom" en un procés encavalcat i interretroactiu, com un tot integrat d'operacions que es pot desglossar en diferents etapes:

- Coneixement de problemes de les poblacions destinatàries i de les deficiències de les intervencions socials.
- Interpretació de la problemàtica (avaluació preliminar o diagnòstica).
- Pla d'intervenció amb les poblacions (consensuat amb aquestes poblacions).
- Posada en pràctica de l'acció projectada (execució).
- Avaluació: reflexió sobre l'acció que ens ajudi a redefinir l'acció.

El treballador social ha de ser un expert capaç de dissenyar objectius i processos de canvi, o transformació d'una situació personal o col·lectiva, tenint en compte i sabent buscar les dades significatives que defineixen un context o entorn de partida. També un professional capaç d'observar els processos d'intervenció i de corregir, en el futur, aquests aspectes que no resultin satisfactoris.

Tenint en compte que els projectes no han de ser rígids, sinó flexibles per tal de trobar un equilibri entre els desenvolupaments ideals (allò planejat) i les possibilitats que ofereixen les situacions concretes, incorporat als actors presents en la societat que es vol canviar (López Cabanes i Chacón, 1997).

El projecte estratègic ha de prevaldre sobre el programa. El programa estableix una seqüència d'accions que han de ser executades sense variacions en un entorn estable, però quan hi ha modificació de les condicions exteriors, el programa es bloqueja. El projecte estratègic, al contrari, elabora un guió d'acció que, malgrat pot tenir seqüències curtes programades, està oberta a la modificació segons la informació recollida, l'atzar, contratemps o oportunitats que apareixen en el camí. L'estratègia marcarà una línia general d'actuació, en la qual s'encaixen o insereixen les diferents accions o "tècniques" d'intervenció usades i orienta sobre com emprar els recursos, les capacitats i l'energia tant del propi interventor com de la comunitat (Sánchez, 2007).

Gillet (2006) explica molt bé aquesta distinció entre programa i projecte. Per a aquest autor la noció de programa indica la idea de catàleg, de llista, d'un ordre predeterminat, de quelcom que està escrit prèviament. En canvi, entén el projecte com l'element entorn del qual un grup es pot constituir, un procés planificat d'interaccions entre col·laboradors que funcionen segons lògiques diferents i com una acció específica, fundada en un diagnòstic, desenvolupada per un grup amb l'objectiu d'obtenir uns resultats avaluables. Mentre el programa sembla generalitzable, sigui quin sigui el lloc en el qual s'estableix, un projecte ha de ser específic i adaptat a les condicions i al context local. El programa és uniforme, el projecte és variat i canviant, ja que és el resultat de la confrontació dels seus actors potencials, de la seva interacció en cada etapa del procés, de les seves interrelacions en la intel·ligència que cal aplicar per solucionar el problema plantejat.

Navarro (2004) afegeix que cal considerar la importància que el projecte assumeixi la seva complexitat i procurar que els sistemes de control també siguin prou complexos, o sigui, rics quant a varietat, amb capacitat d'adaptació, amb flexibilitat d'acomodació i molts graus de llibertat. Deixant espai a la creativitat humana, entesa com el que Bohm (2001) anomena *artemoció* o art de percebre el moviment del món i de l'acció en ell

continguda. Només una coordinació equilibrada de norma i disciplina, per gestionar el previst i evidenciar les incidències, i d'imaginació i saber fer per resoldre-la, és capaç d'aconseguir un control adequat.

## 2.2. El treball social com un procés de construcció social

Des d'un punt de vista epistemològic, la nostra comprensió del treball social s'inspira en una mirada constructivista, un ampli enfocament transdisciplinar que des dels anys vuitanta del segle XX posa en dubte el mite neopositivista que defensa la possibilitat de l'objectivitat i la supremacia de la raó com a formes de generar el coneixement científic. En aquest ampli espai del construccionisme, hi reconeixem aportacions molt variades que provenen de diferents disciplines i escoles teòriques com l'interaccionisme simbòlic de George H. Mead, la psicologia social de Kenneth J. Gergen i Tomás Ibañez, la sociologia fenomenològica de Alfred Schutz, Peter Berger i Thomas Luckmann, l'hermenèutica de Hans George Gadamer, l'etnometodologia de Harold Garfinkel i Aaron V. Cicourel, la teoria crítica del filòsof i sociòleg Jürgen Habermas, la biologia del coneixement dels neurobiòlegs Humberto R. Maturana i Francisco Várela, la cibernètica de segon ordre de Heinz Von Foerster, o l'epistemologia de la complexitat del filòsof Edgar Morin.

En aquest reflexió no pretenem mostrar exhaustivament aquestes aportacions, sinó només reconèixer i defensar que la mirada constructivista és inspiradora pel treball social i consolida la seva perspectiva global.<sup>42</sup> Com explica Kisnermann (1997: 77-78), el construccionisme ens permet veure el món empíric de manera holística, veient les persones i l'escenari en un tot, en el context de les situacions en què es troben, i hermenèutica, entenent que els significats es creen en els intercanvis que es donen entre persones situades històricament i culturalment en una societat donada. Aquesta comprensió, afegeix Kisnermann, ajuda el treballador social a descobrir el sentit de l'acció social en el context de la vida quotidiana i des de la perspectiva dels actors. Aquest no ha d'estar preocupat per la veritat, sinó per la intel·ligibilitat, la utilització social i el valor humà, i ha de partir del "no saber" per poder saber amb altres. El repte del treballador social és, doncs, ajudar a construir una realitat de qualitat relacional, intel·ligibilitat lingüística i pràctica associada que afavoreixin una "nova potencialitat a la vida cultural". Recuperant, com defensa Navarro (2004), la seva capacitat de ser plenament humans i creatius.

---

<sup>42</sup> El mateix treball social, molt proper en els seus orígens a l'interaccionisme simbòlic, pot ser considerat com una de les referències prèvies de l'enfocament del construccionisme que ha anat prenent consistència científica de la mà de les aportacions citades.

Tal com planteja Gergen (1996), l'objectivitat és una multiplicació de subjectivitats. Allò social apareix quan es constitueix un nus de significats compartit entre diversos subjectes. En aquest espai, on es posen en relació les representacions socials que es fan aquests subjectes, es construeix la vida social. Aquestes, com ens recorda Kisnermann (1997), tenen una funció important en la conformació de les identitats personals i socials, així com també en l'expressió i la configuració dels grups. Com assenyala Tomás Ibáñez, les representacions socials són pensaments constituïts perquè intervenen en la vida social com estructures preformals a partir de les quals s'interpreta la realitat, però també són pensaments constituents, perquè no només donen compte de la realitat, sinó que informen de les característiques de la societat en la qual s'han format.

Segons C. Bachmann i J. Simonin (1982) considerar seriosament l'existència d'una pluralitat d'universos socials permet prendre consciència que la intervenció social es troba enmig de racionalitats diferents. El professional de la intervenció social es troba al costat de la vivència de la persona exclosa, però també es troba en un món professional i, a més, ha d'articular aquestes mirades amb el món dels responsables organitzatius i els polítics. El seu repte és partir de la pluralitat de punts de vista i intentar una forma d'intervenció que miri de conèixer les explicacions de les situacions que fan els diversos actors, connectar aquests universos, articular-los i reconstruir la complexitat que connecti o articuli els punts de vista, defugint de proposar una sola interpretació i adoptar punts de vista alternatius.

Navarro (2004) explica que el construccionisme li ha aportat moltes pistes per "deconstruir el coneixement científic i trencar amb allò instituït, per situar les pràctiques socials com a simples pràctiques humanes atzaroses, fràgils, contingents, històriques i relatives i optar pel coneixement que doni llibertat i sigui emancipador" (p.307)

### **2.3. Els objectius de procés: la participació com estratègia bàsica per a la promoció d'experiència significatives de canvi social**

En general, tots els clàssics del treball social destaquen que el paper del treballador social en els processos de desenvolupament social ha de ser el de dinamitzar les relacions entre les persones i els grups d'una comunitat per tal de facilitar un procés de millora de la seva situació. En aquesta forma de comprendre els objectius del treball comunitari com "objectius de procés", els resultats importants es produeixen durant i pel procés. Per tant, és en el propi procés on s'insereixen els instruments i els resultats

(l'inici i el desenvolupament ja són indicadors del canvi social que perseguim). (Barbero, 2003).

Com explica Barbero (2001), en aquest sentit, l'avaluació dels objectius de procés ens remet a la qualitat de les experiències dels subjectes implicats, de les relacions, dels diàlegs, de la mobilització personal o col·lectiva, la qualitat de les metodologies, de les activitats, dels desenvolupaments, etc. Cal, doncs, que els processos (experiències) siguin prou rics i duradors per tal que hi hagin canvis significatius en la vida de les persones, famílies, grups o institucions socials. El treballador social utilitza certs mètodes per ajudar a iniciar, alimentar i desenvolupar aquest procés, així com també per facilitar que aquest procés sigui conscient, deliberat i comprès.

Per tal que aquests processos de desenvolupament siguin experiències significatives és imprescindible que els subjectes destinataris del procés hi participin i s'hi impliquin. Considerem que experiències de diferents tipus (aprenentatge, relació, diàleg, debat, mobilització, organització, etc.) són significatives en la mesura que les poblacions destinatàries es comprometen amb la seva situació i s'adonen que, en molts aspectes, aquesta es pot compartir amb els altres. Per tal que aquestes experiències siguin positives cal enfortir els individus i els grups a través la dinamització de les relacions socials per assolir la recuperació i/o l'accés de bens socials (treball, habilitats, formació, etc.). Tenint en compte que aquestes no es poden basar en la prescripció, ja que els objectius del treball social no poden ser assolits mitjançant una donació, sinó que han de ser conquerits pels subjectes implicats en la seva situació (Barbero i Cortès, 2005).

Però, sovint, s'argumenta que hi ha moltes dificultats per a l'abordatge col·lectiu amb les poblacions marginades justament per la seva "falta de consciència" i "d'identificació col·lectiva". Per tal d'assolir la implicació individual i l'organització col·lectiva cal que aflori la consciència de necessitat i la creença en la possibilitat de la solució (Barbero, 2002). L'acció contra les mancances requereix del treball social anar a trobar les poblacions destinatàries. De la mateixa manera que les necessitats socioculturals poden créixer a mesura que les satisfem, sovint el sentiment de privació pot disminuir a mesura que creix la privació.<sup>43</sup> Cal generar el sentiment de necessitat, propiciar el clima personal o col·lectiu que permeti que una mancança objectiva es converteixi en una necessitat. Tal com assenyala Alinsky (1976), estimular la consciència de necessitat i el descontentament per la situació és un eix fonamental de l'acció. El

---

<sup>43</sup> L'anomenat "efecte Mateo" s'alimenta entre altres mecanismes de la modèstia del sentiment de necessitat dels més marginats i de "l'explosió de les necessitats" de les classes benestants.

motor de tot projecte col·lectiu, per exemple, és provocar un descontentament que sigui canalitzable en forma de resposta esperançada, que es percebi una possible solució (no es viu com a problema allò que no té solució). Com diu M. G. Ross (1967):

La organización de la comunidad surge en torno a problemas que preocupan; la primera motivación del proceso es sentir el problema, tener conciencia del problema, la preocupación por el problema. No se trata de enredar a la gente, sino de poner en marcha un proceso por el cual las personas se ven libres para hablar, identificar necesidades, asociarse a otros (...) No se trata de estimular un descontento con todo (malestar); el descontento debe ser enfocado, canalizado en organización, planificación, acción con respecto a problemas concretos (pp 40-41)

#### **2.4. La dinamització de les relacions socials i la mirada ecològica**

Com es desprèn de les mateixes consideracions que identifiquen el treball social amb la tasca de facilitar un procés, l'objectiu i a la vegada instrument d'aquest procés és, com ja hem dit, l'activació de les relacions socials. Justament la font d'especificitat del treball prové del seu interès per les relacions socials presents en les situacions personals o col·lectives que atén aquelles relacionades amb fenòmens socials com la pobresa, la marginació, l'exclusió, etc. (Barbero, 2002).

Sovint s'ha expressat com objectiu del treball social el desenvolupament d'ajustaments mutus entre subjecte/s i entorn social. Sobretot es preocupa per conèixer i modificar, si és el cas, las relacions de les poblacions i persones destinatàries amb el seu propi grup i amb els altres (el propi servei social, els bens disponibles, altres serveis, la comunitat, l'escola, el treball, etc.). Les interaccions socials que importen al treball social són aquelles que són explicatives dels problemes que pateixen les persones i poblacions subjectes del treball social i aquelles que poden contribuir a superar-los. El treball social s'ocupa de problemes molt variats, però en la mesura que van acompanyats de vulnerabilitat social i malestar social (com oposat al benestar social). "Malestar personal (sentiment o posició de desavantatge per a l'individu) i malestar social (la asimetria dels grups socials que és causa i conseqüència de desigualtat i d'injustícia)" (Zamanillo i Gaitán, 1992).

Com diuen Zamanillo i Gaitán, el treball social, a través de la seva mirada psicosocial, es preocupa simultàniament de la gènesi estructural dels problemes socials i de la vivència personal d'aquests. La primera mirada haurà de reforçar la convicció que cal una responsabilització del conjunt de la societat (que hauria de ser directament proporcional a la quantitat de poder que s'acumuli) per avançar cap a la igualtat social. En la segona mirada haurem de reconèixer l'individu com a subjecte autònom, únic,

diferent i ple de potencialitats, amo dels seus actes i protagonista de la seva vida, actor i no receptor dels assumptes que l'afecten.

Tal com explica Barbero (2002), el treball social engloba l'individu i la societat més pròxima (la comunitat) situant-se en un nivell microsocial. L'exclusió i la inserció es manifesten, produeixen i reproduïxen a través de mecanismes i relacions socials estructurals, però també d'interaccions que s'expliciten en diversos espais de la vida quotidiana. Aquesta es desenvolupa en part en el barri i també, més o menys, en connexió amb aquest, en altres espais socials com el treball, la relació amb les institucions, la família, els amics, etc. En tot cas, el barri esdevé un referent essencial de l'acció del treball social, una oportunitat de fer abastables realitats socials holístiques i de fer-les conscients com a necessitats, aspiracions, possibilitats, etc.

La mirada ecològica ofereix un marc útil per construir un espai d'intervenció integrat, on l'individu i la societat s'entenen com a instàncies integrades i en relació, i on s'obre un espai possible i necessari de col·laboració entre les institucions i la ciutadania. En un context de crisi de l'estat del benestar i quan es fa evident que les respostes institucionals generades, sovint de manera estereotipada i impersonal, no són adequades ni suficients per donar respostes als problemes que la societat planteja, prenen força les iniciatives que, orientades per una perspectiva ecològica, aposten per afavorir les respostes generades per la mateixa comunitat. Es tracta d'una perspectiva de treball, una visió oberta i cooperant amb els recursos naturals i una creença de les capacitats dels sistemes de suport de les persones, els grups i les "comunitats". (Villalba, 2000).

Navarro (2004) també defensa un model de treball social que es fonamenti en les aportacions de la perspectiva ecològica i de la intervenció en xarxes socials, i adverteix que, per tal que aquesta intervenció en les xarxes comunitàries sigui possible, cal que es produeixi un canvi de posicionament dels professionals que han de ser capaços de renunciar a ser ells els que tenen el saber i el poder per transferir aquest poder a la comunitat i per ser capaços d'aprendre d'aquesta. Pensa que, en la mesura que els professionals s'impliquin en iniciatives d'autoorganització comunitària, podran avançar cap a pràctiques professionals que ajudin els ciutadans i els grups i col·lectius a veure's a ells mateixos d'una manera innovadora en les conseqüències del seu actuar, en la seva relació amb els altres, en la recerca de sentit en el present i en els seus projectes de futur.



Aquest marc ecològic d'anàlisi i reflexió, doncs, defineix un tipus de relació complexa entre els tres pols: professionals, comunitat i coneixement. La comunitat passa a ser font essencial del coneixement per al professional i això obliga a definir una nova funció per al treballador social i l'educador social, que demana un cert compromís emocional del professional que, almenys en part, haurà d'identificar-se amb la comunitat natural amb què està treballant, per tal de poder contribuir a l'enfortiment i creixement de les comunitats. Així, els treballadors socials poden recuperar aquella il·lusionant idea del treball social com a catalitzador i facilitador de processos de canvi social (Ullan, 1990).

### **3. Delimitació del treball comunitari**

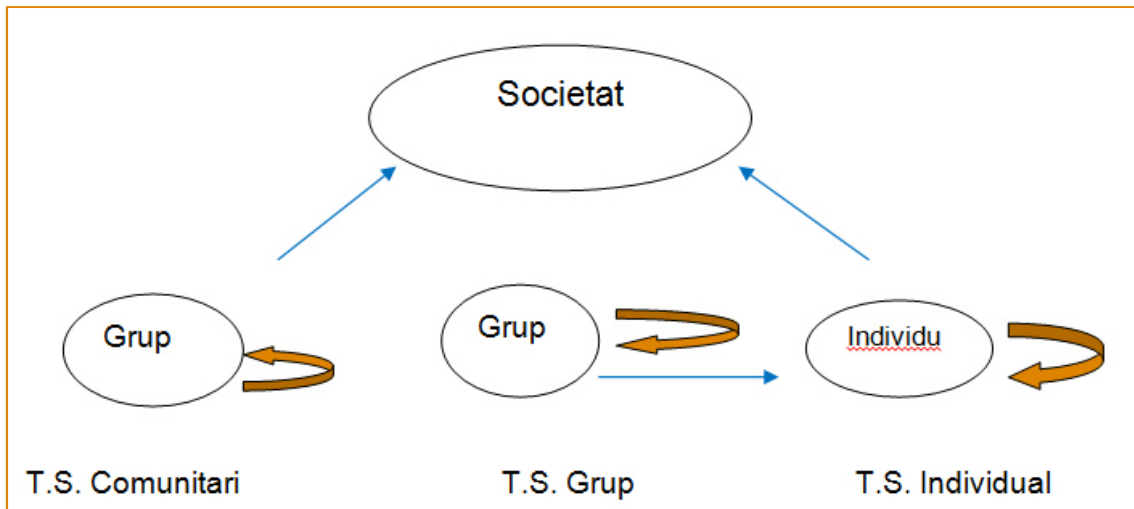
El treball comunitari (TC) no és una acció tècnica neutre, sinó que es desenvolupa en un determinat entorn disciplinar, professional i organitzatiu. Per tant, està connectada a determinades comprensions de la societat de les persones que l'impulsen, així com també a determinats interessos institucionals.

#### **3.1. La relació del treball comunitari i el treball social**

Per establir la relació del treball comunitari amb el treball social cal situar-lo com un dels abordatges dels seus orígens com a disciplina i professió essent conscients que avui també és un espai de trobada amb altres disciplines que han assumit les orientacions com a pròpies.

##### **3.1.1. El treball comunitari com un dels abordatges metodològics del treball social**

La comprensió global del treball social no entra necessàriament en contradicció amb la tradicional "trilogia classificatòria" del treball social, que estableix tres grans estratègies d'abordatge de situacions socials amb característiques diferenciables, segons els tipus de relacions que aquests tres abordatges emfatitzen: treball social individual i familiar (TSI), treball social amb grups (TSG), i treball social comunitari (TSC).



**FIGURA 5.** Tipus de relacions i abordatges metodològics (Barbero, 2002).

Tal com veiem en la figura, en el TSI es fa un abordatge individual de situacions socials personals que es concentra en les relacions bidireccionals individu-societat. Mentre que, en el TSG, l'abordatge de situacions socials personals es desenvolupa en entorns grupals. A diferència de les altres dues estratègies, el TSC és un abordatge de situacions socials col·lectives mitjançant el desenvolupament de processos organitzatius. El nucli central és la tasca de constitució (creació) i manteniment (sosteniment) d'un grup (grup informal, associació, coordinadora, comitè, etc.) al voltant d'un projecte col·lectiu de millora.

Caldria tenir en compte, com recorda Barbero (2002), que no totes les actuacions realitzades pels treballadors socials necessàriament han de ser enquadrades en un d'aquests tres abordatges metodològics, sinó que hi ha un repertori comú al conjunt dels abordatges, com per exemple:

- La tasca de connectar, donar suport o demanar ajuda a persones que ofereixen o poden oferir suport a persones en situació precària.
- La planificació i direcció de projectes.
- La coordinació interprofessional i la participació en accions integrals.
- La relació amb els grups ja existents, amb les organitzacions i associacions de la comunitat.
- Les accions per afavorir el canvi en la pròpia organització.

### 3.1.2. La tradició del treball comunitari en el treball social

Com ja sabem, el treball social va néixer, a finals del segle XIX, en l'emergència de moviments socials que plantejaven propostes per reformar la societat. Ja des dels orígens del treball social trobem propostes de sistematització de la metodologia

d'intervenció comunitària, com la del primer *settlement* (assentament), que fou fundat a finals del segle XIX per un capellà, Barnett i la seva esposa, en un barri marginal de Londres. Al principi, actuaven intervenint en cada cas individualment, com feien les visitadores de la Charity Organization Society (COS), però de seguida es van adonar que es podia reforçar més la persona en un entorn grupal, on pogués compartir un objectiu comú i el treball cooperatiu.

Aquesta experiència també es va traslladar a EUA de la mà de Jane Adams que va fundar el Hull House a Xicago el 1889. Adams i el "moviment de l'assentament" van defensar la idea que els problemes socials eren generats per les condicions de la societat i no tenien res a veure amb la personalitat de l'individu. El treball del canvi havia d'anar, doncs, dirigit a conèixer i intervenir sobre aquestes condicions socials.

Encara que la sistematització de models i mètodes professionals del treball social comunitari va haver d'esperar una mica més, cap als anys 30 del segle XX quan als EUA, amb una base d'experiències prèvies, es van fer avanços importants pel que fa a la sistematització teòrica de l'organització comunitària de la mà d'autors com Steiner (1930), que defineix el mètode d'organització de la comunitat com una manera organitzada de treballar que tendeix a resoldre els conflictes i a crear les possibilitats d'un progrés consistent, ajudant l'ajust social de la comunitat conforme canviaven les condicions existents.

També en la introducció del treball social a Catalunya, més tardana per les nostres particularitats històriques, el treball comunitari té una presència important. En els anys seixanta, en el moment en què es comença a consolidar la professió a Catalunya, arriben les idees sobre el desenvolupament de la comunitat de les Nacions Unides i, gràcies a activitats de formació d'experts com Marco Marchionni, s'impulsen projectes de desenvolupament comunitari en els barris de Barcelona, que s'estenen durant la dècada dels setanta en un context d'esperança i de canvi sociopolític. Aquests van ser uns moments en què els treballadors socials (normalment contractats per Càritas) treballaven en els barris conjuntament amb els líders veïnals, sindicals, polítics, capellans, cristians de base, per tal d'assolir la democràcia i, més concretament, uns serveis de benestar inexistent (transport, serveis socials, centres de salut, etc.).

### **3.1.3. El treball comunitari com un espai interdisciplinari amb certa tendència a l'especialització**

El treball comunitari es pot considerar, com hem vist en el capítol anterior, un abordatge metodològic del treball social que forma part de la seva tradició des dels

orígens. Però també és cert que, malgrat que, històricament, la intervenció comunitària ha estat patrimoni del treball social, avui altres professions properes (com els educadors socials, psicòlegs socials, professionals de la salut, etc.) també s'han fet seu el treball comunitari. Segurament, l'escassetat de pràctiques d'intervenció comunitària, a partir dels anys vuitanta, en l'àmbit del treball social, ha facilitat que altres professions s'anessin fent seu aquest espai professional (Cortès, 2014).

Aquest espai de pràctiques del treball comunitari de caràcter interdisciplinari ha anat configurant, en major o menor mesura, una identitat professional diferenciada. En el cas d'Anglaterra, aquesta diferenciació entre l'assistent social (que se centra en el treball social de casos) i el treballador comunitari és molt acusada i, fins i tot, en aquest país es requereix una formació reglada diferenciada per tal d'exercir aquestes dues tasques. A Catalunya, aquesta diferenciació és molt menys acusada, però en els darrers anys hi ha hagut cert desenvolupament del treball comunitari com espai de trobada interdisciplinari que posa en relació coneixements de diverses disciplines (treball social, educació / pedagogia social, psicologia comunitària, salut comunitària, etc. (Úcar i Llena, 2006).

La tendència cap a l'especialització professional genera debat en les organitzacions que desenvolupen la intervenció social. Algunes d'elles, com, per exemple, una federació d'associacions d'un barri, desenvolupen el treball comunitari com a funció primària i no ofereixen serveis directes als usuaris. D'altres, com per exemple, alguns serveis socials bàsics, desenvolupen el treball comunitari com a funció secundària. En aquests serveis es genera un debat interessant sobre si és millor que algun dels professionals s'especialitzi en el treball comunitari o si, en canvi, cal implicar el conjunt de l'equip en els treballs amb la comunitat per reforçar el caràcter global del treball social.

### 3.2. Esquemes teòrics de referència en el treball comunitari

La comunitat és una realitat en procés gràcies al fet que diversos subjectes actuen per construir comunitat des de la societat civil o des de l'administració pública, com a ciutadans, professionals o polítics. Per conèixer les característiques de l'acció comunitària, entesa, de manera genèrica, com a acció social que es produeix en el marc de la comunitat, és interessant destacar que està constituïda per tres processos que, en major o menor mesura, es desenvolupen de forma imbricada.

Segons Dumas i Séguier (1997), l'acció comunitària necessita i produeix (1) un **procés de conscienciació**, en la mesura que afavoreix la identificació col·lectiva entre els

actors que protagonitzen l'experiència a través de la comprensió comuna dels seus problemes i de les solucions a aquests. També requereix i impulsa un (2) **procés de mobilització** per apoderar (*empowerment*) les poblacions i incrementar-ne la capacitat de superar els problemes més enllà dels interessos particulars.<sup>44</sup> Però la construcció de noves formes de consciència i de mobilització es produeix a través de la implicació i participació en processos socials. I aquesta només és possible a través d'un (3) **procés d'organització**, que es produeix quan un grup latent, una fracció de la població amb interessos comuns i/o compartits és capaç de transformar-se en un grup organitzat i promoure accions que tendeixen al canvi.

Mentre que la dimensió mobilitzadora remet al reconeixement de la comunitat com a subjecte en procés i a la importància de potenciar la seva capacitat de transformació social, la dimensió de conscienciació ens recorda que no hi ha existència comunitària sense que els actors que la conformen prenguin consciència del sentit que té per a ells formar part d'aquest agrupament humà i, per tant, de la identificació amb la resta d'actors que en formen part. Mentre que la dimensió organitzativa de la comunitat es refereix a la seva estructura de relacions i ens remet al repte de millorar-ne l'eficàcia com a subjecte col·lectiu.

La identificació d'aquestes tres dimensions de l'acció comunitària (mobilització, conscienciació i organització) ens serveixen d'esquema bàsic per ordenar les principals aportacions teòriques que han servit de referència per a la constitució d'aquesta transdisciplina que anomenem treball comunitari. Veiem, a continuació, una selecció d'aquestes aportacions.

### 3.2.1. Les teories crítiques i radicals per a la transformació social

Podem trobar l'origen d'aquestes teories en la mateixa Jane Adams, la qual a través dels assentaments de Hull House va reivindicar la necessitat de promoure el treball comunitari per afavorir la transformació de les causes del medi social que són font d'obstacles per al desenvolupament humà i la qualitat de vida de les persones i del conjunt de la societat (Barranco, 2004). Defensava que el treball del canvi social s'havia de basar en el coneixement científic de les condicions estructurals que generen els problemes socials. Per això va estudiar, amb el suport de la Universitat de Xicago,

---

<sup>44</sup> En aquest sentit es molt pertinent recordar la meravellosa definició de *poder* que fa H. Arendt (1998) identificant-ho amb la *potentia* llatina: "És el que sorgeix entre els homes quan actuen junts i desapareix en el moment que es dispersen. El poder és l'energia que manté aquest espai tot ell fet de possibilitats, on les paraules no són buides i els fets no són brutals, on les paraules no s'utilitzen per amagar intencions, sinó per descobrir realitats i els actes no s'usen per violar i destruir, sinó per establir relacions i crear noves realitats".

temes com les conseqüències socials de la urbanització, els estils de vida socioculturals dels immigrants i els factors econòmics que afectaven la seva comunitat. La seva obra principal, *Hull House Maps and Papers*, marca el naixement intel·lectual de l'Escola de Sociologia de Xicago (Soydan, 2003).

Aquesta perspectiva crítica vinculada a l'activisme polític es va anar nodrint de diverses corrents sociològiques crítiques (marxisme i teoria de Habermas) i interpretatives (fenomenologia, interaccionisme simbòlic i etnometodologia), els corrents humanistes radicals de la psicologia i la pedagogia alliberadora de Paulo Freire. Aquestes propostes comparteixen una orientació cap a la transformació de la societat, el compromís per ser al costat de les poblacions oprimides o vulnerades i empobrides dirigit cap a la transformació dels processos i les estructures socials de dominació i d'explotació, les relacions professionals basades en el diàleg entre treballadors socials i ciutadania. Es posa l'accent en l'existència d'interessos diferents i s'opta per la confrontació com a estratègia per defensar els interessos dels grups més dèbils, allunyats dels espais de poder institucionalitzats (Barranco, 2004).

Pel que fa a les aportacions d'aquest plantejament crític en el treball social cal destacar les aportacions del moviment de la reconceptualització del treball social, a Amèrica Llatina els anys seixanta i setanta. Tal com explica Pastor (2015), aquestes s'inspiren en el marxisme i es contraposa a la visió funcionalista del treball social que pretenia l'adaptació de l'individu al sistema social. També posen en evidència el fracàs reiterat dels plans de desenvolupament que es van elaborar des de l'exterior, liderats per les institucions a través de tècnics allunyats de les realitats on s'implementaven i sense comptar amb participació de la comunitat. En aquest context crític i per potenciar la participació de les poblacions en el seu procés de canvi, es desenvolupen experiències d'investigació-acció-participativa inspirades també en l'estratègia conscienciant que plantejava Freire, per sociòlegs com Fals Borda (1972) a Colòmbia.

També és destacable la proposta radical d'Alinsky (1976), un treballador social que va desenvolupar una important tasca d'activista social a Xicago, que considera el conflicte com un ingredient de la societat i de les estratègies d'integració social. Acusa les pràctiques del treball social d'oblidar l'alienació, les relacions de força, els sistemes d'opressió i fixar-ne l'acció en la teràpia de l'adaptació". Proposa la mobilització col·lectiva en els barris (a l'estil de la mobilització sindical en les fàbriques) com a mitjà d'aconseguir fer sentir les reivindicacions i negociar una resolució.

### 3.2.2. La conscienciació, potenciació i defensa de les persones i col·lectius en situació d'exclusió

Tal com explica Pastor (2015), les teories de potenciació i defensa tenen un enfocament radical amb ramificacions humanistes i existencials i se centren a plantejar propostes de treball comunitari per atendre grups de població amb característiques i necessitats particulars. Així com en la potenciació i defensa per ajudar a les persones a superar les valoracions negatives i a capacitar-los per ser agents de canvi i incidir en la resolució de les problemàtiques, evitant en el seu procés la polarització entre l'acció macrosocial i l'atenció individualitzada.

Un dels conceptes clau que fan de transport d'aquesta comprensió de l'acció comunitària com a promoció del potencial humà és l'*empowerment* (apoderament). Morales i Rebollo (2014) resumeixen de manera molt entenedora algunes de les aportacions de la psicologia comunitària (Rappaport, 1984; Montero, 2009) entorn de com es produeix l'apoderament a escala individual, grupal i comunitària. Expliquen que l'apoderament individual es basa en què la persona cregui en les seves pròpies possibilitats, assoleixi una comprensió crítica del seu entorn sociopolític i desenvolupi la seva voluntat de voler fer coses amb els altres per canviar aquesta situació. Pel que fa a l'escala grupal, basant-se en Zimmerman i Rappaport, plantegen que cal diferenciar entre la capacitat "cap a fora" del grup d'incidir en el medi i assolir els seus objectius, i la capacitat "cap a dins" de fer créixer els membres, de promoure'n i desenvolupar-ne l'apoderament individual. Mentre que l'apoderament comunitari implica un estadi gairebé utòpic on el poder flueix entre els diferents actors de la comunitat i dóna lloc a individus i col·lectius capaços de prendre decisions de manera conscient, de cooperar i treballar conjuntament per millorar les situacions que els afecten.

Per copsar el significat profund de l'apoderament comunitari és molt interessant recordar el mestratge de Hannah Arendt (1998) que ens explicava com la generació de situacions de "comunitat" desencadena el potencial humà, ja que el poder sorgeix entre els homes quan actuen junts i desapareix en el moment en què es dispersen:

El poder és l'energia que manté aquest espai tot ell fet de possibilitats, on la paraula i acte no s'han separat, on les paraules no estan buides i els fets no són brutals, on les paraules no s'utilitzen per amagar intencions, sinó per descobrir realitats i els actes no s'usen per violar i destruir, sinó per establir relacions i crear noves realitats (p.223)

Considerem necessari destacar també a Freire (1983) com un referent clau en aquest enfocament teòric que va aplicar al món de l'educació i de l'acció social. Freire

defensava el que ell anomenava una “educació autèntica”, que comença amb la superació de la concepció bancària de l’educació, ja que aquesta és reflexa de l’estructura de poder i reproduïx l’opressió. Per això, s’ha de deixar d’entendre la relació educador/educant com una relació unidireccional, paternalista i autoritària en la qual l’educador es limita a dipositar, transferir, transmetre valors i coneixements a l’educand, ja que, així, en la mesura que s’imposa la passivitat, s’afavoreix l’adaptació dels oprimits en l’estructura que els oprimeix enlloc de possibilitar-ne la transformació i que puguin transformar-se en “éssers per a si”.

Per tal d’aproximar-se a l’educació autèntica, Freire explicava que hi ha d’haver diàleg entre l’educador i l’educand. Això implica que el primer, sense continguts programàtics a priori, ha de dialogar amb la gent sobre la seva visió de la realitat per tal d’anar identificant els temes que per a ells són significatius perquè connecten amb les seves necessitats i desitjos. Aquesta primera forma de diàleg i de participació es tracta d’una investigació sobre el pensament i el llenguatge que tenen entorn de la realitat, sobre la percepció o visió del món, idees, valors i esperances, per tal de reconèixer i descobrir l’objectivitat de la situació i la consciència que es té de la situació.

Freire ens parlava d’una pedagogia de l’oprimit perquè convertia el tema de l’opressió i les seves causes en objecte de reflexió de les persones que la sofreixen. Plantejava una estratègia pedagògica que servís als oprimits per realitzar una lectura autònoma de la realitat i descobrir-se protagonistes de la història. En definitiva, defensava que l’acció cultural no és transferència del saber, ni imposició de res a l’altre, sinó que és recerca en comú de la superació de les contradiccions. Per tal que els educands siguin actius i que, gràcies a l’acció-reflexió, aprenguin a llegir la realitat per tal que puguin veure’s capaços de transformar-la.

Segons explica Pastor (2015) també són destacables les aportacions de Salomon (1985), qui va treballar per la potenciació i el desenvolupament de les capacitats i habilitats de les minories ètniques negres per tal que assumissin identitats i rols socials satisfactoris. Aquesta autora va plantejar que és necessari promoure un treball social orientat al canvi de les institucions socials per desbloquejar l’accés dels ciutadans. En definitiva, defensava que cal promoure les pràctiques reflexives necessàries per emprendre accions integradores de l’individual i el social que permetin unir dos enfocaments sovint separats, el de l’*empowerment* i l’acció política.

Des d’aquest plantejament conscienciant, l’acció comunitària també és formula com una proposta de renovació de la democràcia representativa, en la qual la participació no quedi reduïda a espais consultius o a simples eslògans i que suposi una oportunitat

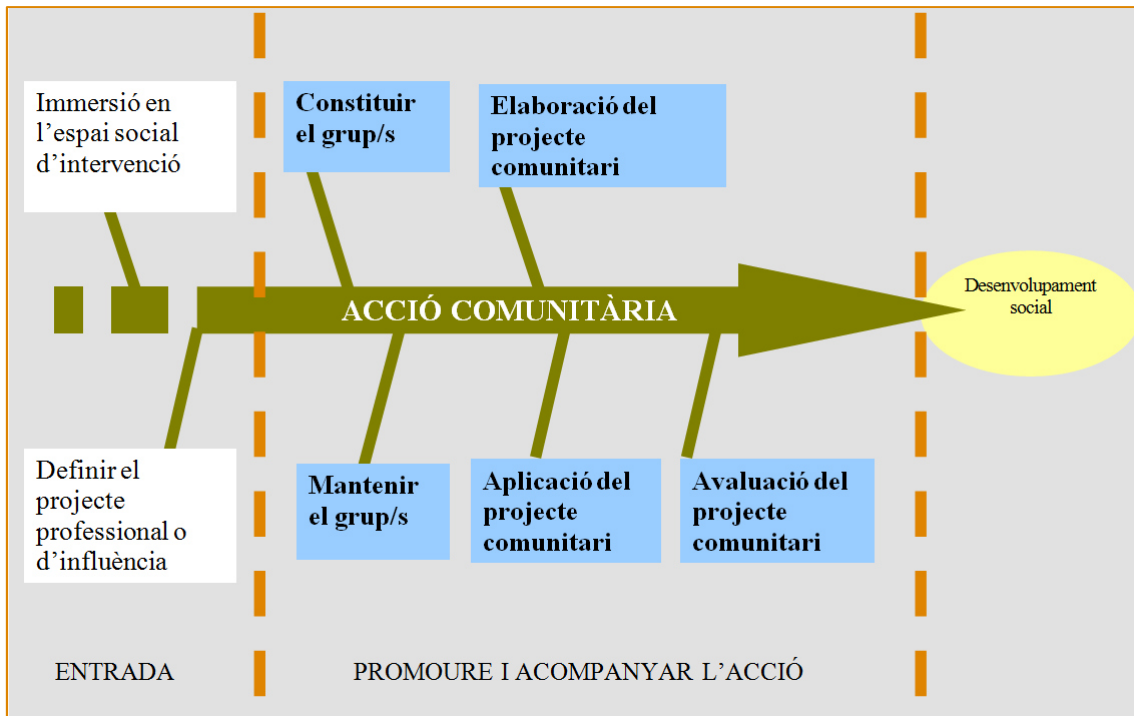


per desplegar processos de democràcia participativa com a formes de construir una democràcia instituint més vinculada amb els problemes i/o les preocupacions quotidians dels ciutadans. En definitiva, es proposa que els processos d'organització comunitària puguin actuar com espais constructors de ciutadania des d'un nivell simbòlic, però també a un nivell operatiu i funcional, que permeti l'emergència de nous actors col·lectius, formes de construcció de subjectivitats i d'identitats promotores d'iniciatives que reforcin i enforteixin els vincles, densifiquin les xarxes socials i generin nous referents comunitaris que puguin desplegar estratègies col·lectives davant els nous desafiaments (Cortès i Llobet, 2006).

### **3.2.3. El treball comunitari com una pràctica organitzativa per promoure un projecte de desenvolupament social**

Hendersson i Thomas (1992) consideren que la tasca més fonamental per als treballadors comunitaris és ajuntar la gent i ajudar-la a crear i mantenir una organització que aconseguirà els seus objectius. Totes les altres tasques són, sota el seu punt de vista, secundàries a aquelles d'organitzar la gent dins d'alguna forma de col·lectiu estable. Veiem més àmpliament les tasques d'un TC per promoure i desenvolupar aquests processos organitzatius segons aquests autors:

- Entrar al barri.
- Descobrir el barri.
- Definir els objectius i el rol propi.
- Prendre contacte, reunir la gent.
- Formar i establir estructures col·lectives, organitzar la tasca.
- Ajudar a definir objectius, clarificar-los, establir prioritats.
- Mantenir l'organització activa.
- Tenir cura de les relacions.
- Apartar-se i concloure.



**FIGURA 6.** Les tasques del treball comunitari (Barbero i Cortès, 2005).

Però en aquest abordatge de situacions col·lectives que anomenem treball comunitari, també són molt importants les operacions de construcció de coneixements i la planificació de l'acció per dotar de racionalitat i rigor l'acció comunitària que estem impulsant, tal com veiem en la figura. Tenint en compte que és essencial convertir aquestes operacions en oportunitat d'acció de les poblacions per tal de facilitar-ne la identificació i implicació en el procés comunitari. Això vol dir que aquestes han de poder participar en tots els moments del procés metodològic de la intervenció social (estudi, avaluació preliminar, definició projecte intervenció, execució, avaluació intervenció).

Tal com expliquen Barbero i Cortès (2005), "en el treball comunitari es vol estendre les formes de fer sistemàtiques de la planificació racional i estratègica per tal de difondre els procediments i les metodologies que permetin realitzar accions científicament orientades fent un esforç per transferir els coneixements tècnics a les poblacions" (p.22). Així es podrà constituir un nou subjecte (una organització) i posar les bases perquè actuï com si fos un actor racional; entenent que una actuació ben pensada i ben duta a terme és un instrument inestimable per aconseguir ràpidament certs objectius o assolir-los millor.

Comprendre el treball comunitari com una pràctica organitzativa ens permet entendre que és una tasca que es pot desenvolupar en nivells molt diversos. Sense oblidar que la localitat (nivell meso) és un espai referent per al treball comunitari també hem de considerar espais d'intervenció més concrets (nivell micro) i més amplis (nivell macro). Cal recordar que, de fet, ja en les primeres conceptualitzacions del treball comunitari, Steiner (1922) assenyalava que el concepte d'organització comunitària es podia aplicar a un nivell macro:

El fet és que l'organització comunitària està desenvolupant ràpidament un significat més tècnic, que el porta més enllà de l'àmbit de la comunitat en un sentit restrictiu per acabar assenyalant un significat actual de l'organització comunitària que és pràcticament sinònim de l'organització i coordinació de les forces socials, siguin aquestes a nivell de comunitat rural, ciutat, comptat, estat o nació

### **3.3. Estratègies d'organització comunitària**

Les orientacions teòriques presentades configuren i estan relacionades amb diferents estratègies d'organització comunitària. A continuació fem una selecció de les propostes que considerem més útils per construir la nostra reflexió utilitzant diversos criteris de classificació i que serviran de punt de referència per perfilar, en el proper apartat, diferents models d'organització comunitària.

#### **3.3.1. Segons el nivell de participació de les poblacions**

Murray Ross (1967) defensa que l'organització comunitària s'ha de diferenciar de la planificació social i/o del desenvolupament de projectes que no incorporin la participació de les poblacions. No és tant important una reforma particular, sinó el procés de capacitat col·lectiva per afrontar els problemes.

ALTRES INTERVENCIONS		ORGANITZACIÓ COMUNITÀRIA
Temps límit estricte (urgència o emergència, etc.).	← - - - - - → Escala temps	Temps suficient (l'acció s'aplaça si és necessari mentre no hi hagi consens).
Reforma molt específica. Una consecució concreta.	← - - - - - → Escala objectius	Procés de capacitació, aprenentatge, teràpia social. Iniciació d'un procés mitjançant el qual la comunitat es cohesiona, capacita, etc. Es tracta de resultats que són subproductes: s'aprèn fent.
Prescripció o la imposició mitjançant la propaganda, el marketing, la passió política, etc. Persuadir, coaccionar, adular la gent perquè adopti idees, plans, tècniques, etc.	← - - - - - → Escala mètode	L'autodeterminació, pla de participació. El treballador comunitari anima en el procés d'identificació de necessitats, busca implicació de la gent en totes i cada una de las fases i moments del procés. La participació dels més pobres requereix temps...

**TAULA 6.** Variabilitat en els abordatges (a partir de M. G. Ross, 1967, versió de Barbero i Cortès, 2005).

Ross ens ajuda a diferenciar el que ell anomena *organització comunitària* d'altres abordatges d'intervenció social en funció de l'escala del temps, l'escala dels objectius i l'escala del mètode, com podem veure en la taula. Hi ha moltes formes de plantejar la resolució pràctica d'una problemàtica social que no depèn en absolut de les característiques d'aquesta problemàtica, sinó d'opcions professionals i/o institucionals.

El treball amb la comunitat és una pràctica que persegueix accions participatives. Cal tenir en compte que facilitar la participació vol dir cedir poder, per part dels polítics i dels tècnics cap als ciutadans. Però això no vol dir que el repartiment de poder sempre sigui un joc de suma zero en el qual si un guanya, l'altre perd. També es poden construir situacions en les quals si un guanya, l'altre també guanyi.

### 3.3.2. Segons els conjunts d'acció que es configuren

Per construir tipologies d'acció comunitària és especialment útil diferenciar les estratègies d'intervenció social en funció del tipus d'actors que es relacionen per formar una plataforma d'acció comuna. En aquesta línia, cal destacar la proposta de Dumas i Séguier (1997) que diferencien entre a) estratègies basades en la modificació del dispositiu institucional i b) estratègies de sosteniment dels abordatges col·lectius.

Aquestes dues estratègies són ben diferents però no es tractaria de comprendre-les com a contradictòries. Més aviat interessa veure-les com a opcions d'intervenció legítimes que, a més, poden ser complementàries. Sovint el treballador social ha de treure el màxim partit de la seva posició intermediària (entre població i administració, entre la interacció cara a cara i la burocràcia, etc.) i tractar d'articular en un mateix registre ambdós registres d'intervenció.

Desenvolupades per separat les dues estratègies fomenten la creació de noves organitzacions, però la diferència rau en què en l'estratègia destinada a modificar els dispositius institucionals s'enforteix i fa més densa la vida professional i institucional (organització és poder) mentre que en la d'abordatge col·lectiu enforteix la població a través de les associacions i organitzacions de poblacions, tal com es mostra en la taula.

ESTRATÈGIES BASADES EN LA MODIFICACIÓ DEL DISPOSITIU INSTITUCIONAL	ESTRATÈGIES DE SOSTENIMENT DELS ABORDATGES COL·LECTIUS
<p>La intervenció sorgeix fonamentalment dels actors professionals de xarxes d'organització o instàncies institucionals.</p> <p>Aquests actors professionals o militants són externs a la situació problemàtica objecte de la seva intervenció.</p> <p>La intervenció prima la dimensió de l'oferta institucional i professional.</p> <p>L'accent es posa en la instauració de dispositius partenarials, l'elaboració i posada en marxa de programes.</p> <p>La intervenció rep el suport del camp de les competències institucionals i les habilitats professionals (direcció, equip d'animació,...).</p> <p>La intervenció busca mobilitzar els recursos de l'entorn, coordinar-los i reorientar-los.</p> <p>La intervenció estableix els enllaços en els mitjans d'inserció: persones, grups, organitzacions...</p>	<p>La intervenció prima la mobilització dels actors-poblacions afectades per la situació problemàtica: persones, grups, organitzacions d'habitants, etc.</p> <p>Els interventors procuren que els actors directament implicats esdevinguin subjectes de la seva acció.</p> <p>La intervenció prima l'expressió de la demanda social i procura estructurar-la.</p> <p>L'accent es posa sobre l'elaboració i la posada en marxa de projectes de grups i organitzacions col·lectives d'habitants.</p> <p>La intervenció prima els mecanismes de liderat interns al mitjà: individuals, de grups i d'organitzacions (col·lectiu d'habitants, rol d'instàncies representatives).</p> <p>La intervenció afavoreix la mobilització i l'organització de les potencialitats internes de la població.</p> <p>Els suports interns són buscats: persones-recurs, suports professionals i d'organització.</p>

**TAULA 7.** Comparació de dues estratègies d'intervenció diferents (a partir de B. Dumas i M. Séguier, 1997; versió resumida Barbero i Cortès, 2005).

Ambdues estratègies poden confluir, però, sovint, no ho fan. L'estratègia de modificació del dispositiu institucional desenvolupada de manera aïllada pot tenir bons resultats, però produeix un enfortiment de tipus tecnocràtic (planificacions ambicioses

amb integració d'accions) que substituiria la participació i organització de les poblacions (Barbero, Cortès, 2005).

### **3.3.3. Segons el tipus de relació que s'estableix entre els actors: consens vs. conflicte**

El posicionament polític i els objectius dels participants en un procés d'organització comunitària condueix al plantejament de relacions diferents entre els actors i amb el poder establert.

Ja fa bastant temps, un autor emblemàtic del món de l'educació i l'acció social com Paulo Freire (1969) interpel·lava els treballadors socials afirmant que no poden ser neutres i que han d'optar per treballar a favor de la permanència de l'estructura social o a treballar pel canvi social. L'opció per la permanència implica adoptar accions assistencials, fent un esforç per normalitzar l'estructura social a través de l'èmfasi en l'estabilitat i treballant per inserir els inadaptats en el sistema a través de la domesticació i la manipulació. Mentre que l'opció pel canvi compromet a una tasca educativa per desvetllar l'estructura social, a fer un esforç crític comú amb les persones participants, per tal que els individus reflexionin sobre la pròpia percepció de la realitat (mentre actuen) i identifiquin la realitat com a realitat humana, creada pels homes, desmitificant-la.

Però, sobretot, interessa aprofundir en la diferenciació de De Robertis i Pascal (1994) de les estratègies consensuals i les estratègies que no descarten el conflicte. Mentre que les estratègies consensuals impliquen un plantejament reformista que no violenti el poder establert, les estratègies de pressió i/o confrontació denuncien l'existència de relacions de dominació i opressió, i es proposen transformar aquesta realitat.

Quan s'aposta per desplegar estratègies consensuals, la prioritat és afavorir un clima de col·laboració que possibiliti la negociació d'un projecte comú entre els diferents agents i actors socials que actuen en un territori determinat: els polítics, els responsables dels serveis públics, els professionals dels serveis, els representants de les entitats i els ciutadans. En general, es tracta d'una estratègia que es preocupa especialment per les dimensions relacional i cultural de l'acció comunitària i que permet desenvolupar els recursos socials sense violentar l'estructura social, els sistemes de rols i l'assignació de recursos existents. La participació té un contingut més psicosocial i tècnic que polític i es tendeix a facilitar la coordinació interpersonales i intergrups, ajudar a definir objectius comuns i facilitar la readaptació i el canvi de les pautes adaptatives presents en una direcció donada (Sánchez, 1990).

D'entre les estratègies que no descarten el conflicte, De Robertis i Pascal (1994) destaquen la tàctica del conflicte (Alinsky, 1976) i l'estratègia conscienciant (Freire, 1983). La primera, una de les estratègies emblemàtiques de l'enfocament crític i radical que hem explicat en l'apartat anterior, parteix de la idea que el poder (i altres recursos econòmics, estatus social, informació i assignació de valors, autoestima, "veu social", lideratge, etc.) és limitat i, en conseqüència, la potenciació del conjunt de persones n'exigeix la cessió per part de les elits controladores (a nivell macropolític, organitzacions intermèdies o altres sistemes socials), ja que no hi haurà poder i recursos per a tots (Sánchez, 1990). La segona, que hem explicat com a plantejament que relaciona l'enfocament crític i de potenciació, ha estat definida com una aproximació en què els grups d'acció persegueixen la transformació de les mentalitats d'una població donada, correlativament a la de les estructures socioeconòmiques.

### **3.4. Models d'organització comunitària**

En l'anàlisi dels marcs teòrics i les estratègies d'intervenció que orienten la diversitat d'experiències s'han fet diverses propostes de construcció de models d'organització comunitària. Sense pretendre presentar una revisió exhaustiva d'aquestes propostes, ens sembla útil partir de la proposta de Rothman (1970) com a punt de referència d'una reflexió més àmplia sobre la utilitat i els límits de la diferenciació entre diferents models proposats tenint en compte que, en la realitat, la majoria de pràctiques són multimodals.

#### **3.4.1. L'aportació de Rothman**

Rothman (1970) sistematitza les diferents pràctiques i enfocaments teòrics del treball comunitari mitjançant la següent classificació en tres models o formes d'organització de la comunitat segons variables de pràctica seleccionades. Des d'un punt de vista analític aquests models, que es presenten gràficament en la figura, s'han de considerar com tipus ideals i, com a tals, no poden trobar-se en estat pur en la pràctica concreta d'intervenció comunitària, sinó sobreposats, ja que no són totalment incompatibles entre ells.

#### **Desenvolupament local**

S'ha anomenat *desenvolupament comunitari*, que es defineix com "un procés dissenyat per crear condicions de progrés social i econòmic per al conjunt d'una comunitat amb la seva participació activa i amb la màxima rellevància possible de la iniciativa de la comunitat" (ONU, 1959). L'acció comunitària defineix com objectius fonamentals capacitar la comunitat, integrar-la i propiciar l'autoajuda, tots ells objectius de procés.

Aquests objectius suposen l'existència d'una comunitat anòmica formada per subgrups que poden tenir interessos comuns o, almenys, reconciliables i requereixen una estratègia de participació dels poder fàctics i de la població. Aquesta participació requereix que els diferents grups de la comunitat construeixin una comprensió comuna sobre la situació que els preocupa i cerquin solucions consensuades per resoldre aquests problemes.

### La teoria de planificació social

En aquesta pràctica del treball social, es confia en la investigació i les competències tecnològiques que s'apliquen en un nombre d'activitats molt àmplies i sistemàtiques per dissenyar plans que han de preveure les condicions futures d'una situació social. Aquesta aproximació requereix que els professionals tinguin competència en un ampli ventall d'habilitats tècniques. Els que es dediquen a la planificació persegueixen uns resultats lògics, racionals i beneficiosos, suposadament, per a les persones afectades. Els objectius de la intervenció es caracteritzen per ser objectius de tasca, no es fixen objectius de procés, assolits a través del procés de participació, com és el desenvolupament de capacitats en la població, com en els altres dos models.

### Estratègies conflicte

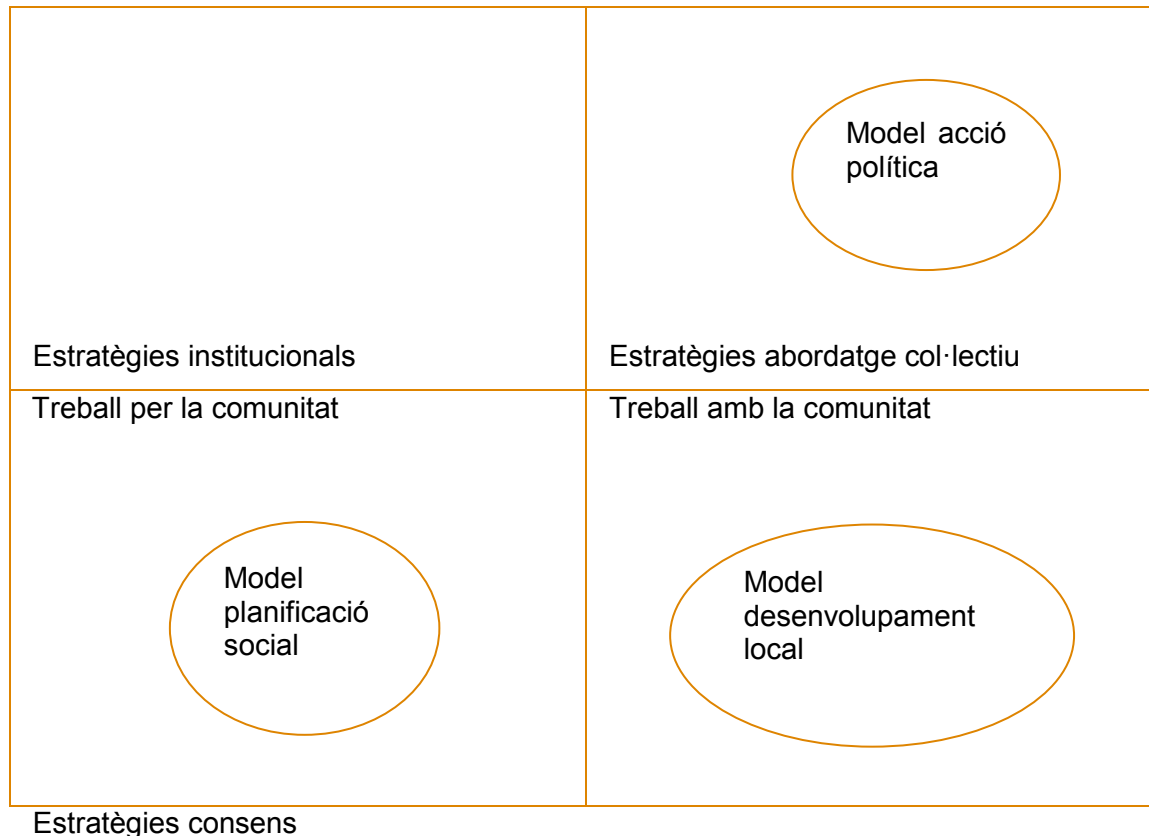


FIGURA 7. Síntesis de les estratègies i els models d'organització comunitària (elaboració pròpia).



Per aconseguir aquests resultats s'utilitzen com a guia estructures i processos formals. En aquest model de planificació social resulta central el disseny de polítiques i de plans socials, així com també la implementació dels mateixos. Per això, el tècnic o expert en aquest tipus d'intervenció desenvolupa els rols de "recol·lector i analitzador de dades" (investigador), proveïdor i facilitador de programes. Aquests papers exigeixen del tècnic gran capacitat per manipular grans organitzacions burocràtiques i per guiar aquest procés de canvi. Sovint aquest és l'únic llenguatge que s'entén des de l'administració pública.

### El model d'acció política

Aquest model pressuposa l'existència de segments de la població en situació de desigualtats socials importants i discriminades respecte de l'accés al poder, als bens i als serveis. Per això, els objectius del model són redistribuir el poder i els recursos, intuir canvis institucionals bàsics que permetin actuacions més coherents amb la justícia social i la democràcia.

Tenint en compte que el segment de la població implicat ocupa una posició d'oprimit en l'estructura de poder, s'ha de pressionar els opressors i, si poden, guanyar-los per canviar les relacions de poder existents. La població afectada es considerada víctima d'aquesta situació. Les estratègies d'acció tracten d'accentuar el conflicte i d'organitzar la gent implicada per realitzar accions contra els objectius contraris als propis. Inicialment, doncs, s'ha d'utilitzar el conflicte, la confrontació i l'acció directa, per després entrar en una negociació amb el poder establert. Per assolir aquests canvis, els professionals desenvolupen el rol d'activista compromès, agitador, mediador, negociador o guerriller, segons ho requereixi el procés d'acció que calgui realitzar.

#### 3.4.2. L'actualització de Doucet i Favreau (1991)

Com explica Pastor (2015), Doucet i Favreau (1991) analitzen les tres estratègies d'intervenció comunitària proposades per Rothman (desenvolupament local, planificació social i acció política) a partir de les experiències que es desenvolupen al Canadà i als EUA, i fan una proposta que matisa i fa més complexes les diferències entre els models. Com veurem, en aquesta nova proposta, les experiències enquadrades en cada un dels models no es poden entendre com a exemples purs dels tipus ideals de Rothman, sinó que tendeixen també a incorporar algunes de les virtuts dels altres models.

Pel que fa al desenvolupament local, aquests autors identifiquen experiències més dependents dels organismes governamentals o més centrades en l'autodesenvolupament, que han anat assumint cada vegada més protagonisme a partir de l'any 1980. En aquestes experiències s'assumeix la possibilitat d'entrar en conflicte amb les administracions sense abandonar el consens i es considera el treball de base com a eix vertebrador i dinamitzador del desenvolupament local. Aquesta concepció del desenvolupament local es basa en la importància del territori com espai de pertinença i de resolució col·lectiva dels problemes local, mitjançant aplicacions cooperatives per un desenvolupament local i econòmic.

En relació amb el model de planificació social, Doucet i Favreau diferencien dos corrents. Un se centra a reduir costos a través de delegar funcions de l'Estat a la comunitat per la tal de disminuir la despesa pública. L'altre promou la noves pràctiques socials (ajuda natural, pluralisme participatiu i *intervention-milieu*) destinades a corregir les intervencions burocràtiques i les accions professionals generadores de dependència buscant noves formes d'intervenció que afavoreixin que els professionals comparteixin el seu poder amb els individus, els grups i les comunitats.

Mentre les pràctiques d'ajuda natural se centren a promoure les xarxes socials informals de suport, les que aposten pel pluralisme participatiu, encara van més enllà i plantegen un model alternatiu de provisió del benestar social en el qual els serveis públics assumeixin la responsabilitat de donar suport a l'acció voluntària, a través de les xarxes informals o les associacions, de delegar el poder a nivell local promovent la participació ciutadana, així com també potenciar les capacitats dels propis destinataris de les accions com a recurs per millorar-ne la situació. D'altra banda, les pràctiques d'*intervention-milieu*, desenvolupades al Quebec a través dels Centres Locals de Serveis Comunitari (CLSC), responen les demandes d'ajuda de la comunitat amb la contribució de tots els recursos existents, i s'adapten a la idiosincràsia local i al ritme de canvi que els seus habitants poden integrar com a propi.

En referència al model d'acció política diferencien quatre formes d'intervenció comunitària: l'acció comunitària dels drets humans, l'acció política local, l'acció conscienciadora i l'educació popular. La primera, molt desenvolupada als EUA, planteja defensar els drets humans a través d'una acció comunitària que tracta de conciliar la defensa individual i col·lectiva. La segona, l'acció política local, es tracta d'articular una acció col·lectiva contra la desigualtat i l'exclusió social a l'espai local, ja sigui a través de la reivindicació, la defensa de comitès de veïns o l'accés a les institucions locals. La tercera, es refereix a l'acció comunitària conscienciadora

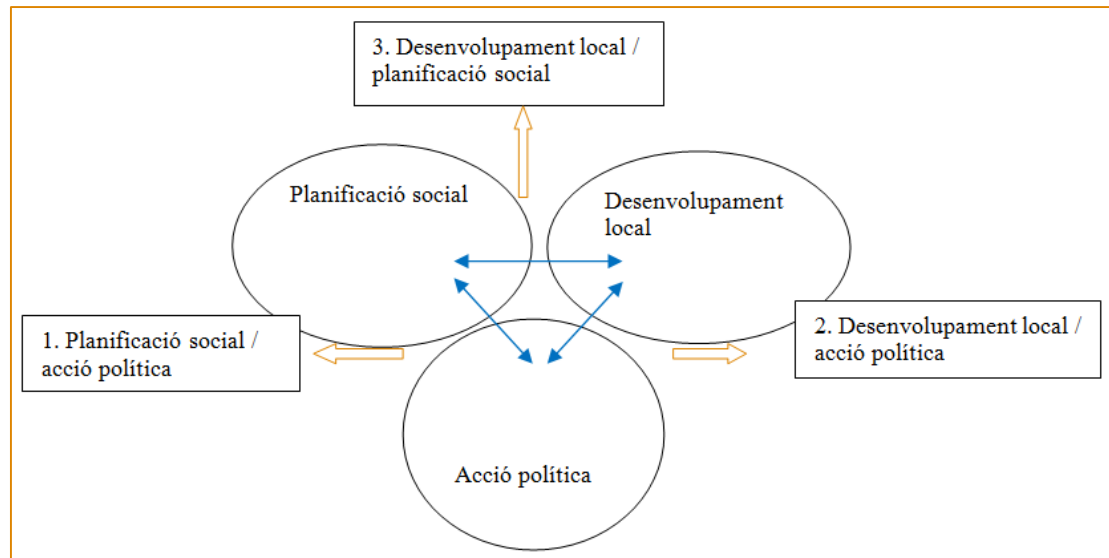
inspirada en les orientacions de Pablo Freire i que, per tant, aposta per desenvolupar un diagnòstic participatiu que permeti identificar els temes generadors i formes de fer que permetin exterioritzar vivències d'opressió, que serveixi de punt de partida per definir les accions que cal emprendre. Finalment, l'educació popular es desenvolupa a través d'un conjunt d'activitats orientades a la inserció social responsable de persones que tenen necessitats comunes o que viuen situacions problemàtiques, mitjançant la assumpció de rols actius i crítics en la vida quotidiana de les organitzacions i els barris.

### **3.4.3. Les pràctiques multimodals**

Pastor (2015) ens explica que les pràctiques multimodals són més flexibles en les estratègies d'anàlisi i intervenció comunitària que els tres enfocaments de "tipus ideal" analitzats, tenint en compte que no són mútuament excloents en la realitat, sinó que es poden construir mescles i entrelaçaments entre els enfocaments. Utilitzant la metàfora que fa el mateix Rothman (1981) podríem imaginar que els tipus ideals són tres colors primaris (blau, groc i vermell) i que en el desenvolupament d'estratègies comunitàries concretes es poden fer diverses combinacions entre dos d'aquests colors o combinant els tres a la vegada. Primerament analitzem les tres combinacions bimodals que sorgeixen de combinar dues estratègies d'intervenció comunitària, com es pot veure en la figura i, per finalitzar, valorarem la pertinença de la combinació trimodal.

El model planificació social / acció política es visualitza en organitzacions (fundacions, associacions, etc.), sovint instituïdes a través d'una mobilització col·lectiva, que estan compromeses amb interessos col·lectius específics (nens, persones grans, immigrants, persones sense llar, etc.) que emprenen accions vinculades amb la planificació social per fer més eficaç la seva tasca de denúncia o per proposar noves respostes a les situacions que els preocupen.

El model desenvolupament local / acció política és possible quan la recerca del canvi polític, l'eliminació de la societat patriarcal, la supressió del poder i els privilegis d'una minoria es volen assolir mitjançant processos democràtics de base, buscant consensos, delegant i fent rotació de tasques, respectant i promovent les habilitats dels participants pel desenvolupament personal i local.



**FIGURA 8.** Representació dels enfocaments d'intervenció comunitària i de les possibilitats multimodals (Pastor, 2015).

El model desenvolupament local / planificació social es posa en pràctica quan les organitzacions responsables del benestar comunitari proveeixen dels recursos econòmics i tècnics per impulsar processos per a la millora de les condicions de vida que posin en valor els recursos naturals de la comunitat i apostin per incorporar la participació ciutadana en la definició i posada en marxa d'aquest procés.

Però, segons ens sembla, la intervenció comunitària en el treball social hauria d'aspirar a un model trimodal que sigui capaç d'aprofitar algunes de les orientacions dels tres models proposats per Rothman (1981). Si bé és veritat que la planificació, el procés participatiu i el compromís amb la transformació són perfectament integrables en un sol model, també és útil poder diferenciar les propostes per l'accent que hi posen en cadascuna d'aquestes orientacions bàsiques. Els treballadors socials han de disposar de les capacitats i habilitats necessàries per desenvolupar un diagnòstic professional que permeti identificar les estratègies d'acció més adequades en cada moment i espai. Sobre aquesta qüestió seguirem reflexionant en el capítol 4 quan abordem l'anàlisi sobre el rol del professional en l'impuls i acompanyament de l'acció comunitària.

#### **3.4.4. La tipologia de Bourque, D.; Comeau, Y.; Favreau, L.; Fréchette, L. (2007)**

D'altra banda, també ens sembla rellevant presentar la tipologia de Bourque, Comeau, Favreau i Fréchette, resumida en la taula 8. En aquesta proposta, que simplifica el plantejament multimodal anterior, s'afegeix una modalitat, l'aproximació sociocomunitària, a la tipologia clàssica de Rothman, que és especialment reveladora pel treball social a l'hora de pensar el seu paper de promotor de l'acció comunitària, tenint en compte que en aquesta modalitat el focus es posa, com en el treball social,

en els problemes d'exclusió social i en l'apoderament de les persones fràgils a través del suport mutu.

Aproximació	Finalitat de l'acció
Acció social (aproximació sociopolítica)	Resolució de problemes socials dels col·lectius més desfavorits a través de la defensa i la promoció dels drets socials. Organització de grups de lluita i reivindicació.
Desenvolupament local (aproximació socioeconòmica)	Autodesenvolupament econòmic i social, especialment d'aquelles comunitats locals que viuen en una situació de pobresa o precarietat. Es pot promoure la creació d'empreses col·lectives, cooperatives, grups de serveis, etc.
Planificació social (aproximació socioinstitucional)	Resolució dels problemes a través d'una intervenció pública de proximitat. L'organització de la concertació entre les institucions i els serveis públics i els recursos de la xarxa comunitària.
Aproximació sociocomunitària (ajuda mútua i serveis de proximitat)	Organització de l'ajuda mútua entre persones i grups en situació de fragilitat dins la comunitat. La promoció de llaços socials entre persones i grups d'un mateix territori, creació de xarxes de veïnatge. El focus es posa en els problemes d'exclusió social o marginació. Creació d'estructures de participació semi-informals.

**TAULA 8.** La tipologia de Bourque, D.; Comeau, Y; Favreau, L.; Fréchette, L. (2007), (extret de Ballester, 2015, p.62).

### 3.5. Beneficis de l'organització comunitària

El caràcter estructurant dels grups i de les experiències organitzatives es remarca pel conjunt de relacions que s'impliquen en els processos grupals (interpersonals, grupals, intergrupals). Aquestes accions comunitàries poden tenir un impacte significatiu i cerquen produir beneficis importants, tant a nivell col·lectiu com personal, en diverses dimensions de la realitat: cultural-simbòlica, relacional, educativa i política (Barbero i Cortès, 2005)

#### 3.5.1. En la dimensió cultural / simbòlica

El conjunt de relacions construïdes a través del procés organitzatiu delimiten un espai social per a la construcció d'interpretacions comunes de les problemàtiques, de les necessitats, dels projectes d'intervenció, etc. L'acció comunitària afavoreix la trobada cultural i el canvi de la perspectiva d'un mateix. El treball en grup, doncs, esdevé un instrument per afavorir un procés de canvi de certes, a priori, imatges, resistències, etc.

Les experiències organitzatives obren espais socials i són instruments de creació d'identitats col·lectives i grupals. Els actes col·lectius proporcionen als membres del grup una imatge positiva d'ells mateixos i permeten que es construeixi un projecte amb el qual identificar-se. Aquesta participació en l'acció comunitària també té un efecte realitzador de la persona, anima les persones a creure que les coses poden canviar, i dóna més sentit a la seva vida.

Les accions per donar resposta a situacions concretes (aparentment limitades i circumscrites en el temps i l'espai) permeten a les persones agrupades prendre consciència dels aspectes col·lectius dels problemes, que altres persones i altres grups viuen situacions i experiències semblants. En la mesura que poden connectar, de forma casi natural, els problemes amb la seva dimensió social, també poden prendre consciència dels vincles locals i globals, de la naturalesa política, de les decisions de les administracions sobre els recursos, del repartiment del poder.

### **3.5.2. En la dimensió relacional**

La recreació de relacions i diàleg incrementa la xarxa social de les persones i els grups, i permet disminuir l'aïllament individual i col·lectiu. A través dels processos comunitaris hem de construir llocs de trobada o convivència, establir programes llargs que permetin fer amics, mantenir xarxes de suport professional de referència, etc. Es tracta d'afavorir que la gent pugui dissertar del plaer de l'amistat, de la valoració dels altres, l'altruisme, la relació, etc.

Els processos organitzats reedifiquen el teixit social dels territoris, multipliquen les possibilitats de participació en la vida quotidiana (per exemple, el cas d'organització d'un AMPA com un espai per possibilitar la participació dels pares i les mares a l'escola) i donen estabilitat a la vida col·lectiva.

La participació en processos comunitaris facilita la presa de consciència de les preocupacions i els interessos que vinculen uns grups locals i altres, així com també del poder que representa l'agrupament en relació amb els individus aïllats. Aquesta consciència permet incrementar les accions de solidaritat amb els altres, que fan possible rebre donant (organitzant serveis, activitats, mobilitzacions, campanyes, etc.)

### **3.5.3. En la dimensió educativa**

La participació en processos organitzatius és una oportunitat per a l'aprenentatge d'habilitats praxeològiques (d'expressió, responsabilitat, intercanvi d'informació, d'investigació, pràctica concreta de la planificació i de les habilitats organitzatives, etc.). Es tracta d'aprenentatges pràctics per resoldre situacions. No hi ha dubte que la superació dels problemes incrementen la capacitat de la gent per tractar altres problemes. Tal com explica Campfens (1997), el desenvolupament comunitari afavoreix "l'aprenentatge social" en la mesura que incorpora el coneixement universal dels experts professionals amb el coneixement popular i l'experiència viscuda dels veïns.

Els processos d'organització de les poblacions permet fer front a la modèstia i la timidesa de les classes populars en la mesura que contribueixen a què adquireixin la confiança necessària per reclamar la seva participació en la presa de decisions.

#### **3.5.4. En la dimensió política**

A través d'un procés d'organització comunitària es crea un subjecte col·lectiu que pot relacionar-se amb altres subjectes col·lectius (col·laboració, conflicte, negociació, etc.). Així s'aconsegueix veu, interlocució, possibilitats de negociació, de protesta. Es reforça l'autonomia i la participació. Com diu Alinsky (1976), l'objectiu de l'organitzador des del moment que entra en una comunitat és tractar d'aixecar el poder de base, l'organització. Sense estructura de poder, sense organització no es pot atacar cap problema fonamental.

Les experiències comunitàries possibiliten la participació en la gestió quotidiana dels projectes, un increment efectiu de l'autonomia de les poblacions destinatàries enfront de la prescripció professional. D'altra banda, el grup gaudeix de garanties que li permeten assumir riscos que un individu en solitari no podria assumir.

### **4. El compromís ètic, el perfil i el rol del treballador comunitari**

En aquest apartat reflexionarem, en primer lloc, sobre el compromís social i les persones que implica l'exercici del treball social i sobre els dilemes ètics que interpel·len el professional en la seva intervenció comunitària. En segon lloc, explicitem quines característiques personals i professionals ens sembla que han de tenir els professionals per tal de desenvolupar la varietat de rols i funcions que pot exercir el professional en els processos organitzatius. En tercer lloc, a tall de síntesi, reflexionarem sobre la intensitat de la seva intervenció i la valoració sobre la necessitat de la retirada del professional dels grups en pro d'un apoderament efectiu de les poblacions amb les quals treballen.

#### **4.1. El compromís ètic**

L'èxit de les pràctiques organitzatives requereix de qualitats, disposicions, actituds i estils relacionals del treballador social o organitzador. Aquest posicionament del professional enfront del seu objecte d'intervenció es construeix a partir d'una determinada comprensió de la societat (dimensió social), una determinada relació amb el poder institucional (dimensió política) i una opció ideològica i moral (dimensió ètica).

#### 4.1.1. L'apoderament social i humà: la visió del treballador social

Des dels orígens, a finals del segle XIX, el treball social se sosté en valors que configuren la identitat professional com a agent de canvi per promoure el respecte pels drets dels individus, els grups i les comunitats, el deure de promoure la igualtat i la justícia social, etc. Però els treballadors socials incorporen aquests valors de manera diferent en funció del nivell de compromís personal, la manera de comprendre la realitat social, les formes de fer, etc.

Ja fa força temps, un autor emblemàtic del treball social i educatiu com Freire (1969) interpel·lava els treballadors socials afirmant que no poden ser neutres i que han d'optar per treballar a favor de la permanència de l'estructura social o treballar pel canvi social. L'opció per la permanència implica adoptar accions assistencials, fent un esforç per normalitzar l'estructura social a través de l'èmfasi en l'estabilitat i treballant per inserir els inadaptats en el sistema a través de la domesticació i la manipulació. Mentre que l'opció pel canvi compromet a una tasca educativa per desvetllar l'estructura social, a fer un esforç crític comú amb les persones participants, per tal que els individus reflexionin sobre la pròpia percepció de la realitat (mentre actuen) i identifiquin la realitat com realitat humana, creada pels homes, desmitificant-la.

Aquest debat, molt viu durant els anys setanta, s'havia resolt a través d'una tercera via, situant, a partir dels anys vuitanta, i en el context d'estructuració de l'estat del benestar a Espanya, el treball social, com, anteriorment, a la resta d'Europa, en l'òrbita de la política social reformista. Per poder impulsar un procés de canvi, el treballador social ha de creure en ell però, també ha de ser conscient dels límits de la seva influència. Com ja ens deia Twelvetrees (1988): "Un ha d'aspirar a canviar el món, sinó, no trobes la motivació necessària per realitzar la tasca. Però, de seguida, veuràs que no pots fer canvis importants, almenys en poc temps (...) i hauràs d'acceptar que els canvis que promous seran lents i graduals" (pp 151-152). Sense oblidar que, el canvi social implica una transformació de cada una de les persones i, per tant, del mateix treballador social, el qual, en les seves formes de fer i de funcionar, haurà de procurar ser coherent amb el model de societat que promou.

El compromís del treball social amb la persona humana implica el reconeixement de la dignitat de les persones siguin quines siguin les seves circumstàncies, condicions, sexe, ètnia, cultura, religió, idees, problemàtiques que pateixi. "Assumint la seva singularitat com a subjectes, en relació amb altres subjectes, mai com a objectes, acceptant que no hi ha veritat absoluta ni relativa, sinó moltes veritats diferents en molts dominis diferents" (Kisnermann, 1997, p.81).



Des d'una perspectiva crítica i un compromís explícit per promoure la transformació social, Villasante (1998) defensa que “el petit és bonic”, no per tancar-se en allò, sinó per aprehendre i moure's amb frescor i confiança, per poder adequar-ho a les necessitats específiques de cada subjecte i de cada grup humà i, des d'aquesta relació de qualitat poder obrir-se a altres realitat més àmplies. Entenent que existeix certa estructura hologramàtica de la realitat, o sigui, que les relacions del macro estan en el micro i, al revés, que les relacions “fractals” (fracturades d'una mateixa forma, tantes vegades com vulguem) del micro poden incidir en el macro perquè en les seves interferències connecten amb aquest mateix tipus de relacions en el macro.

Avui, en un context de polarització social, afebliment de la garantia pública del benestar i creixement de la influència dels moviments socials, diverses veus reclamen que el treball social defugui la pretesa asèpsia del tècnic de la era de la planificació social i de la tecnocràcia, recuperi la dimensió política, s'impliqui en pràctiques compromeses i transformadores i reafirmi el seu compromís amb les poblacions en situació de vulnerabilitat (Navarro, 2004; Cortès, 2014). També en aquesta línia, Strier (2013) demana que els treballadors socials donin resposta a la crisi global i suggereix la “Inclusivament Social Work Practice” (ISWP) com a part integral de la resposta.

En defensa d'un treball comunitari compromès en la transformació social, Barbero i Cortès (2005) proposen una epistemologia de la implicació i recorden la cita de H. Stalwick (1997) quan diu que: “una idea per canviar el món ha de, en primer lloc, canviar la vida de la persona que l'abriga”. En conseqüència, defensen que els primers receptors del missatge que volen estendre els treballadors social han de ser ells mateixos i que per canviar alguna cosa s'han d'implicar personalment. Argumenten que establint relacions de proximitat tindran una oportunitat millor per fer emergir les potencialitats humanes, ja que quan el treballador social és capaç d'empatitzar, de posar-se en el lloc dels altres, pot ajudar als altres, a través de l'exemple pràctic, a assolir aquesta qualitat humana.

Kisnermann (1997) també està d'acord en la importància d'aquesta proximitat a les persones, però matisa que el professional ha de mantenir una distància òptima que li permeti reflexionar, sentir, comprendre la situació sense quedar-hi immers. El seu compromís social ha de ser compatible amb la diferenciació del seu rol com a tècnic, no es pot confondre el rol del militant amb el del professional.

#### 4.1.2. El difícil equilibri entre el projecte d'influència i la promoció de l'autogestió de les poblacions

En el marc d'una societat postmoderna on predomina cert relativisme moral, Sánchez (2007) argumenta que és necessari defensar que els valors ètics han de guiar la conducta del treballador comunitari i orientar la intervenció comunitària en el seu conjunt en la mesura que identifica les característiques de la comunitat –i el món– on volem viure i de les persones amb les quals val la pena conviure. Navarro (2004) afegeix que "l'ètica no existeix per ella mateixa o en abstracte, sinó que forma una atractiva mixtura amb els models o paradigmes que col·laboren per fer operatius els valors del professional, que influeixen en la seva forma de veure el món, de treballar amb ell i de ser, així com també amb les metodologies que permeten dur a terme el seu projecte vital" (p.321)

Barbero i Cortès (2005) també defensen que l'aposta per afavorir la participació de les poblacions no implica fer seguidisme de qualsevol proposta que sorgeixi de la ciutadania. Argumenten que el professional té un projecte d'influència i que el concepte de "no directivitat" no és el més adequat per referir-se a l'estil democràtic, participatiu, dialògic i no prescriptiu que han de caracteritzar les relacions del treballador comunitari amb els membres del grup. Aquestes idees es complementen amb el que planteja Navarro (2004) sobre "l'ètica de la proximitat", "una reflexió sobre l'experiència que es té de l'altre com algú espacialment i temporalment pròxim i, per tant, exposat als efectes de les iniciatives, les preferències i els interessos del professional" (p.322). Però que també té el poder i la llibertat d'objectar, posar en qüestió, evadir, diferir o simplement no respondre.

Navarro (2004) insisteix en què un aspecte central en la reflexió ètica del professional és la valoració sobre l'espai que atorga a la influència, al poder i a l'autonomia dels subjectes comunitaris a partir d'això. Afirmar que el professional ha de valorar fins a quin punt és capaç d'acceptar tot allò que el mateix procés comunitari genera independentment d'ell, com es posiciona davant la capacitat d'autoorganització que tenen els sistemes en els quals opera, com assumeix el fet que les seves alternatives de pensament i d'acció no són les úniques i les millors, com posa la pròpia narrativa al servei de les narratives i de les accions dels altres per promoure el sorgiment de possibilitats inèdites. Tenint en compte el que plantejava Rebellato (1989), en la mateixa línia crítica i conscienciant de Freire, que l'exercici del poder que fa el professional determina la moralitat o immoralitat de la pràctica social. Com explicava aquest autor, és moral el que afavoreix el creixement dels homes en l'exercici del

poder que produeixen, mentre que és immoral el que amaga les estructures de poder negant als homes ser ells mateixos a través del control dels seus actes.

Per convertir-nos en transmissors convincents de l'interès i la necessitat de l'organització comunitària per cercar respostes als problemes col·lectius, el professional ha de tenir en compte que la seva acció s'emmarca en un determinat context institucional que li fa un encàrrec determinat i que ha de treballar amb la pròpia institució per fer convergir el seu projecte amb la missió de l'organització. Per tal de superar la dicotomia entre un "animador tècnic", considerat una cadena de transmissió de la institució que el contracta, i un "animador militant", portador i líder d'un projecte de transformació social, Gillet (2006) defensa la figura de l'animador comunitari com a *mediactor*. Segons el seu punt de vista, la funció principal de l'animador és la mediació, intentar crear situacions en què els grups socials exclosos dels poders de decisió puguin esdevenir actors, capaços de comprendre les relacions socials i de pensar en els reptes que els impliquen.

De manera semblant i complementària, Navarro (2004) defensa que la pràctica comunitària és un operar ètic que promou la generació d'un context en què cada membre implicat en el procés transformador pot definir els propis propòsits sense imposar-los als altres i és estètic en la mesura que és capaç d'incorporar:

- a) Una mirada àmplia i positiva per avaluar les relacions de les persones amb el seu medi.
- b) Unes metodologies al servei de la participació i de la creativitat social, constantment obertes a la sorpresa i al descobriment.
- c) Unes formes de relació i de comunicació imbuïdes d'una alta sensibilitat i empatia, no dominadores ni controladores.
- d) Una ètica de la vida i del compromís que es proposa crear bellesa.
- e) Unes institucions flexibles, obertes i receptives a l'entorn comunitari.
- f) Un projecte de construcció comunitària que reflexa el tipus o idea de la societat desitjada.

#### **4.1.3. La importància de la reflexivitat: el codi deontològic com a referència per abordar els dilemes ètics**

Navarro (2004) defensa que el compromís amb la reflexió sobre la seva intervenció és un imperatiu ètic ineludible per als treballadors socials. Els processos comunitaris, afegeix, són el marc des del qual ha d'anar avaluant-ne la coherència, la transparència i el sentit ètic de l'acció, visualitzant també tot allò que es pot estar transferint en la

posició i en l'acció d'aquelles persones i grups amb els quals treballa. El codi deontològic del treball social ens pot oferir certa base per situar l'ètica professional del treballador comunitari, en la mesura que ofereix recomanacions sobre com abordar situacions relacionades amb l'equitat i la justícia social, l'autonomia, l'autodeterminació, la confidencialitat i secret professional, els conflictes de valors, les relacions amb els col·legues o amb les pròpies institucions (Ginesta, 2014). Però no és suficient perquè està fonamentalment pensada pel treball individual i familiar, i no inclou suficientment les situacions del treball comunitari.

De manera analítica podem identificar dues situacions que tendeixen a generar dificultats ètiques en l'acció comunitària: la incertesa respecte dels actors, valors, opcions i conseqüències previsibles, i la divergència o conflicte entre aquests elements: entre actors o valors, entre conseqüències contraposades (positives per uns i negatives pels altres). La incertesa produeix problemes de manca de referents ètics i, per superar-la, cal identificar i clarificar els valors i rols dels actors, les alternatives d'acció existents i les conseqüències previsibles de cada alternativa. Mentre que els problemes de divergència i conflicte requereixen intermediació entre actors, que aclareixin valors i prioritats, i tractin de buscar un consens o aportant valors i opcions no contemplades pels actors en conflicte (Sánchez, 2007).

En la pràctica, el professional, quan s'afronta a un dilema ètic, ha d'escollir entre objectius desitjables (o indesitjables), però no en el mateix grau i promoure alguns valors especialment desitjables, renunciant a d'altres menys importants. Per exemple, ens pot passar que, en una determinada situació social, mantenir la confidencialitat (i la confiança que és el valor de fons que sosté aquest compromís professional) en una informació impliqui no poder satisfer el dret que tenen les persones del barri o dels seus representants polítics a conèixer una situació social determinada.

Però, com recorda Sanroman (2009) no es pot dipositar tota la responsabilitat en els professionals, cal parlar també de l'ètica de l'organització, tenir en compte la responsabilitat de les organitzacions i institucions on treballen els professionals de l'acció comunitària, les associacions professionals i de la política social. En definitiva, cal conciliar l'ètica personal, professional i organitzacional al servei i dins d'una ètica de la ciutadania. Cal procurar ser coherents amb allò que prediquem i fer més curta la distància que sovint hi ha a la vida social, tal com ens adverteix Eduardo Menéndez, entre els discursos, les declaracions d'intencions i les pràctiques.

## 4.2. El perfil i el rol del treballador comunitari

Les reflexions epistemològiques i fenomenològiques anteriors ens ajuden a identificar les característiques personals i professionals més adequades per l'exercici professional i identificar la varietat de rols i funcions que pot exercir el professional en els processos organitzatius en funció del seu posicionament ètic.

### 4.2.1. La polivalència i ambivalència del treballador comunitari

Barbero i Cortès (2005) expliquen que el desenvolupament de treball comunitari és una tasca complexa que mobilitza variades habilitats, destreses i coneixements de l'agent que assumeix el rol d'organitzador. Aquest rol implica ser promotor del procés de constitució d'un grup motor, ser dinamitzador i animador del grup i de les trobades, assistir-lo en l'elaboració del projecte col·lectiu, acompanyar-lo en una acció viable que es desenvolupa en un determinat context sociopolític. Per poder acomplir aquesta funció, el treballador comunitari ha de ser un professional amb una gran polivalència (una persona amb recursos) i ambivalència.

Diem que ha de ser un professional polivalent atès que haurà d'estendre diverses habilitats o sabers al llarg del procés. En aquest sentit, una àmplia formació tècnica del treballador social és fonamental (tècniques d'investigació, d'anàlisi, de planificació, d'organització, d'interacció, de comunicació, etc.). Però també són fonamentals altres habilitats relacionals i comunicatives que, sovint, tenen més a veure amb qualitats o experiències personals que amb una estricta formació científica.

També afirmem que és un professional ambivalent, un equilibrista, un ser dual, un subjecte àncora i flotant que està travessat per tensions diverses que deriven de la seva posició social singular:

- Entre el professional clàssic burocratitzat i institucional i el mobilitzador.
- Entre la distància analítica i l'analitzador crític en immersió.
- Entre l'individu i la xarxa.
- Entre l'administrador de serveis i el subjecte que actua creant serveis i que en el procés va construint comunitat.

L'exercici del treball comunitari demanda uns estils i unes actituds cap a les relacions (amb els polítics, amb els ciutadans, amb altres professionals) del professional que li permeti construir el seu rol de forma dialèctica al llarg del procés i en funció de les variables que hi influeixen. "Aquest rol, en tant que és dinàmic i en permanent construcció, deconstrucció i reconstrucció requereix que els professionals tinguin

capacitat de reacció i habilitats per observar, escoltar i analitzar les situacions, així com també flexibilitat per adequar els diferents rols, ha d'exercir de forma creativa segons les circumstàncies i el moment del procés" (Cortès, Alemany, Llobet i Ainsa, 2004, p.69) En part, cal considerar que aquests processos es transformen per acomodar els protagonistes, però aquests també van canviant com a conseqüència de la participació en aquests processos.

És difícil que un treballador comunitari disposi de totes les qualitats i sabers útils, i és precisament per això que cada un, en definitiva, utilitza les seves potencialitats de manera singular, posa en valor els propis recursos en el si del procés, i s'esforça per treure el millor partit d'ell mateix, de les seves experiències i coneixements, explotant la creativitat en el suport de l'acció. Quan el treball comunitari pot ser desenvolupat per un equip professional, no hi ha dubte que una repartició de funcions que tinguin en compte els coneixements i les habilitats de cada membre afavorirà el procés comunitari (Barbero i Cortès, 2005).

D'altra banda, també cal tenir en compte, com recorda Gillet (2006), que la funció d'animació del grup no ha de quedar només reservada al professional, sinó que ha de ser una funció compartida, ja que és l'articulació dels rols realitzats per tots els participants del grup el que farà que el grup avanci. La responsabilitat és llavors col·lectiva, inclús si l'animador professional té un protagonisme especial en alguns moments de la vida del grup.

#### **4.2.2. Els rols del treballador comunitari**

Els rols del treballador comunitari i la intensitat de la tasca d'organitzar i dinamitzar l'acció comunitària variaran segons:

- L'origen del procés: el grup ha estat constituït per ell o es tracta d'un grup ja estructurat que demana la seva col·laboració.
- L'estat del grup: el seu moment (inicial, consolidat, en crisi, en procés de tancament), la fase de treball en què es troba (valoració de la situació, planificació, desenvolupament de l'acció, avaluació), els objectius que es planteja (donar resposta a problemes socials, reivindicar millores de les polítiques públiques, etc.).
- Les constriccions i els límits dels professionals: el posicionament de la institució en la qual treballa en relació amb la importància o el valor de la participació ciutadana, la compatibilitat de les polítiques públiques amb què es defensa en el

procés col·lectiu, la complicitat de la resta de professionals, el tipus de relació contractual, etc.

- Nivell de participació i implicació en el procés (organitzador o dinamitzador del procés, membre del grup motor, participant en alguna comissió, participant assembleari, informat interessat,...).
- L'oportunitat del moment.
- Les pròpies preferències, valors socials i personals, i estil professional.

Com orientació general podem establir que la presència del TC ha de ser (Lopez de Ceballos, 1987):

Ni exterior al grup, en la posició directiva de l'expert, ni totalment incorporats al grup, perquè això només faria que reforçar-lo de manera no crítica: sinó entrant i sortint, per catalitzar d'una manera dinàmica el distanciament crític i ajudar a avançar metodològicament (p.51)

Brown (1988) assenyala que el més comú és que a l'inici d'un grup nou el treballador social sigui bastant actiu i directiu, i aparegui com una persona central fins que s'estableixi l'estructura del grup. Llavors el treballador comunitari assumeix el rol d'incitador del procés, d'agitador, de promotor, d'estimulador: pren la iniciativa davant una situació donada, estimula el sentiment de necessitat i el descontentament, i suggereix possibilitats de solució. Estimula la motivació de les persones per organitzar un grup per tal de realitzar els seus objectius i tasques.

A partir de l'organització del grup, el treballador comunitari estimula que els membres del grup assumeixin més responsabilitats i es produeixi un canvi decisiu cap a l'objectiu que els membres del grup prenguin progressivament la responsabilitat cap a la posició autònoma. En general, els autors del treball social comunitari coincideixen a ser favorables a la no directivitat (una actitud afavoridora perquè la responsabilitat en la presa de decisions sigui del grup), però això no vol dir que els interventors no hagin de ser, especialment en els primers moments de vida d'un grup, més directius si això pot resultar més eficaç (Barbero i Cortès, 2005).

En l'exercici d'aquest rol que tendeix a fomentar la participació i la responsabilitat dels membres del grup, el treballador comunitari acostuma a exercir un paper d'animador, reforçant les relacions interpersonals, fent un esforç perquè les sessions siguin agradables, subratllant els interessos comuns, valorant el que s'està fent, etc. Normalment, també exercirà d'acompanyant en el procés d'organització del grup, suggerint, criticant i valorant des de dins del grup. Generalment, la participació necessita

impuls i l'exercici d'una tasca de coordinació. Per tal de fer efectiva la participació, promourà l'establiment de formats assemblearis, de grup o espais relacionals que estructurin la situació i les interaccions, proposarà temes i eixos de discussió o calendaris, el repartiment de responsabilitats entre els membres del grup, etc.

Per tal de donar suport a l'activitat del grup, el professional també pot exercir d'informador (dades sobre el territori, normatives per a la demanda de subvencions...), d'assessor (com obrir un compte al banc, com portar la comptabilitat, interpretació de cartes administratives, com conduir una reunió), o de facilitador, donant accés a recursos materials i tècnics (administratius, lloc de reunió, diners, recursos humans, etc.). En altres ocasions, assumint un paper més directiu, podrà actuar de guia o estratègia, ajudant el grup a escollir la direcció de l'acció, ajudant el grup a valorar les pròpies forces, l'aprofitament oportunista de les circumstàncies, la publicitat de l'acció, el menor cost de temps, etc. També acostumarà a exercir de comunicador, ajudant el grup en la comunicació interna i externa. Pel que fa a la relació amb les administracions o altres grups de la comunitat, en algunes ocasions, especialment en situacions de conflicte, podrà actuar com a mediador i intermediador.

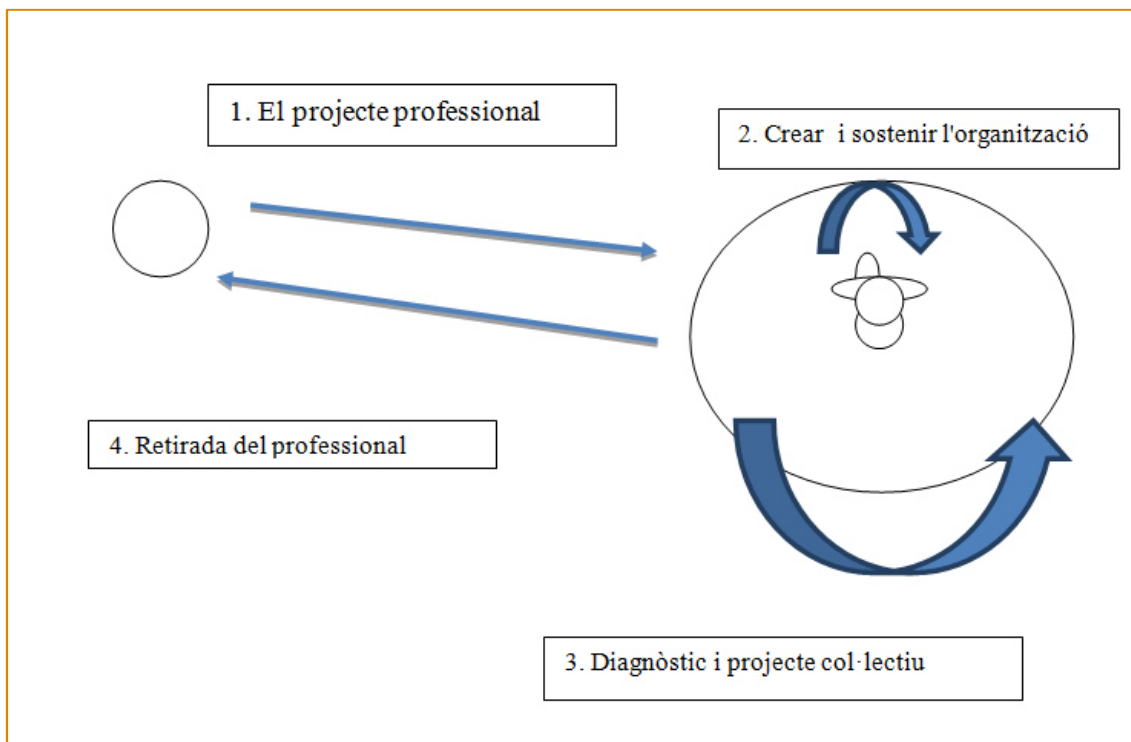
D'altra banda, el treballador comunitari sempre ha de ser conscient del seu paper com a formador i capacitador, amb la seva acció ha de transferir tecnologia, que el grup es faci seus els coneixements per tal que sigui més autònom. Una de les principals preocupacions de l'interventor és ajudar els ciutadans a adquirir competència i capacitat en els aspectes següents: a) tasques tècniques (escriure una carta, portar els comptes, preparar l'ordre del dia, redactar les actes, distribuir circulars, utilitzar l'ordinador, fer una enquesta, fer una sol·licitud, dissenyar un projecte, utilitzar els mitjans de comunicació, preparar un comunicat de premsa, organitzar un boicot, fer contrapropostes a un pla urbanístic, etc.) b) tasques relacionals (relacions amb les administracions, relacions amb la premsa, conduir una reunió, compartir el treball, preocupar-se del reclutament, etc.).

## **5. Orientacions metodològiques per impulsar el treball comunitari**

Després de l'aproximació general al treball comunitari desenvolupat en l'apartat anterior, ara es tracta de fer un pas més per traduir aquestes reflexions teòriques en orientacions metodològiques que donin pistes als professionals sobre què han de fer i com posar-se en acció. Per tal d'estructurar aquestes orientacions proposem un esquema del procés d'intervenció comunitària en quatre actes, com es pot veure en la



figura. Entenent que la lògica del procediment metodològic es va reproduint en cada un d'aquests moments en una espiral oberta i implicadora i que aquest mètode no és una recepta, sinó que s'ha de singularitzar i s'ha d'adaptar a l'encàrrec institucional, a la dinàmica de la realitat social, l'acció d'altres actors socials i altres circumstàncies aleatòries.



**FIGURA 9.** El procés d'intervenció del TS comunitari (adaptació de Cortès i Llobet, 2006).

Tenint en compte que, tal com planteja Morin (2001), les organitzacions, a l'hora d'impulsar l'acció comunitària, han de flexibilitzar el model de planificació social per tal de trobar un equilibri entre les planificacions ideals i les oportunitats que s'obren al llarg d'un procés apostant per una planificació de caràcter estratègic, ja que la dinamització d'un procés participatiu implica acceptar un marge d'incertesa i desenvolupar capacitats per definir el rol professional en diàleg amb la resta d'actors socials i improvisar estratègies que permetin donar resposta a canvis en el context d'intervenció que sovint no són previsibles, entre altres coses, perquè anem (re)descobrint la realitat a mesura que intentem transformar-la.

### 5.1. La definició del projecte professional

Quan un professional, preferentment en el marc d'un equip, es planteja desenvolupar una acció comunitària, en un primer moment ha de prioritzar el desenvolupament de coneixement i recollida d'informació. L'objectiu d'aquest procés de coneixement és

reconèixer les necessitats de la comunitat, entesa aquesta com l'espai de relacions entre persones, grups i institucions en un territori concret, Aquest coneixement permet tenir una base, el diagnòstic professional, que serveix de punt de referència en la definició de les línies d'intervenció professional (Cortès i Llobet, 2006).

Henderson i Thomas (1992) ens remarquen que aquest procés de recollida d'informació és una bona oportunitat per establir relacions amb els grups locals, els responsables i professionals dels altres serveis públics del benestar, sense oblidar la resta de departaments de la pròpia institució. Demanar l'opinió a representants de les entitats locals, o líders informals significa reconèixer-los com experts naturals de la vida quotidiana en el barri i com a persones implicades en la millora del territori, però també permet ser reconegut pels ciutadans com un professional que pot aportar-los alguna cosa. També és important consultar als professionals del benestar amb experiència de treball en la localitat sobre les situacions socials problemàtiques del territori i les deficiències de la intervenció que s'està desenvolupant, així com també presentar-los les nostres intencions, programa i mètode de treball. Sense oblidar presentar-nos als responsables organitzatius i professionals d'altres departaments de la nostra pròpia institució, per fer-nos la idea dels límits del nostre propi treball i poder construir complicitats que ens seran molt necessàries en el nostre treball, com ja hem comentat anteriorment.

Barbero i Cortès (2005), també remarquen la importància d'entendre que aquest procés de coneixement es desenvolupa en paral·lel a un procés d'establiment de relacions. A partir de contactar amb tota classe de persones es pot descobrir qui té el temps, la motivació, els recursos i les connexions, i la informació necessària per desenvolupar l'acció d'organització comunitària. Probablement, en el propi procés ja aniran emergint possibilitats d'acció que l'equip professional ha de saber aprofitar. Sigui quin sigui el moment del procés col·lectiu, els professionals necessiten el suport del màxim de persones possibles, entenent que aquest suport pot ser molt divers: des d'aquell de persones disposades a implicar-se en el grup motor fins el que es limitarà a parlar bé de l'experiència en les seves xarxes.

Mentre realitza aquesta tasca d'aproximació al territori, de localitzar i definir els problemes, d'establir contactes i de construir el diagnòstic, l'equip de serveis socials ha de pensar i repensar les característiques de la intervenció. El professional ha d'estudiar la teoria i consultar els autors del treball comunitari, ha de pensar en els aprenentatges de les avaluacions anteriors, si n'hi ha hagut, o elaborar la crítica de la intervenció anterior i comprendre que té de problemàtica. Com a fruit de tot això, podrà

identificar el projecte d'intervenció professional, o sigui, els objectius, el tipus d'activitats que val la pena emprendre, les estratègies que s'han de seguir, etc. Així podrà clarificar la pròpia posició, com veu el seu paper en el barri i en la institució. Entenent, tal com ja hem explicat en el capítol 2, que aquest projecte ha de ser flexible i estratègic, "per tal d'adaptar-se a les oportunitats que vagin sorgint, està obert a les aportacions que facin els actors que participin al procés i ajustar el camí emprès a través de la reflexió permanent i en funció de l'eficàcia de les accions anteriors" (Barbero i Cortès, 2005, p.105).

## 5.2. Crear i sostenir l'organització

Com ja hem dit, la raó de ser del treball comunitari és la constitució i/o acompanyament de grups (simples o intergrups) en la realització de projectes de desenvolupament social. Per definir el rol que assumeix al professional per desenvolupar aquesta tasca és molt rellevant establir com ha estat l'origen del procés.

A vegades pot produir-se que la iniciativa de promoure una acció col·lectiva sorgeixi dels ciutadans. Si el professional ha passat cert temps creant contactes, si ja ha treballat amb altres grups locals o amb professionals d'altres organitzacions i és conegut com una persona predisposada a col·laborar en l'organització comunitària, pot ser que el convidin a discutir els problemes del barri o que li demanin ajuda per associar-se o sol·licitar una subvenció. El tipus de problemes que li comunicaran estarà determinat per la manera com perceben les responsabilitats i competències, però també pel crèdit que, segons ells, els proporciona la institució a la qual pertanyen (Cortès i Llobet, 2006).

Però més aviat acostuma a ser el professional qui, com a resultat del procés d'immersió en l'espai d'intervenció, promogui una acció col·lectiva, perquè està convençut que existeix un problema i que aquesta convicció pot ser compartida per algunes persones amb qui poden trobar objectius comuns, encara que potser encara no es doni entre la gent la vivència d'un estat de necessitat o no es cregui en la possibilitat de solució. En aquesta situació, el treballador social ha d'adoptar una actitud proactiva i ha d'anar a trobar la gent per facilitar que aquestes carències objectives es converteixin en una necessitat subjectiva i sembrar el descontent enfront d'aquestes situacions. Per tal que aquesta proposta s'obri pas cal sensibilitzar l'entorn sobre l'existència de problemes i generar prou confiança en què poden ser abordats a través de l'acció col·lectiva (Barbero i Cortès, 2005).

No es tracta d'afavorir un descontentament genèric que provoqui frustració o inacció, sinó d'afavorir amb informació un descontentament que estimuli una acció viable i esperançadora (Ross, 1967). Com planteja Freire (1983), la consciència crítica i la pròpia acció transformadora són elements sincrònics d'un procés de desvetllament de la situació. El treballador social ha de ser, doncs, un agent sensibilitzador, que genera descontentament mitjançant la denúncia de la realitat existent, il·lusió a través de l'anunci de noves realitats possibles, confiança de la gent i esperança mitjançant l'èmfasi en les potencialitats que ofereix una acció col·lectiva organitzada.

Com expliquen Cortès i Llobet (2006), per crear un ambient favorable a l'acció col·lectiva (però també per estendre un procés col·lectiu ja en marxa) poden ser útils diversos instruments o activitats com la realització d'una enquesta, una campanya de recollida de signatures, l'organització d'activitats formatives i de debat (una jornada, una conferència, una visita a un projecte, etc.) o d'una exposició sobre la història del barri, la realització d'una obra de teatre d'acció o d'un audiovisual que faci visibles els problemes del barri (habitatges en mal estat, brutícia dels carrers, etc.), l'organització d'una setmana cultural o una festa, etc. Una vegada creat el clima apropiat, el professional prendrà la iniciativa de convocar una reunió per constituir el grup promotor amb la complicitat, si pot ser, de representants dels grups locals i/o ciutadans afectats per les problemàtiques que es vol abordar.

Quan es vol promoure un intergrup que reuneixi diversos actors socials implicats en la provisió del benestar en la comunitat, cal tenir en compte que la visualització externa de qui lidera un procés acostuma a condicionar en gran mesura la implicació de la resta. Tenint en compte les dificultats que apareixen en aquests processos quan lidera un sol tipus d'actor social i que els moments de gestació d'un procés organitzatiu són especialment implicadors per als seus participants, són especialment importants els esforços de constituir grups promotors mixtes, en els quals es visualitza des d'un principi allò que es vol construir al llarg del procés.

En la convocatòria de la primera reunió del grup promotor, afegixen Cortès i Llobet (2004), s'ha de seleccionar a persones amb les quals s'ha tingut contacte, convèncer-los sobre l'interès d'aquesta convocatòria i procurar que elles mateixes convoquin a altres coneguts. La primera trobada del grup promotor ha d'organitzar-se pensant que aquesta voluntat d'actuar que s'està sembrant s'ha d'enfortir i que, ja des de la primera reunió, s'ha d'afavorir el compromís de la gent en l'assumpció de responsabilitats pel desenvolupament amb èxit dels següents moviments d'aquest grup.

Planas i Prat (2004) expliquen que per ajudar al grup a ser autònom "és necessari estimular la capacitat de fer-se seu el projecte, viure'l i realitzar-lo" (p.132). Aquesta autonomia dels grups es pot treballar de moltes maneres: amb l'actitud del dinamitzador, amb la superació dels moments de crisi, amb l'abordatge de situacions espontànies, no planificades, etc. Ajudant el grup perquè visqui aquests moments com a una oportunitat per sortir enfortit si es treballa de manera adequada.

En la dinamització del grup cal treballar amb rigor i emoció perquè s'organitzi de manera col·laborativa i sigui capaç de trobar les aliances necessàries en l'entorn o en l'exterior del grup per assolir els objectius en benefici de la comunitat. Aquesta ideologia grupal requereix de lideratges íntimament democràtics, tolerants del procés del grup i de tota la comunitat objecte d'intervenció i afavoridors de la cooperació entre els diferents interessos i/o necessitats. "Es tracta, doncs, de lideratges que s'executen prioritàriament des de la dimensió emocional/relacional de la tasca que cal realitzar, a través d'ocupar-se, amb cura i respecte, de les persones que formen part d'aquestes accions" (Cortès, Alemany, Llobet, Ainsa, 2004, p.69).

### **5.3. El diagnòstic, el projecte i l'acció col·lectiva**

El projecte d'intervenció professional pretén estimular una acció col·lectiva que, com hem vist, es fa operatiu a través de la constitució d'un grup. Els objectius d'aquest grup han de tenir com a eix el desenvolupament d'un projecte comú que afronti un conjunt de necessitats o que faci efectives les potencialitats existents en un espai social determinat. Aquest projecte comú s'obre pas molt millor quan convertim les diverses operacions d'una intervenció sistemàtica i racional en una oportunitat de debat i acció col·lectiva dels membres d'una organització. Les accions comunitàries són experiències que han de permetre a la gent que participa poder integrar en les seves maneres de fer molts coneixements i habilitats que se li suposen als professionals com la investigació, la interpretació d'informacions, l'elaboració de projectes, la reflexió sobre l'acció, etc. (Barbero i Cortès, 2005).

La definició del projecte col·lectiu ha de partir d'un diagnòstic compartit entorn de la situació que preocupa. Com ja hem vist, l'equip professional que impulsa el procés acostuma a partir d'una aproximació prèvia a aquesta situació en la qual ha recollit, en més o menys mesura, l'opinió de diversos actors d'aquesta realitat. Aquest diagnòstic (professional) inicial pot servir de base per construir un diagnòstic compartit sempre que se sàpiguen generar les estratègies i els espais necessaris per reflexionar entorn de les situacions que preocupen la gent. Aquestes estratègies poden ser molt diverses

en funció de la complexitat i amplitud de la situació que volem tractar, el perfil de la població que volem mobilitzar, els estudis previs que s'han fet, el consens existent entorn de quin és el problema que es vol afrontar, l'interès i la necessitat de la gent en aprofundir en el coneixement de la situació, el nivell de definició de l'acció que es vol emprendre, etc. A vegades podem considerar que organitzar un taller per consensuar aquesta visió compartida ja és suficient, però en altres ocasions, és necessari emprendre un procés de reflexió compartida més intens i, fins i tot, fer una investigació participativa, per anar més enllà de les concepcions prèvies que tenim sobre els problemes i les possibilitats de transformar-los.

Sens dubte, apostar per impulsar un procés d'organització comunitària a través de construir, en primer lloc, un diagnòstic col·lectiu seguint les orientacions de la metodologia d'investigació participativa pot ser una bona estratègia en la construcció d'aquest projecte comú (Villasante, 2000; Martí, 2000). Especialment quan es tracta de desencadenar un procés de desenvolupament local en el qual, abans de decidir el projecte comú, es vol avançar en un procés de construcció d'una comprensió comú entre els diversos actors presents en el territori. En el cas dels PDC, aquesta orientació ha estat explícitament recollida en els documents institucionals dels PDC i la seva aplicació ha estat clau en el desenvolupament de bona part d'aquestes experiències (Cortès, 2003; Planas i Prat, 2004; Martí, 2005; Guerrero i altres, 2005).

En el desenvolupament d'una investigació participativa es vol convertir la construcció d'un diagnòstic col·lectiu en una oportunitat d'acció dels membres de l'organització i això implica coresponsabilitat d'experts i no experts al llarg del procés investigador. El repte per a l'equip professional que assumeix la coordinació d'aquesta tasca serà dirigir la investigació amb i per al grup, i això requereix domini del mètode i de les tècniques d'investigació, així com també de les tècniques dinamitzadores de la participació i la creativitat social. Tenint en compte que bona part dels membres del GIAP (grup d'investigació-acció-participativa) són, al mateix temps, subjectes i objecte de la investigació i que, per a ells, explorar la comunitat implica, en bona mesura, reflexionar sobre ells mateixos (Barbero i Cortès, 2005).

El lideratge metodològic d'aquests processos, normalment es delega mitjançant la contractació d'equips professionals externs, experts en aquesta metodologia. Encara que ens sembla més aconsellable optar per formar adequadament els professionals del territori, per exemple els que treballen en els serveis socials, perquè assumeixin aquesta tasca. D'aquesta manera, es reforça el potencial d'aquests equips professionals i es garanteix que el diagnòstic que es construeixi estigui degudament

connectat amb les accions que després es despleguin en el territori, i que aquestes siguin sostenibles en el temps. A més, avui, quan les administracions no tenen recursos per finançar aquests equips externs, encara és més necessari que mai disposar dels recursos professionals propis per impulsar els processos comunitaris.

Per desenvolupar una investigació participativa, el GIAP utilitza tècniques de la metodologia quantitativa (especialment, la reelaboració de dades secundàries) per establir les característiques objectives del territori on es produeixen. Encara més important serà l'abordatge qualitatiu (observació participant i grups de discussió) per conèixer les preocupacions, opinions i interpretacions de les persones i dels grups del territori, així com també visualitzar quins poden ser els interessos comuns dels diferents actors que permetin construir un procés col·lectiu i identificar les discrepàncies i/o conflictes que s'hauran d'afrontar durant aquest procés. Sense oblidar la importància d'organitzar espais de debat i reflexió (grups de treball, tallers, fòrums, jornades, etc.) que serveixin per fer operativa la participació a través de tècniques adequades (sociograma, DAFO, autoanàlisi, fluxograma, etc.). "Així es podrà avançar en la construcció d'una comprensió comuna entorn dels problemes que preocupen i les solucions a aquests problemes" (Cortès i Llobet, 2006, p.146).

En aquest esforç per assolir que el diagnòstic es construeixi amb la màxima participació possible és especialment important organitzar una presentació pública dels resultats provisionals de l'estudi per tal que aquests siguin contrastats i aprovats per tots els actors que s'ha aconseguit mobilitzar a través del procés col·lectiu. En aquest acte de tancament del procés de diagnòstic acostuma a ser pertinent plantejar també l'inici del procés d'elaboració del projecte col·lectiu a través de la definició de les línies d'acció que es valoren com a prioritàries. Posteriorment, el grup motor seguirà organitzant espais de treball col·lectiu per construir, també de manera participativa i partint de les prioritats d'acció consensuades, els objectius de l'acció, la programació de les tasques concretes que s'han de desenvolupar, etc. D'aquesta manera, a més de permetre els actors de la comunitat construir-ne i/o millorar-ne les relacions, es podrà avançar en l'elaboració de propostes integrals sobre determinats temes que donin resposta a les necessitats aprofitant-ne els potencials i que es converteixin en el punt de partida per desenvolupar practiques transformadores (Martí, 2005). Tenint en compte que l'organització comunitària haurà de mantenir la implicació durant la implementació de les accions i l'avaluació de les mateixes per tal d'assolir els objectius que s'ha proposat.



### 5.4. La retirada del professional per a l'autonomia del grup

En el treball comunitari hi ha un consens important sobre el fet que, en un procés comunitari s'ha de tendir a què, en general, el protagonisme del treballador comunitari es buidi a mesura que avança l'experiència i que el grup guanyi en autonomia, tal com s'explica en la figura.

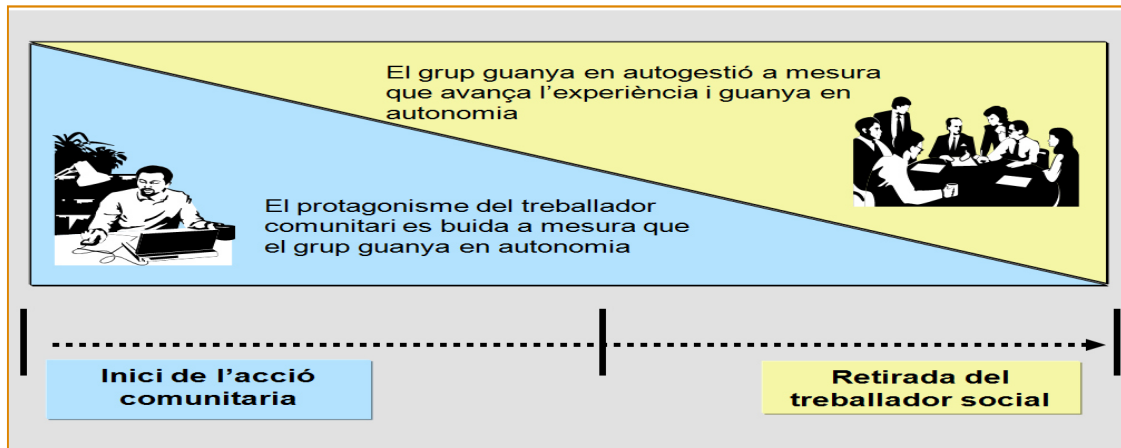


FIGURA 10. Permanència del treballador comunitari (Barbero i Cortès, 2005).

Quan el professional no treballa per la plena autonomia del grup, deixa de realitzar treball comunitari. S'han d'evitar els grups captius o la patrimonialització de grups, que incrementa el poder dels tècnics. Aquesta és una actitud totalment contrària als objectius del treball comunitari que consisteix, sense dubte, a incrementar el poder de la població, a estendre i defensar la democràcia a través de la participació.

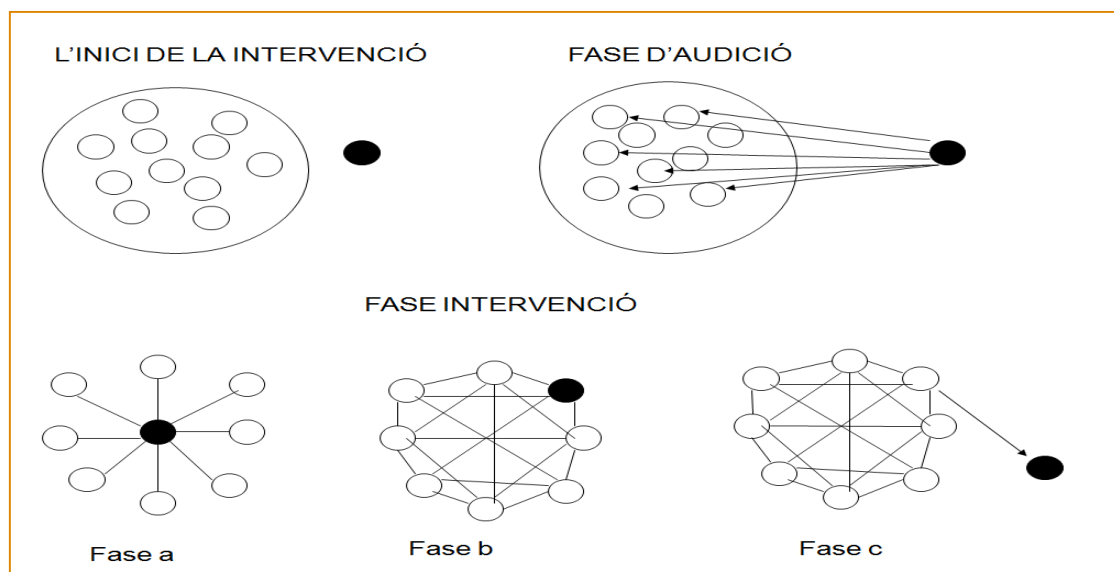


FIGURA 11. La posició del professional en el procés d'intervenció (Marchioni, 1989).



Marchioni (1989) també explica de manera molt gràfica, com podem veure en la figura, aquest paper del treballador comunitari que assumeix un rol directiu en els primers moments, liderant, primerament, la fase d'audició i la constitució d'un grup motor per iniciar la fase d'intervenció. Però que a mesura que avança la intervenció tendeix a ocupar una posició menys central fins a trobar el moment més oportú per finalitzar la intervenció i retirar-se del procés.

El professional ha de ser conscient, doncs, que el seu horitzó és la retirada, deixar de participar de manera progressiva en les activitats dels grups i donar pas a la plena autogestió de les organitzacions populars. Com expliquen De Robertis i Pascal (1994), aquest moment oportú de la retirada ha de ser valorat amb atenció per evitar un allunyament massa prematur que sigui viscut com un abandonament i comprometi els assoliments aconseguits pel grup, però també una retirada massa tardana que reforci la dependència i que freni el procés d'autonomia i autoorganització.

Però de la nostra experiència hem après que la retirada del professional no sempre apareix com una necessitat clara i fàcil d'aplicar. Mentre que la necessitat de retirada sempre queda clara en el cas dels grups d'acció simples (un grup de joves, un grup de dones, etc.), en altres situacions de treball comunitari, com els reptes organitzatius complexos, en els quals l'equip professional s'ha responsabilitzat de mantenir plataformes d'organització comunitària que desenvolupen polítiques socials integrals i participatives (com és el cas dels PDC), sembla difícil que siguin sostenibles sense la dedicació d'un professional que es faci càrrec d'aquesta tasca (Cortès i Llobet, 2006).

## CAPÍTOL 3. APROXIMACIÓ AL CONTEXT SOCIAL I POLÍTIC: EL DESENVOLUPAMENT COMUNITARI COM UNA ESTRATÈGIA DE REARTICULACIÓ DEL SISTEMA DE BENESTAR

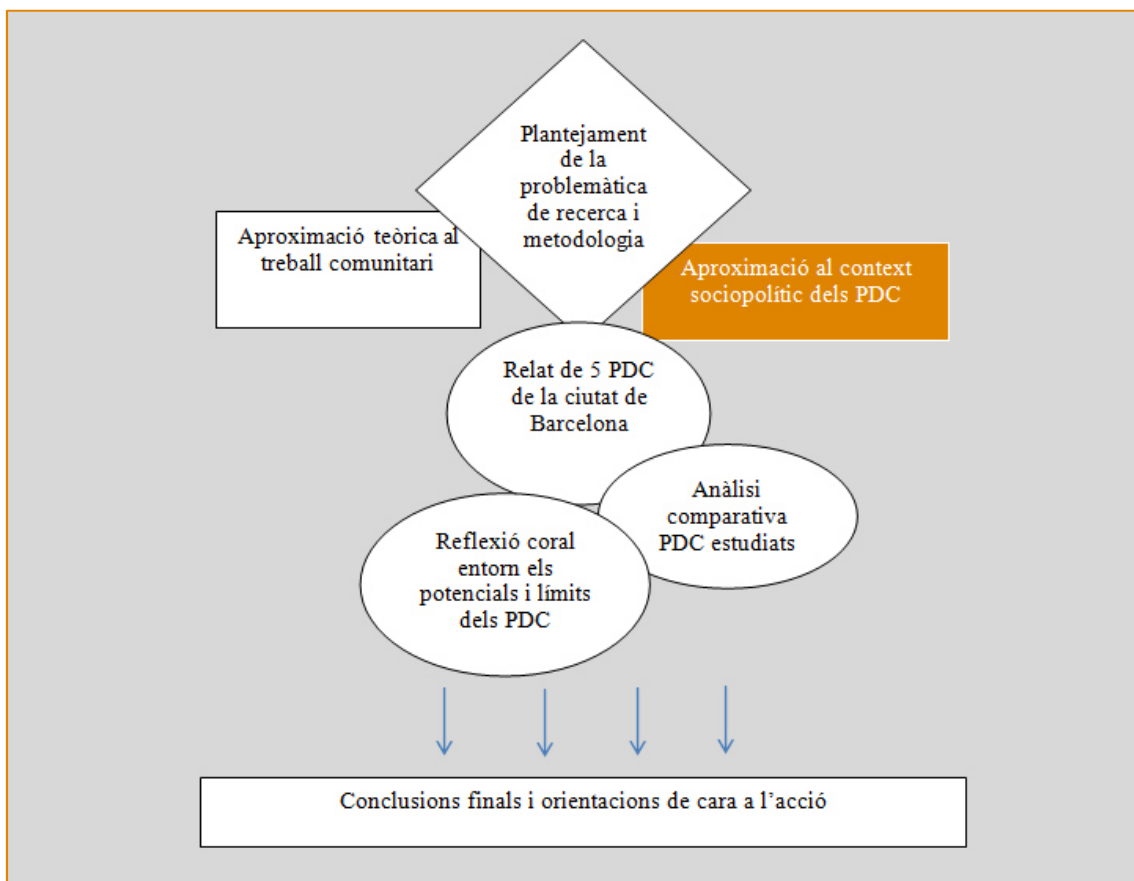
*Un hombre del pueblo de Neguá, en la costa de Colombia, pudo subir al alto cielo.*

*A la vuelta contó. Dijo que había contemplado, desde allí arriba, la vida humana. Y dijo que somos un mar de fueguitos.*

*–El mundo es eso –reveló–. Un montón de gente, un mar de fueguitos.*

*Cada persona brilla con luz propia entre todas las demás.*

*Eduardo Galeano, del libro de los abrazos*



### 1. El context social en el qual s'inscriuen les pràctiques actuals de treball comunitari en el marc dels PDC

La societat actual es troba en un accelerat procés de canvi que implica noves formes de fer política que plantegen noves formes d'articular la relació de l'estat, la societat

civil i el mercat, així com també un replantejament de les estratègies d'intervenció social per tal de fer front a les dinàmiques de creixement de la desigualtat social i a pal·liar-ne els efectes.

### 1.1. Un context social en un procés de canvi accelerat

En l'entrada al segle XXI, la globalització econòmica i el canvi tecnològic han modificat els principals paràmetres socioeconòmics i culturals que van servir de base a la societat industrial. Ja no ens serveixen els instruments d'anàlisi que ens van servir per entendre el pas de la societat lliberal a l'estat Keynesià del benestar. Avui, l'ocupació s'ha convertit en un bé escàs i conceptes com homogeneïtat, estabilitat i continuïtat s'han substituït per fragmentació, adaptabilitat i mobilitat, posant-se en qüestió la mateixa representació del treball com element estructurador de la vida del conjunt de les relacions, les insercions i els drets socials (Subirats, 2005).

La desigualtat segueix existint però la classe social ja no és un eix predominant, sinó que hem de destacar la importància creixent d'altres eixos de desigualtat i de vulnerabilitat com el gènere, l'ètnia, l'edat, la nació, la sexualitat o la discapacitat (Plummer, K., 2010). En comparació amb l'estructura anterior de grans agregats i d'importants continuïtats, avui tenim un mosaic cada vegada més fragmentat de situacions de pobresa, de riquesa, de fracàs i d'èxit. A més, l'increment de la immigració ha generat ruptures significatives en les dinàmiques de reciprocitat tradicional i ha afavorit la fragmentació i diversificació de les condicions de vida, de treball i de ciutadania. Tot plegat ha dificultat l'articulació de respostes dotades d'un sentit col·lectiu de pertinença i de perspectiva estratègica. D'altra banda, els canvis positius de l'emancipació femenina via formació i accés al mercat laboral generen un debilitament de la capacitat de la família per a l'atenció dels infants i la gent gran (Subirats, 2005).

Aquesta situació afecta, sens dubte, als vincles socials i a les formes d'entendre les pautes de reciprocitat o d'implicació en assumptes que transcendeixen l'individu. El conjunt de la vida social és travessat per una espècie de desinstitucionalització entesa com una desvinculació respecte dels marcs objectius que estructuraven la vida dels subjectes: la família, el treball, l'hàbitat i la comunitat religiosa, entre altres. Tal com explica Bauman (2007, p.9) vivim en una societat líquida que es caracteritza pel fet que:

Les formes socials ja no poden conservar la forma durant un període llarg de temps, ni esperem que ho facin, perquè es descomponen i es fonen més ràpid del que triguen a

formar-se,... i no poden servir com a marcs de referència per a les accions i les estratègies vitals a llarg termini dels éssers humans.

D'altra banda, la dominància dels valors neoliberals projecta una concepció econòmica del ser humà que el considera una persona egoista que persegueix el seu propi interès, i queda exclòs qualsevol comportament altruista. Aquest tipus d'enfocament, dominant a l'hora d'analitzar el comportament individual, rep el nom *d'elecció racional*: es considera que una persona és racional si elegeix aquelles accions que maximitzen el seu interès privat. Així es justifiquen determinades formes de vida, que es converteixen en normals. Els individus aprenem així que tota acció centrada en un mateix és natural i, en canvi, no ho és el procedir altruista. El nostre sistema de vida, doncs, ha entronitzat els principis de la competència i de l'egoisme, la condició, segons Adam Smith, del progrés social: la persecució de l'interès personal era el motor del progrés social. Aquesta interiorització plena de la ideologia liberal també afecta les estructures dels estats que es converteixen en garants de l'expansió del capitalisme. El problema és que aquesta interiorització plena de la ideologia liberal ens condueix a la catàstrofe, ja que aquesta persona purament econòmica resulta ser a la pràctica un "imbècil social" (ho podem veure amb l'exemple del medi ambient).

La lògica de l'individualisme, la competència i de l'egoisme està, de fet, fomenta els comportaments segons el model de "l'esquirol", analitzat per Olson: quan una persona tingui la possibilitat de beneficiar-se de l'acció col·lectiva dels altres sense assumir els costos derivats de la pròpia participació en la mateixa, ho farà. En qualsevol cas, ens trobem en què els interessos individuals poden fer fracassar l'acció comú. Llavors podem parlar d'una situació d'irresponsabilitat moral generalitzada, d'una autèntica paràlisi moral. El desenvolupament de la nostra capacitat científica, tècnica i econòmica no ha anat acompanyada amb el desenvolupament de la nostra capacitat moral (Zubero, 1996).

Enfront d'aquests plantejaments dominants emergeixen noves formes de situar-se davant d'aquesta realitat posen de manifest la necessitat d'una recuperació dels valors ciutadans posant l'accent en el bé comú que ve d'antic. Cal recordar que en l'acumulació capitalista primitiva (finals de l'edat mitjana), l'apropiació dels camps comunals va ser un element fonamental (desposseïció de bens de subsistència i conversió forçosa en proletaris de les poblacions camperoles). En l'actualitat, el procés de privatització de tot el que és públic és una nova manera d'eixamplar el guany capitalista obrint nous espais de lucre (nous filons) i una bona amenaça a la subsistència (eliminació de drets socials, educació, salut, habitatge, etc.).

Avui la defensa del bé comú, així com també l'aprofundiment en la democràcia i l'articulació de noves polítiques de provisió del benestar són idees que donen sentit a l'acció comunitària i poden servir de punta de llança d'una alternativa d'una societat diferent. Però cal veure en quina mesura tenen recorregut en el marc de processos comunitaris promoguts i sostinguts mitjançant l'impuls de les institucions públiques.

## 1.2. L'emergència de noves formes de govern: la governança

Aquest conjunt de canvis i de profundes transformacions en les esferes productiva, social i familiar no poden ser afrontats, avui, des dels poders públics, ja que bona part del poder d'actuar de manera eficaç, abans en mans de l'Estat modern, es desplaça cap a l'espai global (i en molts sentits extraterritorial) que no està sotmès al control polític; mentre que el poder polític segueix ancorat en el territori. Aquesta pèrdua de poder de l'Estat es veu accentuat per un procés de fragmentació institucional, perdent pes cap amunt (institucions supraestats com la UE), cap a baix (processos de descentralització, *devolution*, etc.) i cap als costats, a través de la subcontractació i l'externalització d'un volum creixent de funcions que es deixen en les mans del patnerariat públic i privat amb gestió privada de serveis públics, amb una presència important de les organitzacions sense ànim de lucre en l'escenari públic, però també un pes creixent de l'empresa privada (fins i tot multinacionals) en la provisió de serveis de benestar (salut, educació i serveis socials) i un retorn d'aquestes responsabilitats a l'espai família (Bauman, 2007; Subirats, 2005).

En aquest context hem de situar el debat sobre els dèficits de la democràcia representativa i l'emergència de la governança, o govern en xarxa, entès com un nou paradigma de regulació col·lectiva alternatiu tant en el govern tradicional com en el mercat, que reflecteix una adaptació operativa i normativa de les formes de govern per fer front d'una manera més eficaç i democràtica als nous elements de complexitat social. Es tracta d'una estructura multicèntrica que configura una nova esfera pública plural fruit d'una doble transferència de poder del nivell central al local i de l'esfera de l'Estat a la societat. La descentralització i l'enfortiment de la societat civil convergeixen i donen lloc a formes innovadores de gestió compartida de les polítiques públiques. Aquesta nova manera de fer política implica el reconeixement, l'acceptació i la integració de la complexitat com un element intrínsec al poder polític (Blanco, Fleury i Subirats, 2012). Però també genera respostes més fragmentades als problemes que fan molt difícil la definició de polítiques socials unitàries i universals.

Aquesta complexitat està motivada, en primer lloc, per la diversitat implícita de múltiples actors amb recursos necessaris que, a més, incorporen una multiplicitat de valors, objectius i preferències al procés polític; en segon lloc, per la incertesa que provoca el canvi permanent, l'erosió de les certeses cognitives i la inestabilitat del coneixement. En aquest context, sense poder evitar certa influència neofuncionalista, governar ha de ser concebut com un procés d'aprenentatge social en el qual molts actors aporten els coneixements, les pròpies percepcions de la realitat, i intenten arribar a definicions compartides dels problemes.

El concepte de governança, doncs, apunta cap a la creació d'una estructura o d'un ordre que no pot ser imposat externament, sinó que és el resultat de la interacció entre la multiplicitat d'actors que participen en el govern i que són influenciables mútuament. L'antic paradigma segons el qual les capacitats de govern eren dels poders públics i les necessitats, de la societat, actualment, es veu desbordat per una nova realitat on les necessitats i les capacitats de govern es dilueixen en l'esfera pública i en la privada.

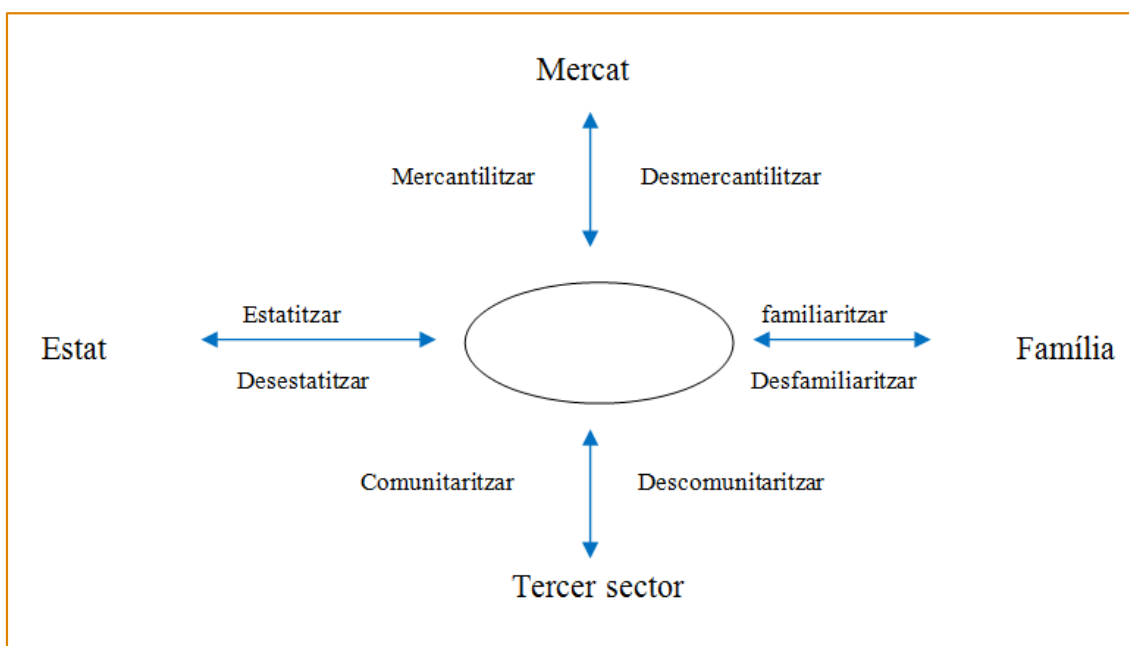
En l'escenari que es dibuixa des d'aquesta proposta de "nova política", per tant, el concepte d'autoritat no està tant lligat a la capacitat d'imposar decisions i regular el comportament de la resta d'actors des de dalt, sinó a la capacitat d'influència i de liderat sobre el conjunt de la xarxa, de crear els marcs necessaris per a l'intercanvi i la cooperació entre actors diversos, de convèncer el conjunt d'actors dels beneficis col·lectius que es deriven de la participació en la xarxa i d'oferir els incentius necessaris perquè s'hi impliquin.

### **1.3. La reestructuració de l'estat del benestar**

Els canvis socials emergents també impliquen, com ja hem enunciat, una desresponsabilització de l'Estat en la provisió del benestar. Pel que fa a la nostra realitat social més propera, la crisi econòmica i financera dels països del sud d'Europa condueix al desmantellament progressiu dels fràgils estats del benestar de l'entorn mediterrani. Botey (2013) ens alerta que aquestes transformacions, lluny de ser la reacció austera a una crisi econòmica, són l'evolució planificada cap a un canvi de model polític i econòmic de programa neoliberal, que passa pel desmantellament de l'estat social a través de la retallada dels serveis públics, la flexibilització i desregulació del mercat de treball, la reformulació i retallada dels sistemes de protecció i seguretat social.

Aquests canvis estructurals de caràcter objectivable provoquen canvis en les polítiques socials tant de caràcter quantitatiu, a través de la reducció efectiva dels recursos públics destinats a la redistribució de la riquesa i la provisió del benestar, com

qualitatiu, amb un canvi pel que fa a l'orientació de les polítiques. Adelantado (2017) identifica aquest procés com el pas de l'estat del benestar protector a l'Estat de benestar inversor. L'estat del benestar protector tenia vocació universalista i posava l'èmfasi en els drets i en l'objectiu de la redistribució per aconseguir igualtat i en el caràcter compensatori de la política social de les deficiències del mercat. En canvi, en l'estat inversor, l'objectiu ja no és la redistribució, sinó l'activació i l'ocupabilitat, és a dir, la inversió en els ciutadans en recursos per activar les capacitats personals en la recerca de solucions individuals, i així es produeix un canvi de centralitat des dels drets cap a les responsabilitats.



**FIGURA 12.** Les esferes socials que proveeixen el benestar social (Adelantado, 1999).

En aquest context, la política social esdevé un dispositiu governamental que permet la gestió de la desigualtat assignant un determinat paper a cada esfera de l'estructura social, tal com es representa a la figura. En aquesta línia, ja fa anys que es va produint un canvi en la gestió del benestar a través d'un procés gradual de desestatització de la provisió del benestar social que suposa una cert traspàs d'aquestes responsabilitats al mercat, la família i la comunitat (Adelantado, 1999).

En aquest procés de reestructuració de l'estat de benestar que vivim es dibuixen, segons Espadas (2006), tres models alternatius de provisió i gestió en la provisió del benestar: el model del pluralisme de benestar (societat del benestar), el model del neoliberalisme i el model d'estat del benestar participatiu:

El **model pluralisme del benestar** es tracta del model hegemònic que defensa un major protagonisme de la iniciativa social com a solució per flexibilitzar la burocràcia, la

rigidesa i l'allunyament dels ciutadans en la provisió del benestar social. Obre la via d'obrir la gestió del sistema de benestar a les empreses lucratives (sovint a través de la responsabilitat social corporativa) i, en aquest sentit, entronca amb els plantejament econòmics neoliberals i marca la transició cap a un altre model d'acord amb la ideologia neoliberal.

El **model del neoliberalisme** planteja un pes més gran de la regulació i el finançament del mercat, així com també una potenciació de les empreses lucratives en la producció dels serveis del benestar, relegant l'administració pública i el tercer sector a un paper residual.

Espadas (2006) planteja un model alternatiu, que interessa especialment des de l'òptica del desenvolupament comunitari (recollint el testimoni d'autors com Tomás Rodríguez Villasante que ja fa temps que parlen de la necessitat d'articular una aliança entre l'Estat i el tercer sistema) i que anomena **model estat de benestar participatiu**. Espadas planteja que la reestructuració de l'estat de benestar s'ha de fer des d'una major implicació i participació individual i col·lectiva dels ciutadans a través de la repolitització de la ciutadania i de la participació ciutadana.

	Finançament	Regulació / finançament	Control i avaluació	Producció
<b>Estat benestar participatiu</b>	Pública	Governos Tercer sector Ciutadans	Adm. pública Tercer sector Ciutadans	Adm. pública amb cogestió del tercer sector
<b>Pluralisme benestar</b>	Pública amb cofinançament dels ciutadans i empreses(RSC)	Governos Tercer sector Mercat	Adm. pública Tercer sector Empreses lucratives	Tercer sector i empreses lucre Adm. pública (residual)
<b>Neoliberalisme</b>	Privada i pública	Mercat	Empreses lucratives	Empreses lucratives Ad. i tercer sector residuals

**TAULA 9.** Models de provisió i gestió de serveis públics (Espadas, 2006).



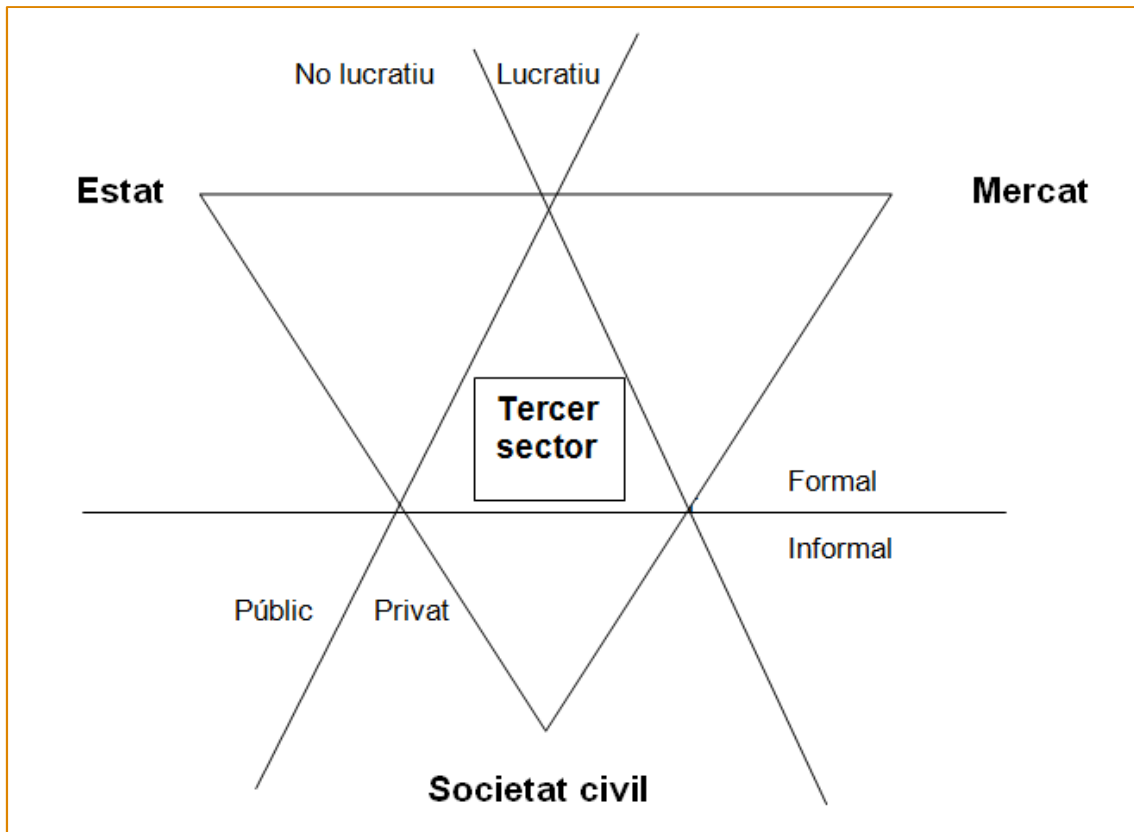
#### 1.4. L'emergència del tercer sector en la provisió del benestar social

Des dels anys noranta del segle XX s'ha generalitzat l'ús del terme *tercer sector* per denominar un conjunt de realitats heterogènies que comparteixen uns trets comuns que les diferencien de l'esfera del mercat, de l'estat i de les xarxes informals (Espadas, 2006). Com ja hem vist, la consolidació d'aquest nou espai de gestió de la societat civil és clau en l'operativitat d'una nova governança, així com també en el procés de reestructuració de l'estat del benestar. Però per avançar de manera rigorosa en aquesta anàlisi cal delimitar bé aquest concepte.

Per definir el tercer sector és interessant fixar-nos, com fa Garcia Roca (1994), en la naturalesa dels bens que produeix el tercer sector. Com ens explica aquest autor, hi ha bens que no poder ser sotmesos ni a la lògica del mercat ni de l'Estat. Planteja que hi ha tres lògiques d'assignació de recursos amb motivacions diferents per a l'acció que s'estructuren en tres espais i que funcionen com a vectors de la política social:

- a) La lògica del do es refereix a la distribució de bens socials caracteritzats per la proximitat, la comunicació i la personalització, es desenvolupa en els mons vitals i crea els espais comunitaris a partir de valors com l'altruisme, la mutualitat i la reciprocitat. Aquesta seria la lògica que dona sentit al tercer sector.
- b) La lògica de l'intercanvi orienta les decisions i preferències cap a l'interès particular i l'ànim de lucre en el marc del mercat on desenvolupa espais mercantilitzats basats en la negociació contractual afavorint l'eficiència econòmica i la competència.
- c) La lògica del dret presideix l'assignació de bens que han de ser universals i garantits jurídicament perquè responen a les necessitats humanes fonamentals i es concreta en l'escenari de l'Estat.

També ens sembla útil identificar els límits i les característiques pròpies del tercer sector (segons Pestoff, 1992, citat per Espadas, 2006), a partir de la intersecció de tres esferes del social: estat, mercat i societat civil. Com s'observa en la figura, Pestoff combina tres parells de variables que identifiquen cada àmbit de la vida social: públic/privat, formal/informal, lucratiu/no lucratiu. En la intersecció quedarà un espai formal, no lucratiu i privat que es denomina *tercer sector* i que juntament amb l'Estat i el mercat configuren els espais o els agents institucionalitzats que intervenen en el benestar en les societats complexes.



**FIGURA 13.** Límits i característiques del tercer sector (Pestof, 1992; citat per Espadas, 2006).

Incorporant aquestes aportacions però completant la caracterització del tercer sector, cal destacar la proposta estructural-operativa de Salamon i Anheier (2001), en la qual identifiquen els requisits que ha d'acomplir una organització per tal de pertànyer al tercer sector: ser organitzacions formals amb cert grau d'institucionalització, de caràcter privat, autogovernades, sense ànim de lucre i amb un component important de voluntaris.

La influència del tercer sector en les polítiques públiques es desenvolupa al llarg de les quatre etapes bàsiques (Comin, 2011):

- a) Detecció de les necessitats (funció reivindicativa).
- b) Disseny i planificació de la política (funció d'expert).
- c) Prestació o execució del servei (funció productiva).
- d) Avaluació de la política o del servei (funció crítica).

Per exercir cada un d'aquests rols convenen actituds específiques que són difícils de fer compatibles: com ser jutge (funció reivindicativa i crítica) i part (funció d'expert i productiva) i no morir en l'intent?

Aquesta incompatibilitat entre assumir un paper residual respecte de l'Estat i el mercat en la provisió del benestar i exercir com a motor de la transformació ja la posaven de manifest diversos autors com Villasante. Per aquest autor, per construir l'espai que permeti bastir un projecte transformador caldria transcendir el concepte de tercer sector i definir un tercer sistema que esdevingui espai de referència per la construcció d'un sistema de valors antagònics amb els dominants (Villasante, 2002). Aquest tercer sistema busca xarxes on desenvolupar-se en el marc del tercer sector, però també amb determinades institucions de l'àmbit públic o amb algunes del mercat que cerquen noves formes de desenvolupament econòmic basades en el bé comú.

Per la construcció d'aquesta alternativa cal, necessàriament, una mobilització de la ciutadania i la complicitat de les institucions públiques, que prèviament hauran de ser conquerides aprofitant les oportunitats que brinda el sistema democràtic existent. Qualsevol intent de millora de la satisfacció de les necessitats de la majoria de les persones es toparà amb l'hostilitat dels interessos dels poders econòmics que defensen objectius sectorials. Ja que normalment tindran el poder suficient com per frenar les polítiques progressistes, el poder de l'Estat ha de ser utilitzat per combatre-les. Com ja anunciava Zubero fa molts anys (1996), per tal que aquest canvi sigui possible és necessària la mobilització efectiva dels moviments socials dins de la societat civil.

## **2. La participació ciutadana en els assumptes col·lectius**

Hi ha un ampli consens social entorn de la necessitat de promoure la responsabilització ciutadana en els assumptes col·lectius a través de sistemes i processos capaços de promoure i canalitzar la participació en la gestió de les polítiques públiques. En aquest context de necessària i ineludible redefinició de les polítiques públiques per cercar noves respostes als nous problemes socials en el marc de la reestructuració de l'estat del benestar i la definició d'una nova governança, es plantegen diverses propostes des del món de la intervenció social que aposten per afavorir la participació social com a recurs estratègic per afrontar els nous reptes. De tota manera, tot i la importància de la innovació participativa, la metodologia en si mateixa no és una garantia de la democratització dels processos, sinó que això dependrà dels valors que estan subjacents en l'acció.

### **2.1. L'abast i els límits de la participació ciutadana**

En primer lloc, per tal de precisar l'abast i els límits de les estratègies que focalitzen en la potenciació de la participació en el desenvolupament de les polítiques socials, cal

aclarir allò que entenem per participació social. En principi i com acció, participar significa prendre part en alguna activitat o procés i, per tant, és un procés que enllaça necessàriament els subjectes i els grups. El significat i abast últim de la participació dependrà de la rellevància de l'activitat o procés en el sistema social i la vida comunitària. Des d'una perspectiva més restringida i centrant-nos en la dimensió política del concepte que relaciona la participació amb el dret de la ciutadania, podem definir la participació ciutadana com un conjunt d'activitats a través de les quals els ciutadans prenen part en la vida pública, d'allò que és col·lectiu (Martí, 2006).

En segon lloc, també cal aclarir una ambigüitat important en la utilització del concepte de participació ciutadana. Utilitzant aquest terme es fa referència, com explica Espadas (2006), a realitats, propòsits, estratègies i ideologies molt diverses, fins i tot oposades. Sovint es confon una part amb el tot i s'anomena participació quan aquesta es produeix en el nivell més bàsic i aconsegueix més aviat una funció cosmètica i/o legitimadora del poder institucional, en comptes d'obrir un procés d'apoderament dels subjectes que participen.

Per aclarir quines són les diferents qualitats de la participació ciutadana, nombrosos autors han analitzat les diferents formes o nivells en què es pot donar la participació o les escales per les quals podem pujar quan parlem de participació ciutadana. Així, per exemple, Arnstein (1969) identificava vuit nivells de participació, de la mateixa manera que més tard Hart (1992) plantejava una adaptació de l'escala participació adaptada als nens. En aquestes propostes es fa un esforç per diferenciar la pseudoparticipació, caracteritzada en els nivells més baixos, de la veritable participació en les organitzacions, en funció d'una sèrie d'indicadors qualitius.

Centrant-se en els tipus de participació amb un mínim de qualitat, és interessant ressenyar la classificació de Trilla i Novella (2001) en la qual diferencien entre participació simple, consultiva, projectiva i meta participació. Es tracta de quatre tipus de participació qualitativament diferents que suposen un increment progressiu d'intensitat i complexitat. Mentre que, quan hi ha participació simple, els subjectes només són espectadors, quan s'obre un procés de participació consultiva, es fa un pas més i se'ls facilita un canal per donar la seva opinió respecte uns fets, proposar, valorar, etc. Quan es promou un procés de participació projectiva, els subjectes es converteixen en actors amb capacitat d'incidir en la definició, execució i avaluació del projecte. Finalment, la meta participació ja no depèn dels canals establerts per la participació ciutadana, sinó que remet a la capacitat dels propis subjectes a demanar, exigir o generar nous espais col·lectius i mecanismes de participació.

Des d'una altra perspectiva, també hem de considerar que la participació de la ciutadania en els afers públics és entesa de manera diferent per diferents plantejaments teòrics i ideològics. Segons Parés i March (2012) podem identificar tres tradicions de pensament en relació amb la teoria democràtica actual que, tal com es mostra en el quadre, entenen la participació d'una manera diferenciada i, en conseqüència, plantegen diferents formes de materialitzar-la.

	Model de democràcia	Valor prioritari	Relació Estat-Societat	Formes de participació	Valors en la participació
Liberalisme	Representativa	Llibertat	No interferència Estat en l'individu. Estat garant drets i llibertats fonamentals.	Lliure elecció de serveis. Representació d'interessos. Paternariat.	Llibertat. Representació. Interès individual
Neorepublicanisme	Participativa deliberativa	Igualtat	L'Estat és expressió de l'interès general i l'ha d'imposar de forma universal	Participació institucional. Participació directa. Deliberació.	Igualtat Quantitat Deliberació Consens Interès general
Autonomia	Radical	Diversitat	La societat s'ha d'emancipar de l'Estat ja que és una forma de dominació	Acció col·lectiva de la societat civil. Protesta. Apoderament. Desenvolupament comunitari.	Pluralitat Igualtat Conflicte Interès col·lectiu

**TAULA 10.** Tradicions de pensament i formes d'entendre la democràcia (Parés i March, 2012).

En tot cas, la participació ciutadana no es pot entendre com una tecnologia d'intervenció pública asèptica, sinó com una part fonamental d'una estratègia política de transformació de la ciutat fonamentada en valors i principis col·lectius. No totes les modalitats de participació tenen la mateixa capacitat de transformació urbana, entenen aquesta darrera, com la recuperació del poder polític per part de col·lectius i de territoris fins ara allunyats d'ell (Rebollo, 2011). L'objectiu i indicador últim de la participació hauria de ser, doncs, el grau en què –a través d'ella– es té accés al poder, es comparteix aquest poder amb un grup social. Per tant, en darrera instància, la participació rellevant remet a l'*empowerment*, la potenciació i el desenvolupament de les persones, i es converteix així en un mètode d'aprofundiment democràtic (Espadas, 2006).

Aquesta reflexió ens remet novament a la qüestió de fins a quin punt la qualitat de la participació ciutadana depèn des d'on s'impulsa i a través de quins canals es desenvolupa. De si la seva gènesi emergeix, per exemple, d'un dret del ciutadà a ser

participi del poder de decisió institucional, d'una concessió gracieble d'un polític benintencionat, de l'impuls d'un tècnic voluntariós o bé d'un col·lectiu de ciutadans que reclama que s'escolti la seva veu.

Per tal d'anar aclarint la qüestió, i centrar-nos en la participació orientada al bé col·lectiu,<sup>45</sup> cal diferenciar, en primer lloc, entre la participació institucional, que es desenvolupa a través dels sistemes i mecanismes de participació definits per les administracions públiques, i la participació no institucional, que es canalitza fonamentalment a través del teixit associatiu i dels moviments socials. Plantejada aquesta diferència fonamental, a tall d'hipòtesi<sup>46</sup> i tal com es mostra en la figura, ens sembla interessant situar el desenvolupament comunitari com un procés que, impulsat des de baix o des de dalt, vol mitjançar entre el món institucional (que és l'espai on acostuma a estar ubicat el professional encarregat de promoure aquest tipus de processos) i les xarxes ciutadanes (que són les que el professional vol atraure per construir un espai comunitari).

Abans d'aprofundir en la naturalesa del desenvolupament comunitari, que és el centre de la nostra recerca, creiem que és necessari també explorar de manera sistemàtica aquests canals institucionals i no institucionals que, en principi, s'haurien d'entrecruar en els processos de desenvolupament comunitari.

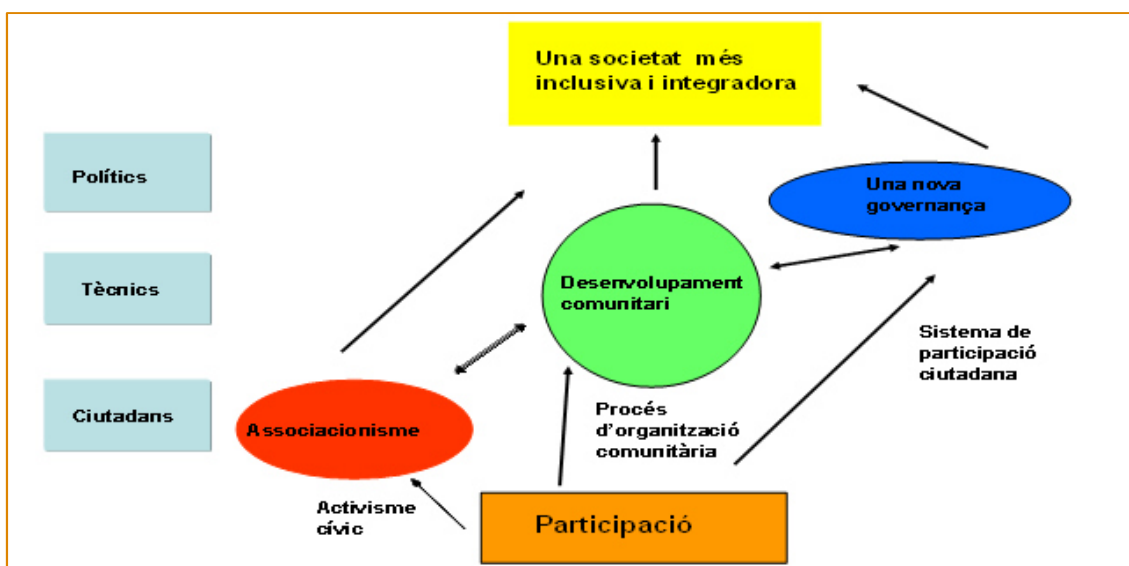


FIGURA 14. Tipus de participació ciutadana (elaboració pròpia).

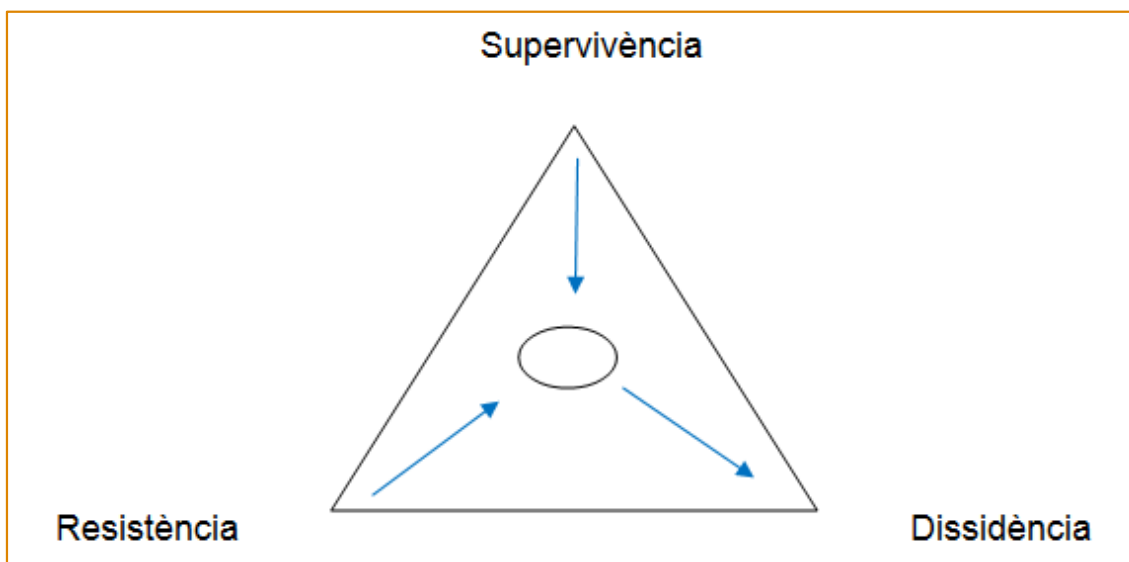
<sup>45</sup> Entenent que pot ser entès de diferents maneres, simplement situo com a horitzó uns valors amb els quals, en principi, almenys com a punt de partida del debat, hi ha un consens social.

<sup>46</sup> En la reflexió posterior procurarem justificar aquesta hipòtesi.

## 2.2. La participació que emergeix de baix a dalt

En aquesta reflexió entorn de la participació ciutadana en la gestió de la polis ens sembla suggeridor començar per la participació no institucional, aquella que sovint queda oblidada en les anàlisis sobre la participació ciutadana. Per sort, tots nosaltres participem d'alguna manera en la vida pública, més o menys activament, sense necessitat de que hi hagi un impuls per part de les institucions públiques. Aquesta participació que emergeix per iniciativa de la ciutadania pot ser més o menys procliu a la col·laboració amb les institucions.

Per tal de situar aquests posicionaments ciutadans diferents en la seva relació amb les institucions ens sembla especialment suggeridora la classificació que proposa Subirats (2005) quan diferencia entre les posicions de resistència, supervivència i dissidència, tal com es representa en la figura. Mentre que la posició de resistència, mantinguda tradicionalment pels moviments socials, implica una estratègia de conflictivitat amb les administracions públiques, en canvi, l'estratègia per la supervivència, la fonamental per la major part del tercer sector, és una aposta per sobreviure com a organització i tenir certa incidència política i social, a costa de contribuir a la legitimació de les institucions. En una posició que podríem considerar de síntesi, la dissidència implica trobar l'equilibri entre mantenir una posició crítica i tenir incidència política a través de la construcció de projectes alternatius.



**FIGURA 15.** Posicionaments ciutadans en la seva relació amb les institucions (elaboració pròpia basat en Subirats, 2005).

La qüestió, reflexiona Subirats, és si és possible treballar en el creuament entre aquestes alternatives diferents, expressant la resistència i rebel·lió enfront de la realitat, tot construint alternatives a aquesta realitat per tal d'incidir en les institucions perquè canviïn les formes de fer i d'operar. Considerant que la participació útil no és només la que és col·laboradora amb les institucions, sinó també aquella que dóna autonomia i apodera els ciutadans per poder exercir com a actors d'un procés de canvi social imprescindible per poder donar resposta als problemes actuals.

Ja des dels orígens, la sociologia ha estat molt interessada en l'estudi del canvi social. Touraine (1969) atribuïa als moviments socials un lloc privilegiat en la creació i explicitació de nous valors. Per això, per a ell, l'estudi dels moviments socials era vital en l'anàlisi de l'acció històrica i del canvi social. En ells i per a ells sobretot, els actors innovadors, com els seus oponents, organitzen l'acció i procuren influir en la història de la seva societat. Identificava els anomenats *nous moviments socials*, que ja no apel·laven a la condició de classe de les persones, sinó, per exemple, a la condició de ciutadans amb dret a viure en un entorn saludable, ecològicament sostenible, basat en la pau i no en la guerra i en la igualtat entre homes i dones, havien guanyat transcendència.

Avui, en la segona dècada del segle XXI, vivim un rebrot dels moviments socials i un despertar sorprenent d'iniciatives, resistències i propostes que plantegen que una "societat alternativa" és possible. La riquesa dels moviments socials actuals, que donen continuïtat als vells moviments socials que van de mitjan segle XIX fins a mitjan segle XX, i als quals devem els drets civils, polítics i socials que gaudim (encara) els estats d'Europa occidental, es nodreix de la generació de diverses mobilitzacions ciutadanes en les darreres dècades que s'han anat sobreposant, aportant gruix, coherència i qualitat intel·lectual al seu missatge (Botey, 2013).

Aquesta emergència del potencial ciutadà, i el bagatge cívic i solidari de la societat, impulsen iniciatives solidàries per donar respostes a situacions de precarietat, així com també per reivindicar polítiques públiques progressistes o, simplement, per defensar els serveis de benestar que tenim i que estan en clara regressió. Es tracta d'iniciatives que experimenten noves formes d'organització, més flexibles i horitzontals que demanden altres formes de relació amb les institucions i el reconeixement de la seva capacitat d'autogestió (Cortès, 2014).

També des del treball social, diversos autors critiquen l'estat actual de la intervenció social institucional i denuncien que l'immobilisme, l'excessiva institucionalització, la burocratització dels processos i la tecnificació professional suposa la normalització de



la desigualtat i és una renúncia als objectius i principis propis del treball social. Reclamen un nou posicionament professional més implicat en la denúncia enfront de la deriva neoliberal de les polítiques públiques, així com també la lluita per la justícia i els drets socials, que recuperi el treball comunitari com una proposta que entronca amb l'activisme social i l'acció política pròpia dels moviments socials i amb els quals comparteix objectius i estratègies comuns. "Partint de la convicció que només l'acció política, l'organització política i l'aliança amb els moviments socials pot provocar canvis pel que fa a la transformació dels contextos de desigualtat, així com també de les pròpies pràctiques i discursos professionals que individualitzen, que ara mateix són el company necessari del programa neoliberal" (Font, 2014, p.47).

Però cal ser prudent en atribuir una excessiva importància als moviments socials com a agents causals o propulsors del canvi social tenint en compte el que planteja Aguilar (2002):

- a) L'acció col·lectiva segueix lògiques múltiples.
- b) Podem considerar els moviments socials com una variant d'institució d'acció col·lectiva i com a tal pot ser tant força de canvi com força de resistència al canvi.
- c) Els moviments socials poden ser, en tot cas, un més dels factors desencadenants del canvi social.
- d) Sabem bastant sobre com el canvi impacta en els moviments socials, però molt menys sobre com els moviments impacten en (afavoreixen o dificulten) el canvi social.

### **2.3. L'impuls institucional de la democràcia participativa**

L'impuls de la participació ciutadana en la política (entesa en un sentit ampli, com la gestió de la polis) és el repte i l'assignatura pendent de la democràcia en el nostre país. Les democràcies occidentals, entre les quals inscrivim l'espanyola i la catalana, van optar per la democràcia lliberal i representativa com a sistema de govern, i van incorporar en major o menor mesura mecanismes de democràcia directa. Malgrat que en el nostre país aquests mecanismes estan poc previstos per la llei, en els darrers anys s'ha desenvolupat un progressiu interès dels municipis per dotar-se de sistemes que facilitin la participació ciutadana en la gestió pública (Collet, González i Mas, 2005).

Després d'unes primeres legislatures en les quals es va apostar per un procés de gerencialització de les administracions locals sense contemplar la participació, a partir del 1987 i, sobretot durant la dècada dels noranta, els polítics locals van prendre consciència de la necessitat d'establir canals estables i fluids de comunicació que van desenvolupar a través de reglaments de participació (Gomà i Font, 2001) que preveien la creació de consells consultius d'entitats de caràcter territorial i sectorial. Aquests consells es van convertir (i encara són) en el principal mecanisme de participació ciutadana centrat en la institucionalització de la participació de la base associativa i amb una funció merament consultiva o de cogestió d'alguns serveis municipals. Però malgrat l'avenç que va representar el reconeixement formal de la participació, sovint ha quedat massa subordinada a la pròpia estructura burocràtica municipal i, malgrat alguns intents d'obertura, segueixen donant poc protagonisme als ciutadans no organitzats.

En els darrers anys, ja en el segle XXI, en un context d'expansió del discurs de la governança com a resposta a l'agudització de la crisi de la política tradicional, s'ha entrat en una etapa de repolitització de l'administració local que ha generat experiències innovadores. Aquesta innovació es manifesta, per exemple, en la transversalitat en l'organització i en la temàtica, una major flexibilitat metodològica, un major pluralisme en incentivar també a ciutadans no organitzats o en la introducció de dinàmiques de grup (Collet, González i Mas, 2005).

En aquesta etapa s'identifica, en definitiva, un esforç per revisar els canals i les estratègies per afavorir la participació més enllà de l'existència dels propis reglaments, impulsant processos participatius a través del plantejament de plans i projectes que incorporin a la ciutadania en les diferents operacions del procediment de la intervenció social (estudi/diagnòstic, disseny del projecte, execució, avaluació) (Pindado, 2005). Fent un esforç per classificar-los, Rebollo (2005) identifica bàsicament processos participatius de quatre tipus:

- a) Processos de caràcter ambiental (diagnòstics ambientals, agendes 21 locals, etc).
- b) Pressupostos participatius.
- c) Processos cívics i educatius (pactes pel civisme, projectes educatius de barri o ciutat, etc.).
- d) Processos de caràcter comunitari (plans integrals i plans comunitaris en barris i processos per a col·lectius específics de joves, immigració, dones, etc.).

### **3. El desenvolupament comunitari: un procés de desenvolupament social per fer comunitat des de la localitat**

En aquesta recerca ens interessa establir quina és la capacitat de transformació d'un d'aquests processos de caràcter comunitari, el que se centra en l'impuls de processos de desenvolupament comunitari i, més concretament, els plans de desenvolupament comunitari. Aquests processos pretenem afavorir el desenvolupament social des de la localitat amb la participació dels actors socials que estan presents en aquesta realitat. Per poder avançar en aquesta tasca de comprendre l'abast d'aquest tipus de procés d'organització comunitària, cal delimitar els conceptes que donen compte de la seva naturalesa, així com també presentar una breu panoràmica del desplegament d'aquest tipus de polítiques en els darrers anys a Catalunya.

#### **3.1. El desenvolupament social com a objectiu**

En aquesta recerca entenem el desenvolupament social com un repte per orientar el canvi a la societat a través de l'apoderament de la ciutadania. Com explica Mondolfo (2001), els processos d'eclosió i de revitalització de les sociabilitats que permeten obtenir canvis en els estatus socials dels participants i els porta a poder (re)negociar una ciutadania per si mateixos, o a noves relacions socials i institucions.

El desenvolupament social implica posar en marxa i mantenir processos, que hem de poder animar tenint en compte les múltiples dimensions de la societat, en la mesura que és un procés integral que comporta una dimensió econòmica, però també social i humana.

*Desenvolupament social* pot designar dues coses, en principi diferents (Hiernaux, 1989): a) la dinamització social en el sentit d'activar les relacions i interaccions socials (individuals, interindividuals, intragrups i intergrups) i b) la promoció social, entesa com a millora o producció de benestar d'entitats definides (col·lectivitats globals, grups, individus,...). El vincle entre aquestes polaritats només es produeix quan la dinamització social es concebuda i duta a terme com a condició de la promoció social.

L'aposta per afavorir el desenvolupament social a través d'un procés participatiu també es basa en la convicció que les situacions socials i els problemes complexos s'han d'afrontar mitjançant processos (experiències) prou rics i duradors perquè permetin fer canvis significatius en diversos aspectes de la vida de les persones, les col·lectivitats, els grups o les institucions socials. Ni el desenvolupament de la personalitat, ni el de relacions socials, ni la integració social, etc. no s'assoleix mitjançant accions aïllades

(un consell, una festa, l'oferta d'un programa d'activitats, etc.). Tots aquests objectius necessiten de processos importants (experiències personals o col·lectives) que la intervenció social ha de promoure o dinamitzar i, en els quals, aquelles intervencions prenen significat.

Però aquestes propostes teòriques sovint no es traslladen en les polítiques de desenvolupament social. Referint-se a les polítiques de ciutat<sup>47</sup> (*contrat de ville*) que es desenvolupen a França, Carrere (2004) explica que sovint el desenvolupament social s'utilitza com una nova tècnica del treball social, que es recolza sobre una brillant i rigorosa enginyeria (metodologia del projecte, diagnòstic, estratègia d'acció, partnernariat, etc.) que fa arribar recursos financers de l'Estat cap a iniciatives locals mitjançant dispositius normatius, però s'oblida que el desenvolupament és un moviment ascendent que neix de les necessitats i dels recursos dels habitants i de les forces vives del territori (polítics, professionals, institucions, empreses, etc.).

### 3.2. La localitat com espai de referència per treballar pel bé comú

Paral·lelament al procés de globalització a nivell mundial, i, com hem vist, de pèrdua de pes específic dels Estats, es reforça l'àmbit local com espai per al desenvolupament econòmic, d'identitat col·lectiva, de participació política i també com espai d'expressió concentrada dels problemes i desafiaments de la humanitat (medi ambient, pobresa, etc). Sovint la gent se socialitza i interactua en el seu entorn local, ja sigui en el poble, la ciutat o els suburbis residencials i construeix xarxes socials entre els veïns. Però, d'altra banda, aquestes identitats de base local es combinen amb altres fonts de significat i reconeixement social en un patró altament diversificat que permet interpretacions alternatives.

Els entorns locals, per si sols, no indueixen un model específic de conducta o una identitat distintiva. Però també és veritat que la gent es resisteix al procés d'individualització i atomització social, i tendeix a agrupar-se en organitzacions territorials que, amb el temps, generen un sentiment de pertinença i, en darrera instància, en molts casos, una identitat cultural i comunal. Castells (1998) explica que perquè això succeeixi cal que la gent participi en moviments urbans mitjançant els quals es descobreixin i defensin els interessos comuns, es comparteixi en certa mesura la vida i pugui produir-se nou sentit, no només pels participants en el moviment, sinó per la comunitat en general.

---

<sup>47</sup> Com veurem més tard, aquestes experiències esdevenen referents pels PDC.

Però, la ciutat, a més d'oferir-nos un marc conceptual i territorial acotat, aprehensible per aprofundir en molts fenòmens socials, econòmics, polítics, culturals i psicològics amb els quals convivim, també ens serveix per pensar en l'acció social. Tenint en compte que el desenvolupament local se sosté en el principi de subsidiarietat, o sigui, en la idea que allò que es pot produir (o el que es pot solucionar) a nivell local, és allò que s'ha de produir (o s'ha de solucionar) a nivell local. Això ha significat (o està en vies de significar) una major importància de l'acció municipal, un enfortiment del poder local i més possibilitats de participació ciutadana (Ander-Egg, 1997).

Els canvis en el model de gestió i d'organització doten el poder local d'una situació avantatjosa per dissenyar polítiques i programes d'inserció dirigits als col·lectius que viuen processos d'exclusió social i estan legitimats per una sèrie d'elements d'eficàcia tècnica: 1) la capacitat comparativament més alta de diagnosi i recepció de necessitats i demandes altament segmentades; 2) les possibilitats de flexibilització de l'oferta de serveis; 3) la constatació que els nous segments socials sota relacions d'exclusió presenten unes pautes d'articulació de tipus comunitari, radicades en la realitat territorial més immediata i sense nivells d'agregació superiors (Brugué i Gomà, 1998).

Aquest plantejament també incideix en els mètodes d'intervenció social en la mesura que permet posar en joc el principi metòdic/pedagògic de la proximitat vital. Aquest principi operatiu té una doble dimensió: les activitats s'han de realitzar en el lloc més proper a la gent i han d'estar vinculades a les experiències pràctiques d'aquesta mateixa gent. Així es podran crear estructures, àmbits i espais per a l'acció conjunta, on les persones assumeixen responsabilitats i protagonisme en la tasca de construir una vida més rica.

No hi ha dubte, doncs, que la localització de les intervencions defineix una relació de proximitat entre els participants directament afectats que les regulacions universalistes del dret havien desdibuixat. Però, com planteja Castel (1997), aquesta recomposició és ambigua: quines garanties hi ha que els nous dispositius no siguin origen de condicionaments i magistratures morals inacceptables o de noves formes de paternalisme? D'altra banda, una política territorial es veu impulsada cap a una lògica sistèmica ja que defineix un conjunt finit de paràmetres manejables en l'aquí i l'ara, i el canvi resulta d'aquestes variables ben circumscrites. Llavors només es pot assolir un reordenament d'aquest elements interns incidint poc en la transformació de les dades que estructuraven la situació des de fora.

Tenint en compte, doncs, que un dels problemes o límits de la política local és la relació amb els contextos més amplis, és important procurar que les polítiques de

desenvolupament no desactivin els nivells superiors, que han d'assumir la responsabilitat de dissenyar estratègies per abordar problemes que superen les possibilitats de l'acció local, com són la contaminació del medi natural, l'especulació del sòl o, a un altre nivell, la promoció de serveis tecnològics, les ajudes als nous emprenedors, la formació ocupacional, etc.

### 3.3. La implementació del desenvolupament comunitari a Espanya

Mentre que des de les òptiques econòmica, urbanística i política s'acostuma a referir a allò local com a espai significatiu i proper als ciutadans des d'on es poden desencadenar processos de desenvolupament a través de la participació ciutadana, des de plantejaments més preocupats pel benestar social i centrats, especialment, en la recuperació de zones problemàtiques i retardades s'ha utilitzat correntment el concepte de comunitat per tal de denominar el procés de construir comunitat, entesa, majoritàriament, com una localitat. Des de diferents tradicions disciplinàries, contextos històrics i culturals s'associa aquest concepte a diversos substantius (acció, desenvolupament, organització, treball) que ofereixen diferents matisos a aquesta tasca de construir comunitat.

En aquesta recerca utilitzarem prioritàriament el concepte de "desenvolupament comunitari" perquè és el que denomina el tipus d'acció comunitària que és objecte del nostre estudi. Però en algunes ocasions farem servir el concepte més ampli "acció comunitària" tenint en compte que és la terminologia més emprada a la ciutat de Barcelona tant per l'Ajuntament de Barcelona com entre els actors socials implicats en els processos comunitaris que allí es desenvolupen.

El concepte desenvolupament comunitari va ser definit el 1956 per les Nacions Unides, per tal de denominar l'impuls de processos de desenvolupament social que posin l'èmfasi en la participació dels actors presents en la realitat que es vol canviar, aplicant-ho als països subdesenvolupats o del tercer món, de la següent manera:

El conjunt de procediments pels quals els habitants d'un país uneixen els seus esforços als poders públics per tal de millorar la situació econòmica, social i cultural de les col·lectivitats.

Ja des del principi de la implementació en els països desenvolupats es va abandonar la pretensió nacional, per associar el concepte de desenvolupament comunitari a l'àmbit local. En tot cas ens afegim més aviat a la idea d'utilitzar el concepte de

desenvolupament comunitari local per tal de diferenciar els conceptes localitat i comunitat,<sup>48</sup> i utilitzar l'adjectiu *comunitari* com a motor ideològic de la intervenció social, és a dir, per anunciar que volem promoure relacions en un medi social que està fragmentat per superar els efectes indesitjables d'aquesta fragmentació (Bachmann i Simonin, 1981).

Tal com explica Barbero (2010), el desenvolupament comunitari es comença a difondre a Espanya a partir del 1958 de la mà de Càritas i la CEIS (Confederació Espanyola de la Iglesia de Servicios Sociales) mitjançant l'organització de seminaris amb experts de la ONU i de la Unió Panamericana a través d'un mecanisme doble que combinava la teoria i les experiències modeliques. Entre aquestes cal destacar la promoció de centres socials a partir del 1960 (RTS, Equip de,1983) i el projecte de desenvolupament comunitari iniciat el 1965 a la comarca de Vélez-Málaga amb l'orientació de l'expert italià Marco Marchioni, que es va convertir en un difusor del desenvolupament comunitari molt important a Espanya.

El desenvolupament comunitari té una gran influència en l'emergència del “treball social de barri”, una font de coneixements i experiències molt important per a la consolidació del treball social com a professió. Aquesta fou una important oportunitat per aprendre de coneixements organitzatius d'altres àmbits (de les associacions, dels sindicats i dels partits polítics, etc.) i de desenvolupar un exercici creatiu del treball social, ja que el barri era un espai d'intervenció amb més llibertat, menys sotmès al control de l'administració que hi estava poc present, especialment en els suburbis amb més precarietats, on es van desenvolupar les experiències més engrescadores. La immersió en el barri permet als treballadors socials establir relacions de proximitat per detectar problemàtiques a través del treball de cas que han ser abordades per mitjà del treball comunitari, per descobrir la pertinença de la combinació d'estratègies metodològiques. (Barbero, 2010).

A partir dels anys vuitanta, hi ha una expansió i consolidació de la professió del treball social en paral·lel a la implementació del sistema de benestar públic i, més concretament, del sistema de serveis socials. Les pràctiques de la major part dels treballadors socials, però, desenvolupen pràctiques de treball individual i familiar, deixant de banda el treball comunitari. Això és a causa de diversos factors:

---

<sup>48</sup> Que nosaltres preferim entendre-la com a espai d'interessos comuns, tal com ja hem explicat en el capítol anterior.

- a) La consolidació d'una estructura organitzativa dels serveis socials burocratitzada que fomenta la gestió administrada dels problemes socials.
- b) Predomini, al món professional i acadèmic, d'una comprensió del treball social que focalitza la responsabilitat dels problemes socials en els individus que la pateixen.
- c) Pèrdua del dinamisme de la vida associativa en els barris.

En els anys noranta, s'obren vies d'innovació en la intervenció social des de la lògica de projecte amb un èmfasi important en la intervenció territorial impulsades per la Unió Europea que tornen a situar el desenvolupament comunitari com un plantejament important per a la millora del benestar social, tal com explicarem a continuació. Però aquest espai de pràctiques professionals recull de manera insuficient el llegat i la tradició del treball social comunitari, potser perquè les representacions socials de la professió del treball social situen aquest professional en una tasca d'assistència social.

### 3.4. Els potencials i els límits del desenvolupament comunitari com a política social

Nombrosa literatura de l'àmbit internacional ens dóna compte dels límits i les tensions pel desenvolupament de processos comunitaris quan s'implementen (Lachapelle, 2003), com és el cas en els processos que són objecte del nostre estudi, des del marc de les polítiques socials. Dificultats que es produeixen en la mesura que en els fonaments predominen concepcions entorn del paper de l'Estat, de les organitzacions i de la societat que afavoreixen estratègies d'intervenció orientades al canvi social. Fent un interessant esforç de síntesi, Carmona (2012) identifica un conjunt d'incompatibilitats entre polítiques socials i acció comunitària:

- a) El xoc entre les lògiques jeràrquiques de l'administració *top-down* i les lògiques participatives de l'acció comunitària *bottom-up*.
- b) L'anul·lació de la capacitat crítica de la ciutadania.
- c) La racionalitat burocràtica i sectorial de les institucions públiques versus la flexibilitat i multidimensionalitat que reclama l'acció comunitària.
- d) La dificultat de comptabilitzar la tecnocràcia estatal i l'acció comunitària.
- e) Les orientacions assistencials de les polítiques socials versus la vocació promocional de l'acció comunitària.
- f) La tendència en les polítiques socials és centrar-se en el nivell micro, focalitzant la intervenció en els grups i els subjectes que presenten alguna necessitat particular, fet que contribueix que hi hagi menys opcions de canvi



social. D'aquesta manera s'abandona el qüestionari d'aquests contextos (exclusió, opressió) o d'accions mobilitzadores que els canvien, que és la raó de ser del desenvolupament comunitari.

Davant d'aquestes incompatibilitats podem destacar almenys dues visions que, a grans trets, coincideixen amb els dos enfocaments tradicionals del treball comunitari que identifica Twelvetress (1988):

- a) L'enfoc de l'anomenada "escola professional" defensaria la possibilitat de superar tensions entre les lògiques institucionals i l'acció comunitària a través de la mediació del professional, encara que trobarem postures moltes diverses alhora d'identificar els potencials i límits d'aquest repte. En bona mesura, en aquesta recerca es tracta d'estudiar aquesta qüestió en el cas dels PDC.
- b) L'enfoc de l'anomenada "escola socialista" assenyalaria la impossibilitat de desenvolupar una acció comunitària transformadora des de les polítiques socials i planteja la necessitat de polititzar l'acció social a través d'enfortir la participació comunitària com actor enfront l'Estat. Aquest és un plantejament que també coincideix amb el model d'acció social<sup>49</sup> que representa Saul Alinsky i està molt present en els moviments socials quan argumenten la negativa a participar en els programes de desenvolupament comunitari impulsats per les institucions.

### **3.5. Algunes experiències de promoció de l'acció comunitària d'abast global**

Seguint el que estableix el Marc Municipal per l'Acció Comunitària de l'Ajuntament de Barcelona (2005), tal com s'observa en la taula, podem distingir tipus d'accions comunitàries en funció de tres criteris tipològics: a) L'origen o procés de sorgiment de l'acció comunitària; b) El nombre i el grau d'implicació dels diferents agents en l'acció comunitària; c) L'abast de les transformacions que es proposa l'acció comunitària.

Els PDC són una de les mostres més característiques a Catalunya de les accions comunitàries d'abast global. Per això aprofundim, a continuació, una mica més en l'anàlisi de la naturalesa d'aquesta tipologia d'acció comunitària.

---

<sup>49</sup> Rotman (1970) diferencia tres models d'organització comunitària: el model de planificació social, el de desenvolupament comunitari i el d'acció social.

<b>Origen de la iniciativa</b>	Accions comunitàries impulsades des del teixit associatiu o veïnal, on es pacta el paper de les institucions i els serveis públics.	Accions comunitàries amb presència institucional en el procés d'impuls, a partir del qual es van generant espais d'implicació del teixit associatiu i veïnal.
<b>Nombre i grau d'implicació dels agents</b>	Accions comunitàries promogudes i desenvolupades per una àmplia xarxa d'agents amb nivells elevats d'implicació (serveis públics de proximitat, ciutadans i ciutadanes, moviments associatiu, agents econòmics i comercials,...).	Accions comunitàries amb una xarxa poc extensa d'agents amb graus d'implicació desiguals. Per exemple, una acció que es desenvolupa des d'un servei concret del territori amb la col·laboració puntual del territori.
<b>Abast de l'acció</b>	Accions comunitàries d'abast global: es parteix, per iniciativa ciutadana o institucional, d'una anàlisi i visió global del territori, de caràcter multidimensional i multi temàtic.	Accions comunitàries amb un eix d'abordatge concret: la iniciativa ciutadana o institucional s'articula a partir d'un eix que es converteix en la línia de vertebració de l'acció comunitària. Aquest eix pot ser temàtic o focalitzar-se en un grup de població.

**Taula 11.** Tipologies de l'acció comunitària (extracte del Marc Municipal de l'Acció Comunitària, Ajuntament de Barcelona, 2005).

Com expliquem en el quadre, les accions comunitàries d'abast global s'impulsen per iniciativa institucional o ciutadana amb l'objectiu de fomentar el desenvolupament social local amb la participació dels actors del territori. Parteixen d'una anàlisi global del territori, de caràcter multidimensional i multi temàtic.

Durant força anys, la prominència del concepte de desenvolupament comunitari generava una forta associació del treball comunitari amb la tasca de promoció de processos de desenvolupament local. Aquesta percepció també s'ha vist afavorida pel fet que l'especialització professional entorn del treball comunitari s'ha desenvolupat, sobretot, en el marc d'aquestes accions comunitàries d'abast global. En destaquem els programes que han estat especialment significatius des dels anys noranta i, sobretot, en la primera dècada d'aquest segle.

#### Plans estratègics subvencionats per la Comunitat Econòmica Europea (CEE)

Gràcies a la incorporació d'Espanya el 1982 a la CEE (actualment Unió Europea), des de mitjan dels anys vuitanta es va produir una revitalització dels programes de desenvolupament local, tant en l'àmbit rural com urbà, a través dels fons FEDER i programes com el de la lluita contra la pobresa, LEADER, EQUAL i, especialment, l'URBAN.

Espanya (el cinquè Estat de la CEE en població) va ser particularment beneficiada pel programa URBAN i la que més projectes va poder finançar en el marc d'aquesta iniciativa. En total, 41 ciutats espanyoles van gaudir d'aquest suport econòmic, 31 en el marc de l'URBAN 1 (1994-1999) i 10 més en el marc de l'URBAN 2 (2000-2006). A través d'aquest finançament es va aconseguir la renovació d'edificis i espais públics, iniciatives locals a favor de l'ocupació, millora dels sistemes d'educació, desenvolupament de sistemes de transport públic més ecològics, l'ús d'energies renovables i l'aprofitament del potencial que ofereixen les tecnologies de la societat de la informació. A Catalunya, cal destacar, entre altres, els processos de desenvolupament urbà a Sabadell, Badalona i Sant Adrià del Besòs.

No obstant això, en aquests programes no es parlava de desenvolupament comunitari, sinó de desenvolupament local (rural o urbà) i els grups d'acció local que es van formar per accedir a aquests fons van ser de tipus institucional i empresarial. D'altra banda, la prioritat es va centrar en la reforma urbanística i el desenvolupament econòmic sense incorporar, en aquest processos, ni els treballadors socials dels serveis socials ni les entitats del territori.

### Plans de barri

En la línia d'afavorir aquests processos de desenvolupament local des de l'administració autonòmica, la Llei de Barris promulgada per la Generalitat de Catalunya el 2004 ha permès emprendre actuacions de rehabilitació integral en 141 barris de Catalunya, amb una població beneficiària de més d'un milió de ciutadans i una inversió total fins al 2011 de 1.330 milions d'euros. Aquestes actuacions han servit per lluitar contra els efectes de la concentració de la problemàtica social en els barris amb més dèficits i millorar les condicions de vida de la població. Així s'ha pogut intervenir en la millora de carrers i places, rehabilitació de l'habitatge, construcció d'equipaments, com ara centres cívics o espais per a la formació ocupacional, dotació de sistemes de gestió de l'aigua i residus, impuls de polítiques de protecció social i de paritat, etc.

### Plans Locals per a la Inclusió i la Cohesió Social a Catalunya

El govern de la Generalitat de Catalunya i la Diputació de Barcelona promou des del 2006 que els ajuntaments desenvolupin Plans Locals d'Inclusió Social (PLIS). Els PLIS, que s'han desenvolupat en la major part de municipis mitjans i grans de Catalunya, són eines de planificació local que es centren en la debilitació dels factors d'exclusió i en la cerca d'una actuació proactiva i anticipatòria, en base a processos de

treball participats i de mirada transversal que impliquen diverses àrees dels ens locals i les entitats del territori.

### Els Plans de Desenvolupament Comunitari (PDC)

Programa que desenvolupa el Departament de Benestar de la Generalitat de Catalunya des del 1997 per articular l'atenció en els barris i per desenvolupar les línies d'actuació definides en el pla integral de lluita contra la pobresa i exclusió social. Aquest programa s'inspira en el model de desenvolupament comunitari francès (contractes de ciutat en el marc de polítiques de ciutat de caràcter multifactorial) i les experiències del Quebec.

Ens sembla apropiada i pertinent la definició que fa dels PDC l'Ajuntament de Barcelona (2005):

Un procés polític d'acció comunitària amb una forta dimensió en el terreny educatiu i dels valors, que a partir d'una visió global que persegueix un conjunt de transformacions i millores d'un territori, amb la finalitat d'augmentar la qualitat de vida dels seus ciutadans i ciutadanes. Un procés on la participació es converteix en l'estratègia i l'element bàsic per assolir els seus objectius (p.22)

Es pot afirmar, en síntesi,<sup>50</sup> que els PDC són l'expressió més integrada i articulada de les accions conformades a partir dels principis i les metodologies comunitàries.<sup>51</sup> Impliquen un cert pacte de barri, amb elements de diagnòstic i acció compartida, entre els principals agents del territori entorn d'un conjunt de temàtiques clau. En altres termes, els PDC expressen i cristal·litzen en un territori concret els valors fonamentals de l'acció comunitària, en la mesura que són iniciatives que es proposen l'objectiu d'assolir millores substantives en les condicions de vida dels barris (processos de transformació) i que volen enfortir la capacitat d'implicació social, de convivència veïnal i, en definitiva, de construcció de ciutadania.

---

<sup>50</sup> En el següent apartat d'aquest capítol ho desenvoluparem amb més profunditat.

<sup>51</sup> Podríem dir que representen el relleu de les experiències pioneres de desenvolupament comunitari que es van iniciar a Espanya els anys seixanta i setanta.

## **4. Un escenari per a la pràctica del desenvolupament comunitari: una proposta d'organització comunitària anomenada PDC**

Hem vist, en l'apartat anterior d'aquest capítol, que en els darrers anys han cristal·litzat diverses estratègies institucionals per articular aliances amb la societat civil amb l'objectiu de cercar noves formes de provisió del benestar i promoure el desenvolupament social. En aquest apartat anem enfocant l'interès en un tipus de procés comunitari o local d'abast global, el Pla de Desenvolupament Comunitari (PDC), que és l'objecte central d'aquesta investigació. Primerament, definirem alguns dels trets característics dels PDC i, després donarem compte del desenvolupament d'aquest programa en els darrers anys a Catalunya.

### **4.1. Un tipus de processos d'organització comunitària anomenats plans de desenvolupament comunitari**

Els PDC són una proposta que entronca amb les experiències de promoció social que es desenvolupen a Espanya a partir dels anys seixanta inspirades en els mètodes i les filosofies del desenvolupament comunitari que van arribar de la mà d'organismes de les Nacions Unides i, especialment, de l'expert italià Marco Marchioni, que va exercir molta influència en el treball comunitari espanyol i encara avui continua assessorant projectes i institucions (Barbero, 2012).

Segons el mateix Marchioni (1999), un pla comunitari s'ha d'entendre com un procés de millora de les condicions de vida d'una determinada comunitat que es caracteritza per una implicació o participació del conjunt de la població que va assumint progressivament el protagonisme en el procés a mesura que es va dotant d'una organització, una activa implicació de les diferents administracions, començant per l'administració local, i un ús equilibrat i coordinat dels recursos professionals existents.

En el marc d'aquests processos se solen organitzar estructures de parternariat i marcs programàtics per tal d'orientar en la mateixa direcció l'esforç pel desenvolupament del territori. Aquestes propostes permeten, en primer lloc, ordenar allò que ja s'està fent per donar resposta a les situacions socials problemàtiques d'un territori i també poder esdevenir espais adequats per impulsar noves accions de manera col·lectiva.

Marchioni proposa una metodologia, que parteix de formes de la investigació-acció-participativa. Planteja que en el procés de diagnòstic de la comunitat s'han de

compaginar les dades objectives obtingudes pels tècnics amb les aportacions dels altres dos protagonistes del procés comunitari (els polítics i els ciutadans) a través de mètodes d'investigació participativa: l'audició dels "informadors privilegiats" i dels "col·loquis amb persones del carrer". Aquest estudi, que combina el coneixement objectiu i subjectiu, serà recollit en una "monografia comunitària" que haurà de ser discutida pels diferents grups implicats en el procés per tal d'arribar a un diagnòstic comú.

Sobre la base d'aquest diagnòstic es tracta d'articular una sèrie de programes sectorials (ocupació, serveis socials, educació, salut, cultura, etc.) que estiguin coordinats per tal d'aportar respostes integrals als problemes de la gent. Caldrà fomentar la creació d'un equip comunitari que pugui assumir la gestió i organització del programa i animar la participació dels diferents actors socials, mantenint relacions amb les persones implicades en el procés, informant a tothom d'allò que es va fent i dels coneixements que es van adquirint, publicant i difonent guies de recursos perquè tot el món sigui més conscient del que ja existeix per potenciar-ho, organitzant un sistema regular de reunions, etc. (Marchioni, 1999).

#### **4.2. La implementació dels plans comunitaris en el marc programàtic dels plans de desenvolupament social, econòmic i comunitari de la Generalitat de Catalunya**

Per tal de donar compte dels plans comunitaris que s'han impulsat a Catalunya en els darrers anys ens hem de referir al Pla General de Desenvolupament Social, Econòmic i Comunitari (PDSEC) de la Direcció General de Serveis Comunitaris (DGSC) del Departament de Benestar Social de la Generalitat de Catalunya, que ha ofert suport econòmic i tècnic a aquest tipus de processos i, com a conseqüència d'aquest fet, s'ha establert com el paraigües programàtic en el qual s'han aixoplugat la majoria dels plans comunitaris que s'han desenvolupat arreu de Catalunya en els darrers anys del segle XX i la primera quinzena del XXI.

El PDSEC concreta el compromís establert en el Pla General del Departament de Benestar Social de la Generalitat de Catalunya de promoure el desenvolupament comunitari com un dels factors de treball per millorar el benestar social. Es comença a implementar des del Servei de Plans i Programes de la DGSC del Departament de Benestar de la Generalitat de Catalunya a partir del 1997 a fi d'articular l'actuació dels diferents plans de barri i per tal de desenvolupar les línies d'actuació definides en el

pla integral de lluita contra la pobresa i l'exclusió social (punt 12.10), aprovat pel Govern de la Generalitat l'any 1995.

Pel disseny d'aquest pla es prenen com a referents teòrics i metodològics el model de desenvolupament social a França (contractes de ciutat en el marc de polítiques de ciutats de caràcter multifactorial), el Desenvolupament Econòmic i Comunitari del Quebec i els Pactes Territorials a Itàlia (Rimbau, 2004). Però també les orientacions metodològiques de Marchioni sempre han estat un referent per als tècnics de la DGSC de la Generalitat de Catalunya, tal com s'evidencia en la mateixa definició dels criteris generals d'actuació que han d'inspirar els plans de desenvolupament comunitari que s'acullin en aquest marc programàtic i que presentem de manera resumida (Cortès, 2003):

- 1) Un diagnòstic comunitari i participatiu: per iniciar un procés de desenvolupament comunitari, cal l'elaboració d'un diagnòstic que analitzi les problemàtiques socials, econòmiques, urbanes i culturals del territori objecte d'actuació. Aquest diagnòstic s'ha de realitzar amb rigor científic i amb la participació de tots els actors socials involucrats.
- 2) Respostes globals i transversalitat: és necessari donar respostes globals als problemes que genera l'exclusió, així com també la coordinació de les intervencions de les administracions públiques i de la societat civil, per impulsar la revitalització del territori a l'entorn d'un projecte comú.
- 3) Els barris, districtes i municipis, com a territoris preferents d'intervenció: els plans de desenvolupament comunitari s'han d'estructurar i configurar en una dimensió espacial territorial, ja que així es faciliten les relacions de proximitat amb els ciutadans i la participació social.
- 4) El parternariat públic/privat: s'ha d'afavorir un parternariat com més ampli millor que faciliti la implicació i la coparticipació dels ciutadans, com a subjectes, no objectes, de les polítiques socials, potenciant la gestió o cogestió dels programes per part de les pròpies entitats del territori on s'actua, aprofitant les potencialitats presents en els barris per transformar-les en oportunitats de desenvolupament.
- 5) La coresponsabilitat: les administracions han de ser coresponsables en pla d'igualtat en les actuacions que es portin a terme, conjuntament amb les entitats del territori.

- 6) Àmbits d'intervenció: els PDC han d'impulsar la revitalització del territori en diversos àmbits (participació ciutadana, immigració, cultura, inserció,...) que defineixen i consensuen les parts participants i que reflecteixen la realitat de les demandes de la societat.
- 7) L'equip tècnic comunitari: és necessari comptar amb un equip tècnic pels PDC. Es tracta d'un equip pluridisciplinari de professionals provinents de les administracions i de les associacions de la comunitat.

En aquest document marc també s'estableix que el compromís de les administracions i les entitats ha de quedar fixat en un conveni de barri en el qual les administracions ofereixen suport econòmic i suport tècnic. Ja des del principi es fixa que la subvenció econòmica que ofereixi la Generalitat l'ha d'igualar l'ajuntament de referència del barri on es plantegi impulsar un procés de desenvolupament comunitari.

El suport econòmic podia variar una mica en funció de la dimensió i prioritat atorgada a un PDC però en tots els casos es pot considerar escàs tenint en compte els ambiciosos objectius que es plantegen. Els primers anys, el suport econòmic va oscil·lar entre 500.000 ptes. i els 8.000.000 ptes. dels plans més desenvolupats i ambiciosos. Tenint en compte el canvi de moneda, no hi ha hagut canvis substancials en la dimensió dels ajuts que permeten cobrir, sobretot, la dotació d'un equip tècnic, majoritàriament només un tècnic, que dona suport al procés comunitari.

Per donar suport als PDC, des de la DGSC es va articular un equip format per 12 professionals de perfil formatiu divers (principalment treballadors socials, però també psicòlegs socials, educadors socials i juristes). El paper dels tècnics de la Generalitat, en general, no acostuma a ser gaire significatiu per al procés comunitari que es genera en el territori, ja que normalment es limita a fer un seguiment del procés i no acostuma a implicar-se en aquest. Cal tenir en compte que cada tècnic té assignats de quatre a sis plans i això limita molt les seves possibilitats d'intervenció.

Els primers anys, del 1996 al 2000 hi ha un creixement important de PDC arreu de Catalunya, tal com s'observa en la taula. Ja el 2000 se sobrepassa la setantena de barris amb PDC.



	1997	2000
Barris	31	75
Ajuntaments	10	19
Entitats	80	457
Projectes	74	338

**Taula 12.** Activitat i participació en el PDSEC entre el 1997 i el 2000<sup>52</sup> (Memòria DGSC, 2000).

La gestació dels PDC arreu de Catalunya va ser diversa en funció de les característiques dels territoris, les plataformes d'intervenció establertes, les dinàmiques comunitàries internes, etc. A grans trets podem distingir tres formes d'articular el lideratge polític del PDC:

- a) Els PDC gestionats per la FAVIBC<sup>53</sup> als barris d'habitatge social.
- b) Els PDC gestionats per ajuntaments.
- c) Els PDC gestionats per entitats a la ciutat de Barcelona.

Pel que fa a la qualitat d'aquests processos, cal dir, partint de la informació que hem anat acumulant al llarg d'aquesta investigació,<sup>54</sup> que, a excepció d'alguns casos (que justament són els que més ens interessaven en aquesta investigació), els plans comunitaris sovint es queden limitats a ser plataformes de coordinació de les entitats privades que hi ha en un territori que serveixen per fomentar el treball comú entre aquestes entitats i, sobretot, per canalitzar i ordenar les subvencions que aquestes reben de les administracions públiques i queden, per tant, molt lluny del pla comunitari ideal que defineix Marchioni. A tall d'hipòtesi, podríem afirmar que els plans comunitaris amb més èxit que podem trobar en el marc d'aquest programa donen compte de processos d'organització comunitària sorgits per iniciativa de les associacions, sobretot, o de manera conjunta entre entitats i ajuntament, sempre que aquestes hagin optat per la utilització de metodologies participatives. No hi ha dubte, però, que, en aquests casos, el suport de la DGSC ha servit per oferir un marc per constituir, mantenir i desenvolupar aquests processos.

<sup>52</sup> Caldria ampliar aquest quadre fins avui.

<sup>53</sup> Federació d'Associacions de Veïns d'Habitatge Social de Catalunya

<sup>54</sup> Estudis acadèmics dirigits per mi d'una dotzena de plans comunitaris i l'opinió d'alguns informants privilegiats recollida a través de diverses entrevistes exploratòries.

### 4.3. La consolidació del seu discurs: les línies estratègiques del pla a partir del 2004

Com és lògic, sis anys després de l'inici d'aquest programa es disposava d'un bagatge que era inexistent en el moment d'impulsar-lo. Hi havia organitzacions i/o serveis com la FAVIBC o la DGSC que ja tenien una experiència acumulada important pel que fa a l'impuls dels PDC a molts barris de Catalunya. També es començava disposar de professionals del treball comunitari amb coses a dir i amb capacitat per sistematitzar les experiències.<sup>55</sup> Aprofitant aquest potencial tècnic, des de l'ara anomenada Direcció General d'Actuacions Comunitàries i Cíviques (DGACC)<sup>56</sup> es va obrir un espai d'intercanvi entre els tècnics dels diferents plans en el qual es treballava per construir un document que concretés què era un PDC i que donés certes orientacions sobre com s'havia d'organitzar i quines havien de ser les línies estratègiques. A continuació presentem un resum del que es planteja en aquest document, que s'ha mantingut vigent fins avui malgrat que en presentacions posteriors d'aquest document marc (com la del 2008) s'hi van fer algunes millores formals. Així donem compte dels criteris de referència que els professionals i els polítics de les administracions han utilitzat per fer el seguiment i l'avaluació dels PDC a partir d'aquell moment.

#### L'eix filosòfic dels PDC

Es planteja que els PDC vénen marcats plenament per un filosofia on hi ha necessitat de donar respostes globals als problemes que generen l'exclusió i es considera que els barris, districtes i municipis han de ser territoris preferents en la intervenció, a causa de la seva configuració, dimensió, estructuració i, sobretot, de les relacions de proximitat amb els ciutadans i la facilitació de la participació dels col·lectius implicats. Es defensa que, amb aquesta filosofia, es tracta d'impulsar la revitalització del territori actuant en diversos àmbits: inserció, participació ciutadana, associacionisme, atenció a persones i col·lectius.

---

<sup>55</sup> Cal destacar les publicacions que expliquen les experiències de Trinitat Nova, Pomar, St. Roc, Casc Antic i St. Josep Obrer, que citem en la bibliografia.

<sup>56</sup> Aquesta Direcció General, com la major part de les direccions administratives, ha sofert petits canvis en el nom i inclús d'adscripcions departamental al llarg de l'ampli període de temps analitzat en aquesta recerca (1997-2016). En la mesura que hem sigut capaços d'identificar aquests canvis ho anirem fent constar, però sense fer-ne un anàlisi a fons perquè no ens sembla rellevant pels objectius de la recerca.

### Línies d'actuació del PDC

S'explica que les línies d'actuació per tal d'aconseguir els objectius proposats pels PDC són competència del Departament de Benestar Social<sup>57</sup> i correspon a la DGACC, entre altres objectius, dirigir i coordinar programes d'intervenció i inserció social d'aplicació a comunitats, barris i col·lectius socials, que es concreta en les funcions següents: a) la direcció i coordinació de programes d'intervenció i inserció social; b) la millora de les dotacions de barris i comunitats amb dèficits infraestructurals i problemàtiques d'integració social.

### Marc per al desenvolupament d'un procés comunitari

S'insisteix en què els PDC es basen en una metodologia de procés: el propi caminar mostra el camí i no es pot emmarcar en un esquema purament lineal. Es planteja que cal promoure un procés comunitari liderat de forma individual i col·lectiva per la població amb l'acompanyament de les administracions i el seguiment d'un equip de professionals que treballin en la línia de promoure la participació, l'organització, la relació i la coordinació de les entitats i dels serveis, en definitiva, de tots els agents implicats en el procés.

S'estableix que aquest projecte s'ha de materialitzar a nivell polític amb la formalització d'un acord o conveni pel desenvolupament comunitari entre les administracions públiques implicades i la resta d'actors que incideixen en el territori. Es tracta d'un document polític i contractual que estableix els compromisos de cada part, formula els objectius, fixa els marcs organitzatius de treball, recull les actuacions acordades que seran eix de treball de les institucions i entitats participants i l'obligació i caràcter vinculant dels acords. D'aquesta manera quedava reforçada la garantia que s'hi destinarien els recursos humans i materials acordats. D'altra banda, és un document de referència tècnica i organitzativa del pla, que després s'haurà d'anar concretant i revisant. És un document de transparència i control ciutadà dels compromisos i els acords presos. Posteriorment, en el document marc del 2008 s'estableix que aquest document passa a anomenar-se "Conveni per al desenvolupament comunitari". Aquest canvi de denominació no és innocu ni gratuït. Mentre que la figura anterior del contracte remetia a un acord més concret i de més obligatorietat, la nova figura del conveni implicava una declaració de caràcter genèric i ambigu d'intencions.

---

<sup>57</sup> Que a partir del 2015 s'anomena Departament de Treball, Afers socials i Famílies.

## Etapes i processos

S'ofereixen algunes orientacions elementals sobre com s'han de desenvolupar el procés d'intervenció comunitària:

a) El diagnòstic comunitari i participatiu: es considera que el diagnòstic comunitari, procés i document compartit pels agents implicats (polítics, tècnics i ciutadania) configura el millor punt de partida per construir el PDC de manera participativa, ja que esdevé una eina clau, tant pel document o producte final que s'obté com, sobretot, pel ventall d'oportunitats relacionals i participatives que s'obren en el procés d'elaboració. Permetent identificar els agents presents al territori: el nombre i el tipus d'agents, la densitat i la intensitat de les interaccions, els eixos d'afinitat o de conflicte, i els espais i moments clau de trobada en la vida del barri.

També es planteja que el diagnòstic comunitari pot permetre assentar els primers espais de comunicació i intercanvi que posteriorment hauran d'esdevenir espais compartits per a l'acció. Així com que la construcció compartida de coneixement sobre la situació de la comunitat i el territori de referència, permet acordar la definició de problemes com a pas previ a la negociació de les respostes necessàries. Gràcies a aquesta tasca, l'equip que dinamitzi i coordini el procés de diagnòstic podrà acumular un capital relacional i de coneixement que, posteriorment, podrà utilitzar en el desplegament del pla.

b) El disseny del projecte del Pla de Desenvolupament: es torna a insistir en la necessitat que el disseny i l'execució del projecte sigui participatiu i amb una gestió compartida per totes les parts per tal que existeixi una acció coordinada i global. També s'explica que per fer efectiva aquesta coordinació és necessari oferir una informació permanent dels projectes que s'estan executant, organitzar les comissions necessàries dels serveis en el territori i garantir la participació en el seguiment del procés.

c) L'avaluació del projecte: es planteja que l'avaluació ha de ser un procés de valoració, reflexió i revisió de les línies generals del PDC a través de la recollida i anàlisi sistemàtica de les activitats que es desenvolupen de manera continuada en el temps. Però no s'ofereixen orientacions precises sobre com s'ha de desenvolupar aquest procés d'avaluació.

### Els recursos humans i l'estructura organitzativa

Encara que es reconeix que no hi ha un model únic i rígid d'estructurar un PDC, s'assenyalen i fixen diferents nivells d'intervenció que han de servir de referència per a l'organització de cada un dels PDC:

a) El nivell Institucional es concreta amb una comissió institucional que ha d'estar formada per un representant de la DGACC, un representant de l'Ajuntament, un representant del teixit associatiu i altres socis si fos el cas. S'estableix que les funcions seran establir línies de treball, així com també consensuar i aprovar les aportacions pressupostaries i la temporalitat.

b) El nivell tècnic que es concreta amb la comissió de seguiment, que es defineix com l'òrgan tècnic encarregat de la planificació, el control i l'avaluació del pla, els programes i projectes. Aquesta ha d'estar formada per l'equip comunitari, del qual n'han de formar part l'equip tècnic, la taula d'entitats i la comissió tècnica. Les funcions de l'equip comunitari seran: programar, executar i avaluar el procés de desenvolupament comunitari, crear espais de treball, reflexió i anàlisi, facilitar la informació i la comunicació entre els protagonistes del procés, generar participació, consens, coresponsabilitat i cogestió, reforçar la xarxa associativa del territori, garantir la transversalitat i fer difusió dels projectes entre d'altres. D'altra banda, es planteja que la taula d'entitats ha d'estar formada per representants de totes les associacions i entitats que formen part del PDC i han de proposar actuacions i dissenyar la programació anual dels projectes conjuntament amb l'equip tècnic i la comissió tècnica. Es defineix també un altre espai tècnic, la comissió tècnica, constituït per tècnics i professionals dels diferents serveis que actuen al territori i que ha de treballar en paral·lel a aquella. En principi, la seva tasca no és executiva, sinó d'assessorament al PDC. Les funcions són intercanviar informació del barri o districte amb les entitats, contribuir a la redefinició del diagnòstic, proposar línies estratègiques, assessorar i dotar de criteris tècnics a l'equip comunitari.

c) El nivell operatiu ha de ser el punt d'execució del PDC i ha d'estar format per la comissió operativa que inclou personal tècnic comunitari i un representant de cadascuna de les comissions de treball.

### Els recursos econòmics i infraestructurals del pla

S'estableix que més enllà del conjunt de recursos humans que, de forma exclusiva o compartida, les administracions públiques vinculen a cada PDC, aquests han de disposar dels aspectes següents:

- Recursos econòmics específics: el Govern de la Generalitat (a través de la DGACC) i l'Ajuntament de Barcelona (a través de cada districte implicat i de la direcció de Benestar Social del Sector de Serveis Personals) han d'acordar les aportacions respectives a cada PDC. Aquestes aportacions s'han de fer efectives per mitjà de canals que cada institució té establerts. Cada pla, addicionalment, tindrà la pròpia estratègia d'obtenció de recursos i de diversificació de les fonts de finançament, ja sigui per la via de patrocinis o bé de subvencions per part d'entitats privades, fundacions o altres agents socials.
- Recursos infraestructurals: caldrà establir les vinculacions necessàries entre la xarxa d'equipaments públics de proximitat i les necessitats d'espais físics dels processos d'acció comunitària. Es planteja que els equipaments públics al servei dels PDC haurien d'esdevenir veritables punts de referència, marcs físics que, d'una banda, satisfacin els requeriments d'espai que comporta l'execució dels programes comunitaris i, de l'altra, incorporin una certa dimensió simbòlica que identifiqui el procés de transformació comunitària del barri, no tan sols per al col·lectiu de persones que hi està més directament vinculat, sinó per al conjunt del teixit associatiu i dels veïns i veïnes del barri.

#### **4.4. Un programa que es consolida com una de les vies de finançament al tercer sector però que renuncia als seus objectius més ambiciosos**

Després del ràpid creixement inicial de PDC fins superar la setantena en els primers anys d'implementació del programa, a partir de l'any 2001 i fins al 2015, la quantitat de PDC actius es manté força estable entorn d'aquesta quantitat amb poques baixes i altes cada any. Exactament, segons informacions oficials, el 2015 es comptabilitzen 73 PDC a Catalunya, 14 dels quals es desenvolupen a la ciutat de Barcelona.

En els darrers anys, el programa viu en una situació d'indefinió. Sembla que se li dóna continuïtat perquè s'han instituït en la major part dels barris on s'han implementat i no es vol assumir el conflicte que generaria deixar de donar-los-els suport, si no és que el propi procés entra en crisi Però no es promociona ni difon que altres barris puguin incorporar-se al programa. Una recerca per Internet era una prova conclouent de la seva invisibilitat. Inclús hi ha professionals (i experts en la matèria) que es pensen que ja no es fan. Ara és un programa més dels molts que impulsen la integritat, la transversalitat, la participació ciutadana i altres conceptes de moda en el discurs institucional.

D'altra banda, des de l'any 2009, el retard de les subvencions augmenta de manera escandalosa. Les entitats de Barcelona denuncien el febrer del 2012 que tot just s'havien pagat aquell any les subvencions del 2010. Tot plegat és insostenible per unes entitats que s'han d'endeutar per pagar els treballadors. La mateixa FAVIBC, una entitat emblemàtica en la gestió dels PDC als barris d'habitatge social renuncia a seguir fent aquesta funció en el marc d'un conflicte laboral amb els seus professionals.

#### **4.5. Els PDC a la ciutat de Barcelona**

La implementació dels PDC a la ciutat de Barcelona es produeix des del principi del desenvolupament del programa. L'impuls de les entitats i la implicació creixent de l'Ajuntament de Barcelona en l'acció comunitària permetrà desenvolupar el programa a la ciutat amb una mitjana de 15 PDC al llarg de tres etapes diferenciades.

##### **4.5.1. Impuls de les entitats i l'escepticisme municipal (1997-2004)**

Entre els PDC més antics trobem les experiències de Nou Barris en el seu conjunt: Trinitat Nova (1997) Zona Nord, Verdum (2003), Roquetes (2004). També la del Casc Antic (1997) i Carmel Amunt (1999). Sense oblidar la iniciativa de Baró de Viver al districte de St. Andreu (2004).

En aquesta etapa inicial, els PDC de Barcelona es caracteritzen pel fet que aquests sempre van ser promoguts per iniciativa de les entitats i els ajuntaments dels districtes acostumaven a jugar-hi un paper ambivalent. Per una banda, no es podien negar a participar en una iniciativa per millorar el benestar del territori que sorgia de la ciutadania i que atreia recursos de la Generalitat; però per una altra banda, vivia aquest programa com quelcom aliè i, en un marc de rivalitat partidista entre ambdues administracions, com una estratègia de penetració als barris populars per part del partit governant a la Generalitat.

##### **4.5.2. La consolidació dels PDC a la ciutat de Barcelona (2005-2010)**

Tal com explica Carmona (2012), en els primers anys del nou segle, es fan evidents la inquietud i la voluntat de professionals dels serveis socials de diferents districtes de la ciutat per incorporar estratègies d'acció comunitària als serveis públics per tal d'intentar fer front a les problemàtiques que van apareixent als barris (Ajuntament de Barcelona, 2002; Ajuntament de Barcelona, 2004). La voluntat política d'apostar per l'acció comunitària també es manifesta en el fet que, a partir del 2003, passa a ser un dels eixos prioritaris en el Programa d'Acció Municipal (PAM).

La necessitat d'aclarir què s'entén per acció comunitària porta a l'elaboració del Marc Municipal per l'Acció Comunitària, que obre un nou període en el qual l'acció comunitària es consolida com a política social a Barcelona. En aquest document s'explicita que l'objectiu, en el marc dels compromisos del PAM 2004-2007, és “dotar la ciutat d'un marc de referència compartit, tant estratègic com metodològic, per desenvolupar l'acció comunitària com a mecanisme generador de benestar en la vida quotidiana. Avançar de forma clara en la concreció de plans comunitaris de barri i en l'activació d'una xarxa d'equipaments de proximitat, on els centres cívics juguin un paper referencial bàsic.” (Ajuntament de Barcelona, 2005: 12).

En aquest document marc (Ajuntament de Barcelona, 2005) es defineix el PDC com “un procés públic d'acció comunitària amb una forta dimensió en el terreny educatiu. A partir d'una visió global persegueix un ventall de transformacions i millores en un territori amb la finalitat d'augmentar la qualitat de vida dels seus ciutadans i ciutadanes. Un procés on la participació esdevé l'estratègia i l'element metodològic bàsic per aconseguir uns objectius” (p.22). En aquesta definició s'entén procés públic com un procés que té lloc en l'esfera pública i inclou diferents àmbits com l'educació, salut, atenció social, habitatge i urbanisme entre altres.

Quan coincideix el PDC amb l'aplicació d'un pla de barri, és rellevant el paper que hi juga l'Agència de Salut Pública de Barcelona, que tenia l'encàrrec de l'Ajuntament de vetllar per la dimensió comunitària en l'aplicació d'aquests plans que se centraven en la millora urbanística amb un plantejament de planificació social. Per exemple, en els barris de Roquetes, Poble Sec i el Casc Antic he pogut visualitzar el paper important que ha jugat aquesta entitat que, en general, ha sabut incardinar bé la seva acció en els plans de barri en el marc dels PDC d'aquests barris o en col·laboració amb ells.

En aquest període es quan s'impulsen el major número de PDC a la ciutat i amb més implicació municipal en la seva gènesi, tenint en compte que assumeix un compromís en la seva promoció.

- El 2005: PDC Barceloneta, PDC La Salut, PDC Besòs Maresme.
- El 2006: PDC Poble Sec, PDC “Apropem-nos” de Poble Nou.
- El 2007: PDC Sagrada Família, PDC Ciutat Meridiana (reactivació).
- El 2010: PDC Navas.

Tal com s'explica en el darrer informe sobre els PDC de l'Ajuntament de Barcelona (2014), aquest període té com a característica que la dinamització d'aquells passa a ser desenvolupada en termes generals per un únic/a dinamitzador/a comunitari/a.



Trobaríem l'excepció en dues experiències que plantejaven la vertebració del pla comunitari a partir d'un col·lectiu diana específic. D'una banda, el PDC Barceloneta que, amb un equip compost per dues professionals, tindria la gent gran com a col·lectiu central d'atenció; d'una altra banda, el PDC "Apropem-nos" que, amb l'objectiu central de treballar la diversitat cultural i els nouvinguts, s'articulava amb un equip de tres professionals, una de les quals centrada en la dinamització comunitària i les altres dues enfocades al desenvolupament de projectes específics, també amb una perspectiva comunitària. Cal remarcar que el PDC Besòs Maresme originàriament es va posar en marxa amb un únic dinamitzador, però que la dimensió, l'evolució i el creixement del projecte l'ha portat a configurar un equip de dues persones.

#### **4.5.3. Estancament i dubtes sobre el model (2011-2015)**

En aquest darrer període, concretament el 2012, ha finalitzat el PDC del Casc Antic, el procés central estudiat en aquesta recerca, i només s'ha posat en marxa un PDC incorporant la figura d'un dinamitzador comunitari, el PDC de La Marina l'any 2013. Aquest darrer té com a característica que prové del procés iniciat anys enrere amb l'objectiu d'impulsar un pla de convivència; es a dir, partia d'una experiència prèvia en la qual ja s'havia posat en pràctica el treball conjunt entre entitats i serveis públics.

Aquesta etapa ha estat marcada per la crisi econòmica que ha significat una retallada general dels projectes de benestar social. S'abandona l'objectiu d'estendre els PDC tal com es plantejava en el període anterior, en el qual es parlava d'arribar fins als 25 PDC per garantir que tots els districtes en tinguessin almenys un. Als espais de debat públic entorn de l'acció comunitària municipal, com el Grup d'Acció Comunitària del Consell Municipal de Benestar Social, els PDC deixen de ser el model d'organització comunitària de referència i es planteja si cal repensar el seu paper en la vida dels barris de la ciutat.

## **5. Els actors socials que comparteixen i/o competeixen pel protagonisme en els PDC**

Un cop situat el context social general i el marc organitzatiu en el qual es desenvolupen els PDC, ens cal presentar els diversos actors socials que entren en relació en aquestes plataformes de treball comú. Tant mateix, per anar delimitant els condicionants i potencialitats de la tasca d'organització comunitària cal també, identificar, a grans trets, les característiques dels actors socials que participen en

aquests processos i el paper que desenvolupen en ells en funció de l'amplitud i/o complexitat del procés comunitari (Cortès i Llobet, 2006).

### 5.1. Els polítics

En general, però especialment en els processos de desenvolupament local, podem afirmar que la implicació dels representants polítics en l'impuls del treball comunitari és necessària en la mesura que l'aposta del treball comunitari sempre ha de partir de la convicció de la necessitat de promoure una democràcia que no exclogui el potencial participatiu dels professionals i de la població. Tenint en compte que una major articulació entre ciutadania, professionals i polítics podria contribuir a una major qualitat, eficiència i legitimitat de les polítiques públiques.

Sense entrar a fons en la complexitat que comporta desenvolupar en la pràctica aquesta nova manera de fer política (que hem anomenat "governança" en el tema anterior), ens interessa destacar que perquè aquest canvi de polítiques sigui possible s'han de finançar i s'ha de donar suport a les accions professionals que impulsin processos d'organització comunitària i construir els instruments i canals que afavoreixin el dret a la participació ciutadana.

### 5.2. Els responsables organitzatius

Per construir una relació de confiança entre els professionals i els polítics, i abordar amb èxit el replantejament de la intervenció social, és clau el paper dels responsables organitzatius que hauran d'utilitzar i transmetre la informació de forma assertiva, així com també explicar i justificar les decisions de l'equip als càrrecs de comandament (tècnics i polítics). Aquesta confiança també permetrà tenir cert marge de maniobra per reorganitzar el servei de manera que els treballadors socials i educadors socials puguin comptabilitzar el treball comunitari amb l'atenció individual i familiar i mobilitzar els recursos necessaris per fer viables els projectes

### 5.3. Els professionals

Els darrers anys (primera dècada del segle XXI), s'ha anat consolidant la tendència d'incorporar nous professionals amb formació universitària en ciències socials i humanes amb l'encàrrec d'assumir l'organització i dinamització del procés comunitari. Aquest procés s'ha produït, especialment, en el marc dels PDC, en la mesura que s'ha optat per la contractació d'aquest perfil professional per a la dinamització d'aquests processos a través de les entitats que assumeixen la gestió dels PDC. D'aquesta

manera, s'ha avançat tímidament en una certa tendència especialitzant, encara que lluny de països com Anglaterra on el treball comunitari és una professió reconeguda que demanda formació específica.

Però també es destaca que si es vol avançar de manera sostenible en la millora del benestar d'un col·lectiu i/o territori des d'una perspectiva comunitària també s'han de tenir els diferents professionals que estan intervenint en la comunitat reconeixent el seu saber tècnic-científic i els seus coneixements entorn a les situacions socials problemàtiques que es volen millorar (Marchioni, 1999). Per poder incorporar aquests professionals en els processos comunitaris, els que treballen als serveis públics i els que ho fan al tercer sector, és imprescindible abordar una remodelació d'un sistema de benestar pensat per a tasques assistencials i/o per a la gestió administrada de problemes socials. Això implica qüestions com el reconeixement explícit del treball comunitari, l'especificació d'un temps per dur-lo a terme, la formació dels professionals, etc., però sense oblidar que també són imprescindibles la motivació i l'esforç dels propis professionals per replantejar la seva tasca (Cortès, Alemany, Llobet i Ainsa, 2004).

#### **5.4. Els ciutadans organitzats**

D'altra banda, és imprescindible disposar de la implicació de les associacions, entitats i grups que van des de les xarxes comunitàries d'autoajuda fins a les entitats de gestió de serveis o els grups de pressió. Tots aquests són el punt de partida clau en un procés d'organització comunitària com és un PDC, doncs assenyalen la capacitat que una comunitat ha tingut d'autoorganitzar-se fins aquell moment i atesa la responsabilitat creixent que tenen en la provisió del benestar. Per tal d'afinar més en la diversitat de paper que juguen els ciutadans organitzats en aquests processos comunitaris és útil distingir entre diferents tipus de ciutadans.

##### **5.4.1. Els interlocutors habituals/instituïts de l'administració pública**

Les associacions de veïns van tenir un paper important durant la transició política, especialment en els barris populars. Des de llavors juguen un paper de representació dels interessos veïnals, malgrat que avui en dia, amb comptades excepcions, poca gent participa en aquestes associacions. Malgrat la feblesa organitzativa segueixen sent associacions molt importants en un procés de desenvolupament comunitari perquè sovint són les úniques associacions que tenen una visió general del barri.

Els PDC contribueixen a una redefinició pràctica del paper de les associacions de veïns (com gestors i administradors de serveis) i de les relacions amb l'administració. En totes les associacions de veïns, amb més o menys intensitat, hi ha certa ambivalència en relació amb els plans comunitaris, segons quin sigui el seu nivell d'implicació en el PDC i de si participen en el lideratge del procés, i en la mesura, en definitiva, que qüestionen o no el seu lideratge en el barri.

En aquest procés de reconfiguració de la representativitat de la societat civil (teixit associatiu) en un territori és rellevant el fenomen de l'impuls d'associacions de barri de segon nivell (coordinadores, plataformes, taules, etc.) com a estratègia per enfortir i racionalitzar la tasca de les associacions, ja sigui a través d'un PDC o no. En alguns casos estudiats, els PDC s'han impulsat des d'aquestes plataformes, com una nova línia de treball.<sup>58</sup> En d'altres casos, s'ha creat una associació com una estratègia d'organització i gestió del propi PDC.<sup>59</sup>

#### 5.4.2. Els proactius

Grups de persones que poden actuar des de diverses associacions (una AAVV, una parròquia, un esplai, una AMPA, una associació de dones, una associació d'immigrants) o sense el marc d'una entitat formalitzada que s'organitzen per tirar endavant projectes que acostumen a ser d'un indiscutible interès públic (millorar la convivència intercultural, una radio de barri, la festa major, una escola de pares i mares, un banc del temps, etc.). No acostumen a ser gaire visibles perquè no utilitzen estratègies conflictivistes (que atrauen més els mitjans de comunicació), però constitueixen un entramat bàsic de la vida comunitària i els principals participants en els plans comunitaris.

#### 5.4.3. Els mobilitzats

Com ja hem explicat, els nous moviments socials, a través de diverses organitzacions i col·lectius, defensen un model de societat alternativa fonamentada en nous valors i canalitzen la seva participació ciutadana a través de la resistència o la dissidència amb les institucions de l'Estat (Subirats, 2005). Des d'aquests espais, sovint s'han mantingut poca predisposició a participar en els espais institucionalitzats per canalitzar la participació ciutadana com són els PDC, però en els darrers anys, a partir del punt

<sup>58</sup> Poble Sec, Sagrada Família i Roquetes.

<sup>59</sup> Casc Antic, Verdum.

d'inflexió que va representar el 15-M del 2011, es fa efectiva una presència i influència creixent d'aquests col·lectius en els moviments veïnals i en la política municipal.

#### **5.4.4. Els ciutadans afectats**

Caldria distingir entre els que defensen interessos generals (o generalitzables) i aquells que només defensen interessos particulars no generalitzables. Com ja hem plantejat, el repte fonamental del treball social comunitari ha de ser la tasca de mobilització i organització dels ciutadans no organitzats, especialment, els col·lectius en situació de vulnerabilitat social (joves en conflicte, dones sense reconeixement públic, immigrants sense papers, gent gran desaprovada, etc.). Però per desgràcia, la mobilització col·lectiva de ciutadans afectats que té més protagonisme en els mitjans de comunicació és d'un altre caire: els afectats ho són per quasi tot i els motius d'afectació només fan que créixer.

No hi ha dubte que és raonable, per exemple, defensar-se col·lectivament quan ens afecten infraestructures contaminants o activitats econòmiques incompatibles amb els usos residencials, però no ens sembla tant c protestar per la instal·lació d'una residència de gent gran o d'una escola (perquè quan els nens surten al pati fan molt soroll). Ja no diguem quan aquest servei públic (que, en general, ningú qüestiona com a tal) es tracta d'una presó, un centre d'acollida d'immigrants, un centre d'atenció a toxicòmans, etc.

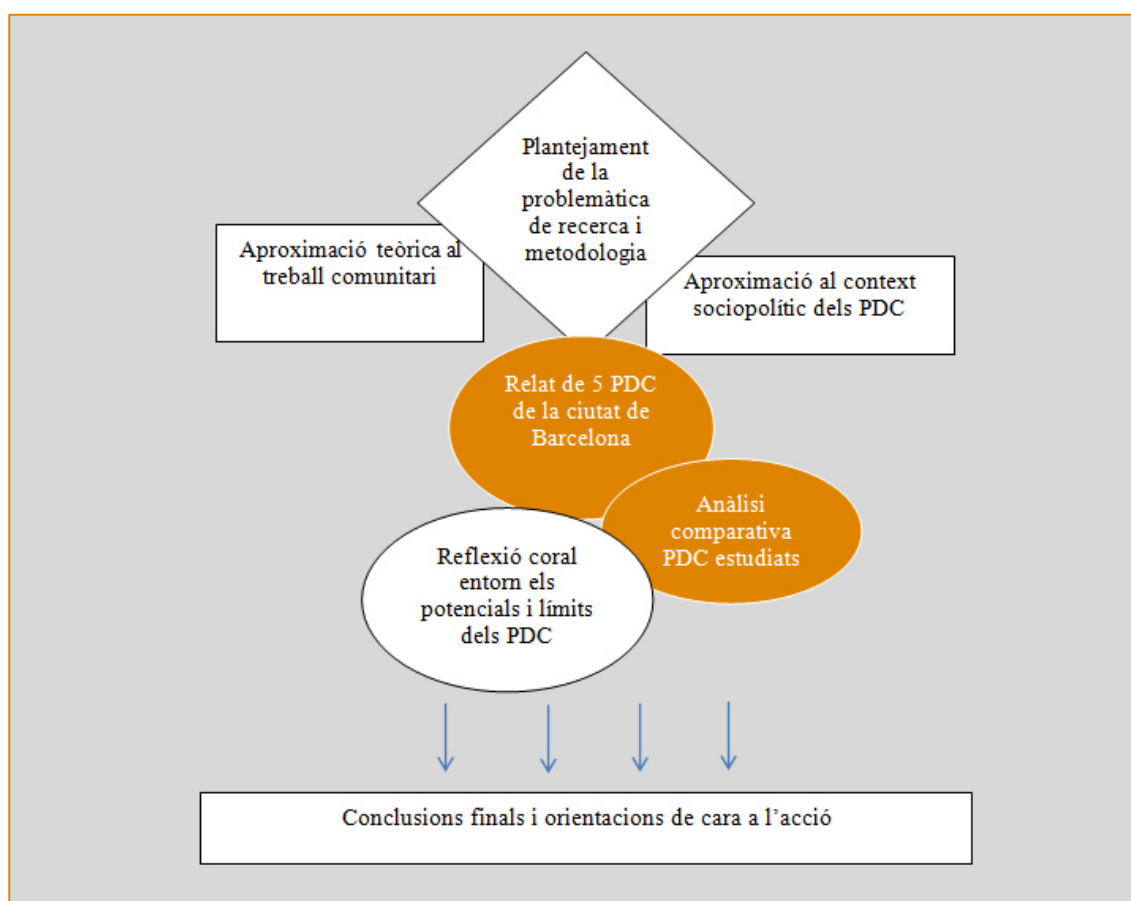
#### **5.4.5. Els grups socials negatius**

En algunes ocasions, l'organització ciutadana pot ser perjudicial perquè es vertebra a l'entorn d'un valor negatiu com el feixisme, la xenofòbia, la intolerància, la violència, etc. Aquestes manifestacions s'alimenten de la por i administren la incapacitat social d'encarar el futur amb esperança i voluntat de canvi.

## CAPÍTOL 4. EXPERIÈNCIES DEL PDC A LA CIUTAT DE BARCELONA I EL SEU CONTRAST

*El poder és el que sorgeix entre els homes quan actuen junts i desapareix en el moment que es dispersen. El poder és l'energia que manté aquest espai tot ell fet de possibilitats. El poder només és realitat on paraula i acte no s'han separat, on les paraules no estan buides i els fets no són brutals, on les paraules no s'utilitzen per amagar intencions sinó per descobrir realitats i els actes no s'usen per violar i destruir sinó per establir relacions i crear noves realitats*

H. Arendt (2001, p.223)



En aquest capítol es presenta la tasca de sistematització de les dades obtingudes a través del treball de camp desenvolupat per mitjà del relat de cinc històries d'organització comunitària que ha impulsat el teixit associatiu a cinc barris de la ciutat de Barcelona a l'aixopluc del programa de PDC (PDSEC) de la Direcció General de Serveis Comunitaris (DGSC) i el suport de l'Ajuntament de Barcelona (més concretament, dels districtes de Nou Barris, Eixample, Sants-Montjuïc i Ciutat Vella).

En primer lloc, es presenta el relat central d'aquest estudi, en el qual el relator fa un esforç per reconstruir la història del PDC del Casc Antic de Barcelona des que es va començar a gestar el 1995 fins que va finalitzar el juny del 2012. En segon lloc, es mostren quatre breus relats parcials de quatre altres PDC de la ciutat de Barcelona, per tal d'obrir la mirada al conjunt de PDC de la ciutat i poder contrastar l'experiència del Casc Antic. En tercer lloc, es dóna compte del resultat d'un estudi comparatiu dels cinc plans comunitaris relatats que es poden considerar com una mostra significada dels plans comunitaris impulsats a la ciutat de Barcelona en el marc del PDSEC de la DGSC de la Generalitat de Catalunya,

## 1. El Pla Integral del Casc Antic<sup>60</sup> (1995-2012)

**Introducció: aclariments en relació amb la posició del relator en el procés**

Les fonts que serveixen de base per relatar aquesta història han estat les següents:

- a) La pròpia participació del relator des de finals del 1995 fins al 2000 (una mica després de marxar del barri per canvi de domicili).
- b) La realització i coordinació de tres investigacions acadèmiques en les quals diversos estudiants estudiaven aquests PDC entre altres per conèixer el potencial i els límits d'aquests tipus de processos d'organització comunitària per millorar el benestar social d'una localitat, sovint anomenats *plans comunitaris*.
- c) L'assumpció del paper d'assessor del pla a partir del 2008 i fins al 2009 i novament el 2011.
- d) La col·laboració impagable de les dues dinamitzadores del PDC, la Marta Domènec i la Patricia Bas i, en la darrera etapa, de la Ma Rosa Paredes i de l'Alba Pons.

Es tracta, doncs, del relat d'una experiència que abasta un ampli període de temps, disset anys, realitzat en diversos moments per una persona que la va viure de manera molt intensa els seus primers anys i que, ja sigui per enyorança o per interessos docents i de recerca, ha realitzat un seguiment continuat de l'experiència. Malgrat els esforços del relator per registrar els fets més significatius del procés, per recollir diversitat de punts de vista en diversos moments d'aquest procés i per ser rigorós en les seves

---

<sup>60</sup> Aquest és el seu nom original, malgrat que a partir del 2008 va passar a anomenar-se PDC del Casc Antic per a reforçar la identitat de pla comunitari.

anàlisi, cal advertir que aquesta reconstrucció de l'experiència mai no serà prou completa, objectiva o neutra.

No és completa perquè de ben segur que falten dades importants que podrien aportar més llum a aspectes no prou aclarits en aquest relat. Tampoc és objectiva perquè malgrat que es fa un esforç important, es prioritza la construcció d'un relat intersubjectiu relligat per un dels subjectes del procés, el mateix relator, que també té opinió. Tampoc és neutral perquè aquesta experiència humana també s'explica pels afectes i els desafectes, els encontres i els desacords del propi relator amb els altres actors del procés.

Malgrat aquests límits, creiem que aquesta reconstrucció de l'experiència tindrà un notable interès, en primer lloc, per als seus protagonistes ja que el coneixement de la pròpia història pot ajudar a entendre part dels obstacles i les dificultats amb què es troben i redescobrir potencialitats del propi barri que potser avui no s'estan aprofitant prou. Connectar amb la història d'aquesta experiència comuna teixida amb l'esforç i complicitat de moltes persones (representants d'entitats, professionals dels serveis, veïns de peu dret, responsables polítics, etc.) la major part de les quals ja no estan vinculats directament amb la vida comunitària del Casc Antic, permetrà valorar en la justa mesura tot el que s'ha aconseguit durant aquests anys.

També aporta una part important de la memòria històrica del barri, aquella que dona compte de la capacitat que es té des d'un dispositiu institucional anomenat Pla de Desenvolupament Comunitari per canalitzar la solidaritat i l'altruisme de moltes persones que se senten identificades amb els barris del Casc Antic de Barcelona, al temps que es mostren les diferències que sovint bloquegen aquests processos (diferents maneres de veure el món, diferents interessos, afectes i desafectes personals).

### **1.1. El barri: el context social en el qual s'implementa l'acció**

Per entendre bé aquest procés d'organització comunitària que tot just comencem a explicar l'hem de situar en el context en el qual se situa l'experiència, en el moment en què es troba el Casc Antic el 1995, els moments inicials de gestació del procés. Per fer aquesta aproximació cal identificar les situacions socials que en aquell moment es vivien com a problemàtiques i les dinàmiques existents entre els actors socials preocupats i ocupats en aquestes situacions.

Cal adonar-se que qualsevol procés d'organització comunitària s'ha de situar en el context de la vida associativa del barri, que es va transformant amb rapidesa, però que



encara es mantenen certs conflictes que cal conèixer per poder entendre el mateix procés, les seves conseqüències, els seus límits i el seu potencial.

### **1.1.1. Característiques socials i demogràfiques del territori**

El Casc Antic és una de les zones administratives del districte de Ciutat Vella de Barcelona que delimita amb Via Laietana, Trafalgar, Lluís Companys i Passeig Marítim, que aglutina els barris de St. Pere, Sta. Caterina i la Ribera, però que manté certa identitat territorial afavorida, sense dubte, per aquesta delimitació administrativa i per les fronteres “naturals” que representen les grans vies que encerclen el territori.<sup>61</sup>

Aquest territori, com el conjunt de Ciutat Vella, va patir un procés de degradació important durant el segle XX. L'antiguitat i mal estat de molts habitatges del barri va obligar a abordar un procés de remodelació urbanística, aplicada des de feia uns anys a través del PERI, que ha estat la intervenció pública més significativa en aquests barris. En el moment en què situem el punt de partida d'aquest relat, l'any 1995, encara estava pendent una part important d'aquesta obra pública, com la reforma del mercat de Sta. Caterina, l'obertura del passeig Francesc Cambó i la connexió amb el carrer Princesa, o la urbanització del carrer Pou de la Figuera, que ha significat l'inici d'un procés de transformació d'una de les zones més degradades del barri que s'ha anat culminant durant la primera dècada del 2000 i que ha tingut una incidència important en les relacions entre les associacions del barri i l'Ajuntament de Barcelona.<sup>62</sup>

### **1.1.2. El paper del teixit associatiu en el desenvolupament del barri**

El Casc Antic disposa, en el moment d'inici d'aquest relat, d'un teixit associatiu ampli i divers. Per un costat, hi havia les entitats culturals històriques, algunes en decadència com la Germanor Barcelonina i la Penya Cultural Barcelonina, però d'altres que encara gaudien de bona salut com St. Pere Apòstol, les associacions de comerciants (agrupades entorn dels carrers), les entitats vinculades a l'església (l'ajuda, les parròquies) o connectades amb aquesta (entitats de caire social vinculades al treball amb la inserció laboral dels joves com la Fundació Comtal o a les activitats de lleure com un agrupament escolta i un esplai), una entitat que sorgeix a principis dels noranta,

---

<sup>61</sup> Al llarg de la meua experiència laboral com a treballador social al Casc Antic (1990-1996) vaig poder observar que bona part de la població en situació més vulnerable i la major part de la gent gran quasi mai sortia d'aquestes fronteres i que, alguns, de l'aventura de sortir del barri en deien, curiosament, “anar a Barcelona”.

<sup>62</sup> Així com en la pròpia dinàmica del PDC com ja veurem al llarg d'aquest relat.

PRISBA, encapçalada per una líder veïnal històrica, així com també AFPACA, una escola d'adults amb una llarga trajectòria de compromís social i educatiu al barri.

Al capdavant d'aquesta tasca associativa trobem les associacions de caràcter veïnal com l'Associació de Veïns Casc Antic, la Coordinadora de Veïns (un sector que s'escindeix de l'associació de veïns) i l'Associació en Defensa de la Barcelona Vella (sorgida a principi dels 1990), com a reacció al desenvolupament del pla urbanístic (PERI). D'entre aquestes associacions del barri, cal destacar l'Associació de Veïns del Casc Antic (la Sosi) que era una entitat que a més de ser el representant principal dels veïns, va desenvolupar, sobretot a la primera meitat dels noranta, una important capacitat d'intervenció social i educativa en el barri, i es va convertir en el principal referent de les administracions públiques. En aquesta època "la Sosi" disposava d'un equip de comunicació semi-professionalitzat que impulsava una revista de qualitat i amb certa projecció en el districte (Vella Ciutat), liderava la televisió local de Ciutat Vella, gestionava el centre solidari, un projecte d'inserció social amb sis treballadors a jornada completa (entre els quals hi havia el relator), una escola d'adults, dos cursos de formació ocupacional (cambrera de pisos i de cuina), impulsava una cooperativa d'habitatge (Porfont) i una fundació per donar cobertura al conjunt de projectes socials (Fundació Casc Antic).

Cada una d'aquestes entitats desenvolupava els seus projectes de manera bastant aïllada però hi van haver diversos intents de posar en marxa plataformes de treball conjunt, especialment per part del president de l'Associació de Veïns, una persona amb certa capacitat de gestió i lideratge i pretensions de projecció política que volia estendre la seva influència en el conjunt del teixit associatiu i la seva legitimitat com a representant del barri. De fet, en els inicis del procés, ell va veure en el pla integral una gran oportunitat per fer avançar aquest projecte impulsant una coordinadora d'entitats. Però altres líders importants en el barri mai no li van perdonar la "traïció" de la "Campanya Aquí hi ha gana"<sup>63</sup> i no van deixar que ell ocupés un lloc significatiu a la nova entitat que estava destinada a esdevenir espai de referència de les entitats socials del territori.

---

<sup>63</sup> Aquesta va ser una campanya desenvolupada el 1987 fruit d'una mobilització popular al barri en contra de la degradació de les condicions de vida del Casc Antic. Va ser una campanya molt exitosa, ja que va tenir un important impacte mediàtic i va ajudar a millorar la inversió pública en el barri. Com a resultat concret de la campanya es va crear, el 1988, el Centre Solidari del Casc Antic. La traïció té a veure amb el fet que Juli Carbó va fer valer la "representativitat" de l'Associació de Veïns com a gestora del centre exclouent aquelles persones que havien impulsat tant la campanya com el projecte del mateix centre.

## 1.2. Una mobilització social entorn d'un pla integral per al Casc Antic (1995-1997)

Un grup de joves idealistes volen impulsar un procés de transformació al barri amb la complicitat dels veïns i el suport de les entitats del barri. Aquestes es fan seu el procés però l'abraçada de l'ós converteix aquesta experiència en quelcom diferent a allò que els seus impulsors havien somiat.

### 1.2.1. La gestació del procés: la constitució del grup motor entorn d'una idea de canvi que germina en un terreny abonat

El 1995, algunes persones vinculades a serveis gestionats per associacions del barri (sobretot de l'associació de veïns i de l'escola d'adults) amb un perfil professional<sup>64</sup> inicien un procés que pretén donar una resposta unitària a la situació d'un barri que havia de resoldre qüestions com la incorporació creixent d'immigrants al barri, un atur molt superior a la mitjana de la ciutat, la inseguretat ciutadana, la desprotecció dels vells, etc. Una de les persones impulsores del pla i que va ser la representant legal del pla a finals dels 1990 i principis dels 2000 explica com va començar el procés:

... no va ser fins l'any 1995, moment en què en el barri es donaven bastants enfrontaments (a causa principalment, de la llei d'estrangeria i de la delinqüència en el barri) que algunes associacions vam veure la necessitat de trobar solucions socials a tota la problemàtica del Casc Antic. Així, el juny del 95, vam començar a realitzar les reunions, es van fer diferents actes (jornades culturals, la primera jornada intercultural, on es tractaven temes culturals i de coneixement mutu) i a partir d'aquests actes ens vam començar a agrupar (AnR0, p. 16)

Recordo aquests primers moments com una explosió de participació i un punt d'inflexió en les dinàmiques de treball conjunt en el barri. Després de molts anys caracteritzats pels enfrontaments dels principals líders i/o notables del barri (de la Sosi, de PRISBA, de la Coordinadora de Veïns, de la Plataforma d'entitats de la Ribera),<sup>65</sup> uns nois i noies joves benintencionats i no sospitosos de representar cap dels líders en disputa plantegen organitzar un procés de treball comú per reflexionar sobre els problemes del barri i reclamar a l'administració pública els recursos necessaris per afrontar-los amb les accions necessàries. Aquests plantejaments tenien un to reivindicatiu explícit i això va

<sup>64</sup> Alguns estan contractat per aquestes associacions i els altres lideren associacions gestores de serveis.

<sup>65</sup> Jo coneixia bé un dels motius principals de la discòrdia, que va ser la gestió del Centre Solidari del Casc Antic.

fer que ens els primers moments l'ajuntament mantingués una posició receptiva, però a la defensiva, a veure-les venir. El fet que la iniciativa no vingués de cap dels líders del barri va fer que els altres hi donessin suport, això sí, com l'administració, al principi, sense massa entusiasme i participant en el procés a l'expectativa.

La tardor del 1995, es va configurar un grup promotor d'un pla integral que volia aglutinar les entitats del barri entorn del repte de millorar les condicions de vida del Casc Antic. Aquest grup motor, que s'autoanomena Secretaria, és impulsat per algunes mestres de l'Escola d'Adults AFPACA (avui EICA). A través del responsable de l'Escola d'Adults de l'Associació de Veïns, també es vinculen a aquest grup dos nois relacionats també amb l'Associació de Veïns, un nou activista de l'Associació amb moltes ganes de canviar les coses, i el relator, ja veterà treballador social del Centre Solidari (cinc anys d'experiència) i també membre de l'Associació de Veïns. La Secretaria assumeix, en aquests primers moments, l'organització de l'acció: la difusió de la iniciativa, la convocatòria i la dinamització de les àrees de treball, etc.

Durant la primera etapa de discussió al voltant de quin havia de ser el projecte comú que aglutinés a les entitats del barri només es van arribar a definir uns objectius genèrics: millorar les condicions de vida del barri (l'atur, les drogodependències i l'atenció als infants són els temes que preocupen més) i aconseguir el reconeixement de totes les cultures i gent que vivia en el barri.

Potser el més valuós d'aquests moments fou l'obertura de nous espais de participació i la important capacitat de convocatòria. Eren moments apassionats i apassionants, de molt entusiasme i creativitat, però també molt caòtics. Les reunions eren tan àmplies que costava aclarir-se. A més sempre venia gent nova i calia explicar-los per on anàvem... I nosaltres, els que assumíem el paper de coordinació i dinamització del procés (la Secretaria) no teníem gaire experiència i tampoc no estàvem prou organitzats. No teníem dies de reunions fixes ni un espai de trobada de referència, no ens havíem repartit suficientment els rols i funcions, no hi havia un lideratge clar.

Aquesta primera etapa, doncs, es va caracteritzar per la confusió (per a què ha de servir el pla?), la discussió (en quina mesura s'ha d'utilitzar una estratègia de confrontació?) i un treball poc formalitzat (manca de projecte formal, manca de documentació sistemàtica, etc.). Així ens ho explica una de les impulsores del pla:

Al principi érem vuit o nou entitats, que creïem que s'havien de buscar solucions socials i al llarg de l'any 1996 ens vam estar reunint, mirant com ho hauríem de fer, barallant-nos entre nosaltres (teníem diferents visions de com fer-ho)... (AnR0, p. 16)

### 1.2.2. Les àrees com espais constitutius d'un procés de treball compartit

En els primers anys del Pla Integral del Casc Antic (PICA) les àrees de treball van ser els espais més dinàmics del pla, on es tractaven els problemes que preocupaven els participants en el procés, on es generaven les propostes per definir respostes a aquests problemes i on es feia el seguiment dels projectes que es desenvolupen en el marc del pla. Però les àrees també eren espais de relació de persones preocupades i ocupades en les mateixes qüestions (sobretot persones que treballaven professionalment o com a voluntàries) que van permetre anar coordinant millor les accions que ja feien per millorar el benestar al barri i, fent un pas més enllà, anar forjant un projecte comú.

Al principi del procés es va constituir l'àrea social que es va centrar en el debat sobre què es podia fer per donar resposta a l'atur. De fet, aquesta àrea va ser el principal espai de trobada i on es van començar a construir les complicitats de treball comú. A aquestes reunions no hi assistia cap dels notables del barri, sinó gent de la base (professionals, voluntaris i/o persones afectades pels problemes). De seguida també es va constituir l'àrea de cultura. Aquestes dues àrees, la social i la de cultura, van ser els espais més participatius i d'on van sorgir la major part dels projectes i activitats, així com també noves comissions que, més tard, el període de consolidació de l'organització del procés es van convertir en àrees de treball autònomes i amb projectes importants al seu càrrec:

1/ **L'àrea social.** Es tracta d'un dels espais de treball on es va anar concretant el projecte comú. En els primers mesos del pla va ser un espai molt obert on, en cada sessió, s'incorporava gent nova i on es discutia molt sobre la situació del barri, però s'avançava poc en concretar què es podia fer. Com a resultat d'aquestes discussions prèvies es va consensuar que la qüestió prioritària que calia tractar era l'atur. Es parla molt de la idea de crear iniciatives que generessin ocupació (empresa d'inserció, cooperativa, etc.) També començaren a aparèixer situacions que posaven en evidència diferents posicionaments ideològics i estratègics, com en el cas de la demanda de suport en "l'okupació" d'un equipament municipal per part d'un col·lectiu d'aturats, que en aquests primers moments del procés era un dels grups més actius de l'àrea social.

2/ **L'àrea de cultura.** També en aquest primer moment, un grup de persones preocupades pel reconeixement de totes les cultures que vivien en el barri que ja havien organitzat la primera setmana intercultural (que a partir d'aquest moment se seguirà fent en el marc del pla integral) van engegar l'àrea de cultura. En aquesta àrea, liderada per les escoles d'adults, de seguida va prendre força com a prioritat la necessitat d'oferir una oferta educativa i de lleure en horari extraescolar durant la setmana.

### 1.2.3. Les assemblees per construir el consens

Les assemblees de barri van ser espais claus per arribar a acords, per llimar desconfiances i per visualitzar públicament la potència del procés. Que jo en tingui constància, es van fer tres de prèvies a la constitució formal del pla:

Una primera, el juny del 2006<sup>66</sup> al carrer Comerç, 42, que llavors era un equipament destinat als serveis municipals (hi havia els serveis socials i el casal de joves). En aquests moments, el procés només incloïa les associacions del barri l'Ajuntament, tal com recordo, observava el procés amb desconfiança. A aquesta primera assemblea va assistir molta gent, sobretot representants de les associacions veïnals i la reunió va ser molt ben conduïda. El grup motor, que ja s'autoanomenava com a Secretaria, va reforçar i legitimar el seu lideratge. Recordo els nervis i la complicitat del grup motor en la preparació i desenvolupament de l'assemblea.

En aquesta primera assemblea es va donar suport al desenvolupament d'un projecte d'autoocupació de reciclatge de mobles vells de l'associació de joves contra l'atur, que s'havia gestat en el marc de l'àrea social. Per fer viable aquest projecte, l'Associació per a l'Animació i la Formació Permanent d'Adults Casc Antic (AFPACA) cedia una part del seu local, amb el compromís de la resta d'entitats a donar suport a aquesta entitat perquè pogués obtenir un local més idoni per a la seva activitat educativa. També s'impulsa el procés de difusió de l'adhesió de les entitats al procés.

En la següent assemblea realitzada, el 20 de novembre del 1996, es produí un punt d'inflexió important,<sup>67</sup> ja que es va constituir un nou nucli motor que representava les entitats amb més pes específic en el barri i que incorporava una de les persones impulsores del Secretariat anterior. Formaren part d'aquest nou Secretariat un representant de cada una de les entitats següents:

- PRISBA.
- Taula de Joves Comtal.
- Associació de Veïns del Casc Antic.
- AFPACA.
- Obra Social Sta. Maria del Mar.

---

<sup>66</sup> No he aconseguit recuperar l'acta d'aquesta reunió i només en tinc un record borrós.

<sup>67</sup> No cal dir que és evident que en aquest espai de temps hi ha trobades "entre bastidors" de les entitats amb més pes en el barri per fer un pas endavant en el lideratge d'aquest procés que veuen com una oportunitat per constituir una plataforma d'acció comuna. En tot cas, el relator està en fora de joc perquè s'acaba d'incorporar a una nova feina i ha deixat de trobar-se en el rovell de l'ou d'aquesta història.

- Coordinadora de Veïns Casc Antic.
- Secretari tècnic del PICA, Associació de Veïns Casc Antic.

A més, s'anomenaren els representants de les entitats del Pla Integral del Casc Antic en la comissió de coordinació entre Entitats i el Consell de Districte:

- Coordinadora de Veïns Casc Antic.
- Plataforma d'Entitats de la Ribera.
- PRISBA.
- Taula de Joves Comtal.
- Associació de Veïns del Casc Antic.
- AFPACA.

Finalment, la tercera assemblea se celebrà el febrer del 1997. Va ser una reunió que es va fer al local d'AFPACA i en la qual es va discutir i aprovar els estatuts del PICA. Hom recorda que es va discutir molt entorn de com s'havia de valorar el rol del veí que vol participar en el pla integral, tenint en compte que l'entitat quedava configurada com una associació de segon grau a la qual només s'hi podien adherir associacions formalment constituïdes. Aquells que defensàvem la importància de la participació dels ciutadans no organitzats vam quedar molt sols. De fet, aquesta era la meva situació personal perquè ja no treballava al Centre Solidari ni era membre actiu de l'Associació de Veïns (ni, encara menys, me'n podia atribuir la representació). D'entre els representants d'entitats, solament la representant de la Coordinadora de Veïns, va donar suport a aquesta postura i ho vaig agrair incorporant-me al poc temps a aquesta entitat.

### **1.3. La implementació del model gestionista (1997-2001)**

Després d'aquesta etapa "adolescent" del procés, caracteritzada per l'efervescència, el debat i el conflicte entre diverses maneres de veure el procés, com ja hem vist, es va consolidar la proposta d'aquelles posicions que podríem anomenar "moderades" i/o "col·laboracionistes" amb l'administració pública.

#### **1.3.1. La consolidació d'un pla viable amb el suport de l'Ajuntament del districte de Ciutat Vella**

Després d'una crisi de l'equip de la Secretaria i de la retirada dels membres que defensaven estratègies de confrontació amb l'administració pública,<sup>68</sup> aquesta es

---

<sup>68</sup> Especialment rellevant és la retirada d'una persona vinculada a l'esquerra radical i del líder d'una associació d'aturats de caràcter reivindicatiu.

reconstitueix amb la incorporació de nous membres i el procés es formalitza a través de la constitució de l'entitat PICA.<sup>69</sup> Paral·lelament es va aclarint que el pla ha de ser un espai de treball per a la millora del barri que prioritza el consens entre les diverses associacions del barri (tenint en compte els seus objectius, però també la cultura i ideologia) amb la col·laboració i serveis implicats en el barri (siguin públics o privats). De fet, potser, en part, podríem dir que a la tardor del 1996 finalitza un determinat procés i s'inicia un altre sense que hi hagi un trencament formal de l'inicial. Això permet que es puguin aprofitar els avenços que s'havien obtingut (la legitimitat com a procés "ciutadanista", una plataforma de treball comú, unes reflexions avançades sobre alguns temes, algunes complicitats, etc.).

Aquest cop de timó important, aquest canvi radical en el model de procés es va poder produir sense ruptura perquè determinades persones<sup>70</sup> vam mantenir una posició col·laboradora, medidora, institucional, professional, de molt respecte pel que s'havia aconseguit, de voler treballar pel procés sense cap interès creat. Actuàvem donant suport al nou plantejament del PICA perquè simplement creïem que així podria millorar la intervenció social que s'estava desenvolupant en el territori. No era el procés que havien somiat en les apassionades i interminables reunions dels inicis del procés, però era el que semblava possible, el que s'obria pas, sobretot, perquè tenia el suport econòmic de l'administració pública i l'acceptació de les associacions principals del barri.

Aquest aclariment del caràcter col·laborador de la plataforma, permet la incorporació de l'Ajuntament del districte de Ciutat Vella al procés, el qual de seguida aposta per considerar a PICA com el seu principal interlocutor a l'hora de distribuir els recursos públics entre les entitats que desenvolupen una tasca social en el barri, en detriment de l'associació de veïns que, com ja hem explicat, rebia fins llavors una bona part d'aquests recursos econòmics. D'aquesta manera, el PICA es va convertir en una organització que canalitzava en el seu si el conflicte per la distribució dels recursos públics a les entitats del barri.

Per entendre bé el significat d'aquest esdeveniment cal saber que aquest canvi de destinació de recursos afecta especialment al Centre Solidari del Casc Antic,<sup>71</sup> un servei socioeducatiu destinat a les persones amb situació econòmica precària que, com ja hem

---

<sup>69</sup>Segons l'acta fundacional les entitats constituents són Espai d'Inclusió i Formació del Casc Antic (EICA), Coordinadora de Veïns del Casc Antic, Associació Obra Social Santa Maria del Mar, Plataforma d'Entitats de la Ribera, Fundació Prisca i Taula de Joves Comtal.

<sup>70</sup> Una representant d'AFPACA, especialment, i jo mateix però amb un paper menys rellevant.

<sup>71</sup> El meu lloc de treball des de finals del 1990 i fins al juny del 1996, plataforma d'observació, espai d'aprenentatge professional i de creixement personal.



explicat, es va crear el 1988 com a resultat de la campanya “Aquí hi ha gana” i que va generar un conflicte important en el barri per establir qui l’havia de gestionar. L’emergència de noves propostes d’intervenció social, la decadència del projecte social que es desenvolupava en el centre solidari i la pèrdua de confiança amb la tasca de gestió dels recursos públics que havia realitzat el president de l’associació de veïns en els darrers anys, va propiciar que el districte fes un gir important en la seva política social en el casc antic i apostés clarament per nous projectes i nous interlocutors en el barri sense necessitat d’incrementar la inversió social.

En aquell nou context d’emergència d’un nou poder al barri (el PICA) i de crisi organitzativa de l’associació de veïns (el president de l’AAVV va dimitir), la retirada de la major part del suport al centre solidari no va provocar cap reacció en contra en el barri. Això sí, com veure’m més tard, en el PICA s’han desenvolupat accions en diversos moments per intentar pal·liar el buit que va deixar el centre solidari com a suport alimentari a les famílies en situació econòmica precària sense sortir-se’n en cap de les ocasions. Paradoxalment, el PICA funcionarà sense la participació activa del centre solidari, que durant tots aquests anys va continuar fent una tasca callada (oferint lots de menjar i suport en la recerca de feina).

A través d’aquesta experiència me n’adono que les accions que desenvolupem deixen de ser nostres un cop les hem iniciades. Lligades a altres accions poden arribar a tenir conseqüències molt diferents a les que nosaltres havíem desitjat (efectes perversos). Tal com explica Morin (2001), l’acció no només suposa el risc de fracassar, sinó també la desviació o la perversió del seu sentit inicial, i es poden tornar contra els iniciadors. Aquestes accions deixen de ser nostres des del mateix moment en què les desenvolupem per passar a formar part d’una dinàmica social sotmesa a un munt d’influències (la sociologia vol explicar com funciona aquesta dinàmica). Me n’adono que el meu compromís amb el PICA i el meu esforç per millorar la intervenció social al barri va facilitar que es produís la finalització del projecte del Centre Solidari. Em consola la convicció que en bona mesura el projecte ja se l’havia “carregat” l’afany d’utilitzar-lo per fer créixer l’organització<sup>72</sup> i com a palanca per construir un projecte quimèric.

---

<sup>72</sup> Les organitzacions del benestar, com a estructures per captar recursos públics i de projecció dels seus líders tenen una tendència “quasi” natural a créixer.

### 1.3.2. La definició dels objectius del pla

En aquesta etapa els objectius genèrics que donaven sentit i guiaven el debat en els moments inicials del procés eren millorar les condicions de vida del barri i aconseguir el reconeixement de totes les cultures i gent que vivia en el barri. Més tard, es van anar concretant aquests objectius a mesura que es van anar realitzant accions de millora. Aquests objectius van quedar formalitzats de la manera següent:

- Aconseguir una més plena i racional utilització dels recursos culturals, socials, laborals...
- Fomentar l'establiment de dinàmiques participatives i de coordinació de les entitats del barri i del veí.
- Vetllar per la millora de les condicions d'habitabilitat i de l'entorn urbà.
- Revitalitzar socialment i econòmicament el barri.
- Potenciar la participació dels joves en el teixit social del barri i de la ciutat.
- Afavorir la integració i l'autoorganització dels col·lectius d'immigrants.
- Optimitzar els recursos existents per a la gent gran.
- Promoure i millorar l'educació i el creixement personal dels infants i adolescents del Casc Antic.
- Ésser un element de reequilibri, mediació i convivència, per a tots els infants i adolescents del barri.
- Facilitar l'accés a les noves tecnologies.
- Fer confluïr les accions de les diferents administracions en el territori.

### 1.3.3. La definició d'un diagnòstic comunitari per sortir del pas

En el principi del procés no hi havia una voluntat de procedir a un estudi sistemàtic de la situació del barri que orientés el que s'havia de fer. Hi havia un cert acord sobre quines són les situacions problemàtiques a les quals cal donar resposta (l'atur, la situació dels joves, el repte de la integració dels immigrants,...). Es manifestava una clara impaciència per actuar ja que es considerava que ja s'havia discutit prou. Els esforços de les persones implicades en el pla més aviat anaven encaminats a concretar propostes que resolguessin problemes concrets, coordinant els serveis ja existents o definint nous projectes.

Però en el moment que l'associació va sol·licitar suport econòmic a la Direcció General de Serveis Comunitaris (DGSC), el 1998, aquesta va demanar que es realitzés un diagnòstic de la situació del barri que servís de punt de partida per a les actuacions futures. Aquest diagnòstic va ser realitzat a través d'un debat en cada una de les àrees

de treball en les quals es tractava d'identificar els punts forts i els punts febles del barri, tal com es mostra en la taula.

PUNTS FORTS	PUNTS FEBLES
Situació barri	Situació del barri i aspectes urbanístics
Centralitat barri a la ciutat	Envelliment del barri
Bones comunicacions	No previsió habitatges malmesos no afectats
Patrimoni històric	Degradació dels habitatges
Oferta cultural	Habitatges buits
Activitat comerç i restauració	Manca adequació habitatge gent gran o persones amb disminucions
Aspectes urbanístics	Disseny dels edificis
Intervenció coordinada en habitatge (ARI)	Lentitud en la realització del PERI
Pla Especial Reforma interior (PERI)	Aspectes socials
Potencialitat habitatge buit per intervenir	Escassa promoció econòmica
Característiques associatives	Oferta comercial de diversa qualitat
Existència Pla Integral del Casc Antic	Desigualtats en el territori
Ric teixit social i bona xarxa veïnal	Alt índex de delinqüència i sentiment de por
Moviment associatiu	Població amb nivells formatius baixos
Implementació xarxa de serveis socials	Increment població amb pocs recursos econòmics
Implementació de la Xarxa de Salut	Envelliment més alt població a la ciutat
Població	Alta taxa d'atur
Diversitat cultural	Situació entitats i associacions
Formació permanent d'adults	Planificació no coordinada dels recursos
Estabilitat població Jove	Manca coneixements serveis i entitats existents
Taxa de natalitat mantinguda	Atomització serveis sense coordinació
Disminució de la taxa de mortalitat infantil	Serveis beneficència descontrolada
Descens mortalitat de persones toxicòmanes	Manca serveis diaris de lleure fora horari escolar
	Oferta cultural poc endreçada en el temps i l'espai en el barri
	Manca oferta adreçada als joves
	Insuficient atenció a la gent gran
	Soledat de la gent gran
	Formació d'adults no adequada als nouvinguts

**TAULA 13.** Diagnòstic del Casc Antic (Memòria PICA, 1998).

Malgrat que no va ser un estudi rigorós de la situació del barri, sí que va servir per consensuar-ne una visió comú. Veiem com ho explica una tècnica de l'Ajuntament que va participar en l'elaboració del diagnòstic:

Aquest diagnòstic no va implicar un canvi en la forma de treballar de les entitats del pla, però va servir per tenir una visió general dels punts febles del barri i no pas concreta i específica de cada Àrea, i a partir d'aquí poder realitzar els projectes que els semblaven més relacionades amb les problemàtiques reals.

De tota manera, a mesura que va anar augmentant la capacitat tècnica del PDC, es van anar abordant estudis de més o menys envergadura al voltant de cada una de les situacions problemàtiques a les quals es volia donar resposta (com per exemple un estudi de la situació dels dominicans o un estudi de la situació dels joves), que després han servit per orientar la confecció dels projectes d'intervenció.

#### **1.3.4. La Secretaria com espai de coordinació i gestió del pla**

Un cop aclarit el que es podia fer des del pla integral es va consolidar la formalització de la Secretaria amb la fundació el febrer del 1997 de l'associació pel Pla Integral del Casc Antic (PICA) que federava una bona part de les associacions del casc antic. Paral·lelament es va concretar la participació econòmica en el pla de la Generalitat de Catalunya i de l'Ajuntament del districte de Ciutat Vella de Barcelona a través d'un pacte de barri i es van posar en marxa els primers projectes d'intervenció dependents del PICA.

El Secretariat, que es definia en els estatuts de l'associació com a l'òrgan de govern del pla entre assemblees, va estar format durant els primers anys per set persones que representaven alguna associació membre del pla i es renovava cada dos anys. A partir del 1999 es va ampliar el grup fins a nou persones i es va establir que les àrees fossin coordinades per un membre del Secretariat (o el que és el mateix, que tots els coordinadors de les àrees participessin en la Secretaria). En els estatuts també es plantejava que el Secretariat havia de cercar la viabilitat dels diferents projectes creats i treballats per les àrees i buscar els recursos econòmics i personals per tirar endavant els projectes.

La tasca organitzativa que desenvolupava el Secretariat es canalitzava, en bona mesura, a través del projecte de dinamització i funcionament del pla integral, que pretenia coordinar les tasques administratives i de gestió per a l'execució dels projectes, donar les eines i buscar els recursos necessaris per a la realització de les diferents activitats que es duïen a terme des de les àrees de treball.

Com en tota junta directiva d'una associació, els membres del Secretariat es van repartir els càrrecs de representant legal, secretari, tresorer i, la resta, vocals. Cal destacar el fet que s'evités nomenar president a la persona que assumia la representació legal de

l'entitat. Això va ser a causa que hi havia certa desconfiança entre algunes entitats i es volia donar un baix perfil a aquest càrrec per tal d'evitar que cap persona es pogués atribuir el lideratge del barri. També era destacable el fet que només es pogués mantenir aquest càrrec durant dos anys.

CÀRREC	ENTITAT
Representant legal	Fundació Comtal
Secretària	Associació de Veïns Casc Antic
Tresorera	Coordinadora Veïns Casc Antic
Vocal	Fundació Prisba
Vocal	Afpaca
Vocal	Plataforma d'entitats de la Ribera <sup>73</sup>
Vocal (a partir oct. 1997)	Càritas

**TAULA 14.** Secretariat del febrer del 1997 al març del 1999 (elaboració pròpia).

Com veiem en la taula, el primer Secretariat donava continuïtat a l'equip que ja s'havia constituït a l'assemblea del 20 de novembre del 2006, en la qual es decidia procedir a la creació de l'associació. El primer representant legal va ser el representant de la Fundació Comtal, probablement, el principal ideòleg i gestor del PDC en aquest primer període, i una de les persones que mantindran la seva influència al llarg del procés.

Tal com s'observa en la taula, en la composició del segon Secretariat hi havia pocs canvis, només alguns intercanvis de càrrecs. La segona representant legal va ser una noia implicada a la coordinadora de veïns que no tenia res a veure amb els interessos i les dinàmiques de les entitats de serveis.

CÀRREC	ENTITAT
Representant legal	Coordinadora de Veïns Casc Antic
Secretària	AFPACA
Tresorera	Fundació Prisba
Vocal	Centre St. Pere Apòstol
Vocal	Plataforma Entitats Rivera
Vocal	Fundació Comtal
Vocal	Esplai l'Esquitx
Vocal	As. Veïns del Casc Antic

**TAULA 15.** Secretariat del 24 de març del 1999 al 31 de maig del 2000 (elaboració pròpia).

<sup>73</sup> Passa a representar la Plataforma d'entitats de la Ribera per la dissolució de l'entitat que representava anteriorment, l'obra social de Sta. Maria del Mar.

En la propera Secretaria, com es mostra en la taula, la representació del PICA va ser assumida fins al 2001 per la representant de l'escola d'adults AFPACA, una persona que fins llavors havia defugit el protagonisme, però que havia estat clau en la gestació i consolidació del procés.

En aquesta etapa del PDC, la major part dels representants legals participaven i dinamitzaven alguna àrea de treball, assumint la tasca, amb el suport de la Secretaria tècnica, de convocar les reunions, de realitzar les actes de les reunions, fer el seguiment dels acords, etc.

CÀRREC	ENTITAT
Representant legal	AFPACA
Secretari	Fundació Comtal
Tresorera	Fundació Prisba
Vocal	Esplai l'Esquitx
Vocal	Centre Sant Pere Apòstol
Vocal	As. de Veïns del Casc Antic
Vocal	Associació Surt-Flors
Vocal	Fundació Adsis
Vocal	Plataforma Entitats Ribera
Vocal	Associació Nahda
Vocal	Genab

**TAULA 16.** Secretariat del 31 de maig del 2000 al 23 d'octubre del 2001 (elaboració pròpia).

Des del 1997, també assistia a les reunions de la Secretaria una tècnica de l'Ajuntament del districte de Ciutat vella i el 1998 s'hi va incorporar una tècnica de la Direcció General de Serveis Comunitaris. Aquesta ens explica quines eren les seves funcions dins el pla:

La meva funció dins del pla ve molt limitada per la meva disponibilitat i per la meva realitat aquí en aquesta administració. La meva funció és sobretot de seguiment de tot el procés, de conèixer el més a prop que pugui tot el que s'està fent, sobretot per defensar el pla integral davant de la meva administració. Un altra tasca és la possibilitat de poder-hi donar un suport tècnic, tot allò que puguis aportar a nivell d'idees. També podem facilitar contactes que els poden servir directament a ells o a l'altra gent que està portant a terme altres experiències semblants (AnR0, p. 7).

D'altra banda, també cal destacar que des del mes de gener del 1998, el pla integral es va dotar d'una petita estructura administrativa i tècnica amb la incorporació d'una professional contractada com a secretària tècnica. Aquesta es va ubicar al barri de Sant

Pere, al local del centre obert Tria de la Fundació Comtal, entitat de referència del representant legal de PICA durant els dos primers anys.

En un primer moment es va apostar per una professional polivalent que assumís la tasca administrativa que generava les activitats del pla però que també tingués un paper de dinamitzadora del pla. Per això es va optar per una treballadora social. Així es definien les tasques que se li assignaren, tal com consta en la memòria del 1998:

- Promoció del pla integral.
- Seguiment i suport tècnic al treball desenvolupat per les diferents àrees de treball.
- Coordinació entre les diferents àrees de treball i el Secretariat.
- Elaboració de projectes.
- Difusió a les entitats de la documentació generada pel pla integral.
- Creació i manteniment del *mailing* de difusió.
- Creació d'arxiu/recull documental.
- Assistència, per delegació, a reunions en nom del pla integral.

Quan la treballadora social va plegar uns mesos després perquè va trobar una feina amb millors condicions laborals (les condicions econòmiques i d'estabilitat que en aquells moments podia oferir el PICA eren molt precàries), es va optar per redefinir les funcions de la secretària tècnica i es va contractar una persona que només assumís les tasques d'administració i gestió del pla. Una administrativa vinculada a una entitat del PICA, va ocupar aquest càrrec durant força anys.

El perfil administratiu i gestionista de la secretària tècnica va ser reforçat per l'ampliació de l'estructura organitzativa amb la contractació d'una auxiliar administrativa el 1998.<sup>74</sup>

Com a òrgan coordinador del conjunt de l'organització, des del Secretariat també s'impulsaven les estratègies per fomentar la comunicació interna i externa del pla integral. Aquesta tasca es desenvolupava bàsicament a través d'un full informatiu que s'anomena "Notícies del Casc Antic que era el butlletí del pla integral amb una periodicitat mensual i va esdevenir el canal d'informació sistemàtic de l'associació PICA a cada una de les entitats membres del pla integral. Aquest butlletí s'enviava per correu a tots els participants d'alguna activitat del pla (que normalment representen a alguna entitat) i també es distribuïa pels comerços del barri. Es tractava d'un butlletí breu i de caràcter informatiu que dota el pla de certa visibilitat en el barri.

---

<sup>74</sup> Aquesta persona va treballar al PICA fins a la seva liquidació el 2012 i és l'única persona del personal contractat que té una visió del que ha estat el procés en el seu conjunt vist des de l'estructura professional.

### 1.3.5. Les àrees com un espai de definició de nous projectes<sup>75</sup>

Malgrat que no es disposava d'un diagnòstic comunitari sistemàtic i profund que ajudés a pensar en les accions a desenvolupar, l'organització PICA va demostrar, ja des del principi, una capacitat important per definir, gestionar i desenvolupar projectes d'intervenció social i educativa. Des del 1997 va anar millorant la seva organització i en l'avaluació de les accions fent ús de l'instrument del projecte cada cop de manera més rigorosa. També es realitzaven memòries que donaven compte semestralment del treball a les àrees. En la memòria del 2001 es va fer una demostració d'eficàcia tècnica molt notable.

#### a) L'Àrea social:

Es tractava d'un dels espais de treball (conjuntament amb l'àrea de cultura) on es va anar concretant el projecte comú. En els primers mesos del pla va ser un espai molt obert en el qual, en cada sessió, s'incorporava gent nova i en el qual es discutia molt sobre la situació del barri però s'avançava poc en concretar el que es podia fer. Com a resultat d'aquestes discussions prèvies es va consensuar que la qüestió prioritària a tractar era l'atur. D'aquesta preocupació el 1998 va néixer el projecte "Serveis de Proximitat" que s'acabava de desenvolupar des de l'àrea de promoció econòmica i un any després es va crear la "Xarxa laboral" amb la voluntat de coordinar i optimitzar les diferents accions dels punts d'informació laborals existents al barri, gestionats per entitats no lucratives.

Durant aquest any també es va coordinar la campanya de Reis al barri i a partir d'aquell any aquesta esdevé una tasca habitual de cada any, que adquireix, progressivament, més protagonisme quant a l'organització. Mentre que els primers anys, l'Àrea social només era l'espai de coordinació de les entitats que donaven joguines als nens, en la campanya del 2001, ja ha estat la mateixa àrea la que s'ha encarregat d'aconseguir les joguines, emmagatzemar-les, distribuir les joguines, etc.

Entrelligat amb la voluntat de promoure mesures per afavorir la inserció laboral també hi havia preocupació per les dificultats d'inserció social entre els joves. Després d'un estudi i una reflexió prèvia en aquesta àrea, el 1999 es va constituir una comissió de joves que de seguida es va considerar una nova àrea. Posteriorment es va treballar al voltant de

---

<sup>75</sup> Aquest apartat ha estat confeccionat mitjançant buidatge de les memòries realitzades des del 1997 fins al maig del 2001.



les necessitats alimentàries al barri i es va elaborar un projecte en el qual es feia una proposta de dotar els serveis socials de vals alimentaris per pal·liar situacions socials crítiques, però aquest projecte no es va prioritzar des de la Secretaria. Durant el 2001, després de debatre al voltant de la situació de la gent gran, es va acabar definint i posant a la pràctica el projecte “Banc del Temps” que volia promoure l’intercanvi de temps entre les persones del barri del casc antic.

**b) L’Àrea de cultura:**

Durant el 1997 es va treballar al voltant del projecte de poder convertir l’antic mercat del Born per aconseguir un equipament nou que dignifiqués i promocionés el barri, però la idea no va poder prosperar, en canvi, sí que es va consolidar el treball al voltant de promoure la interculturalitat en el barri i el 1998 es va recuperar la idea de la setmana intercultural<sup>76</sup> i a partir de llavors es va consolidar com una festa popular i un referent lúdic i cultural de tots els veïns. També durant el 1998 es va definir un projecte de sensibilització de les mares com a motors de l’educació dels seus fills. D’altra banda, també en el 1998 es va constituir una comissió d’infància que més tard seria considerada un altra àrea tenint en compte el seu caràcter permanent i el volum d’activitats que dinamitzava. De cara al curs 98/99 es va concretar un primer calendari de festes populars organitzades per les entitats interessades en el qual s’inclouïa la castanyada, diada de Reis, carnestoltes, festa del xai, St. Jordi i setmana intercultural.

En el 1999 es va situar el projecte Omnia en el marc d’aquesta àrea del pla integral. De fet situar aquest tipus de projecte en el marc d’un PDC respon a les orientacions de la mateixa DGSC, com a finançadora d’ambdós projectes. També durant el 1999 es constitueix una comissió de la dona, que durant el 2000 va participar en activitats de la setmana de les dones i va organitzar una taula rodona “Dona com a referent familiar”.

A partir del 2000, es va apostar per anar més enllà en les propostes per abordar les dificultats dels immigrants per a la inserció social i es va posar en marxa un projecte d’immersió sociolingüística que oferia informació i assessorament sobre aspectes jurídics, recerca de feina, sistema sanitari,... així com també un servei d’acompanyament i mediació, a través del qual es volia afavorir l’acollida a l’immigrant. Aquests projectes van tenir continuïtat durant l’any 2001.

---

<sup>76</sup> Cal recordar que l’organització de la 1a setmana intercultural havia estat el caldo de cultiu de la idea de promoure un pla integral en el barri.

A partir del 2001 es va impulsar en el marc d'aquesta àrea la "Campanya dels colors". Es tractava de visualitzar, penjant banderoles de diferents colors (segon el tipus d'entitat), que en el barri hi havia una vida comercial i associativa important.

**c) La Comissió/Àrea d'infància:**

En principi, el grup es va constituir com una comissió de l'àrea de cultura amb l'objectiu d'afavorir el coneixement mutu de les entitats per infants i la coordinació de les seves activitats. Per això, la seva primera acció va ser publicar una guia d'entitats d'infància, que l'any següent es va reeditar, per aclarir i donar a conèixer a la gent del barri la seva oferta educativa i de lleure.

A partir del 1999, les entitats participants en aquest espai es van implicar a organitzar activitats lúdiques pels nens i nenes, concretament, el carnestoltes, la setmana intercultural i la castanyada. També durant el 1999 es va treballar la coordinació entre les entitats que realitzen reforç escolar amb les escoles. D'altra banda, és molt destacable que gràcies a la promoció del pla integral i la cessió de locals per part d'altres entitats implicades en el pla, es va poder satisfer una de les aspiracions d'un dels esplais d'ampliar el seu servei i oferir un esplai diari des del curs 1999/2000.

Durant el 2000 es va posar en marxa el projecte de comunicació amb les escoles que permet dur un control dels nens que assisteixen als centres de reforç escolar.

**d) La Comissió/Àrea de joves:**

En el marc de l'Àrea social, un grup d'estudiants de treball social<sup>77</sup> van realitzar un estudi durant el curs 1998/99 que va servir per impulsar una comissió de joves, en la qual es van implicar vuit entitats que oferien algun servei als joves, amb l'objectiu de definir que es podia fer per millorar la situació dels joves. Després d'analitzar l'oferta de serveis als joves es va arribar a la conclusió, com ja s'apuntava en l'estudi esmentat, que faltava fer més treball educatiu de carrer per captar nous usuaris a les entitats, o bé per promoure noves iniciatives sorgides d'ells mateixos. Aquestes conclusions es van recollir en el projecte "Recolzem els joves del Casc Antic", que es va posar en funcionament durant l'any 2000. Durant aquest any també es va impulsar un estudi de joves i el lleure, i es va organitzar una "Setmana jove".

---

<sup>77</sup> Coordinats per mi mateix

Durant l'any 2001 la Comissió es va planteja la continuïtat dels dos projectes abans esmentats, continuar aprofundint en les necessitats dels joves i reflexionar entorn de tres temes que es consideren importants: educació, habitatge i salut.

#### **e) L'àrea d'Urbanisme i Habitatge**

Aquesta àrea, que va ser constituïda des del principi del procés amb l'objectiu de fer un seguiment del PERI, mai va tenir gaire activitat tenint en compte que només era un tema de l'interès de les dues associacions de veïns (tradicionalment enfrontades) i que només una d'elles va tenir una participació constant en el pla, participant en quasi tots els equips de Secretaria. L'activitat més significativa organitzada per l'àrea en relació amb el PERI va ser convocar, l'abril del 1999 una assemblea informativa amb els veïns per informar sobre la situació del PERI, els drets dels afectats, la situació dels habitatges concedits i els preus dels lloguers d'aquests habitatges. Però les entitats que lideraven el PICA evitaven pronunciar-se en les qüestions urbanístiques que enfrontaven l'Ajuntament amb grups de ciutadans mobilitzats.

En conseqüència, la qüestió del seguiment del PERI va quedar en mans de les associacions de veïns del barri (les entitats que històricament s'havien preocupat per l'ordenació urbanística i la defensa dels drets dels veïns afectats pel pla urbanístic) i la Plataforma de Defensa de Ciutat Vella, una de les poques entitats que mai va participar en el pla integral i que va ser un dels seus crítics més constants.

A partir del 2000, la incorporació d'un grup ecologista, GENAB, va afavorir un replantejament dels objectius de l'àrea, que es va concretar amb el projecte "Pacte pels residus", un programa de sensibilització ciutadana entorn d'una gestió adequada dels residus i de formació de monitors ambientals que va tenir continuïtat durant el 2001. També en el 2000 es va abordar la problemàtica generada al barri de Sta. Caterina pels retards en les obres de remodelació del mercat.

El maig del 2001 les entitats Associació de Veïns en defensa de la zona vella de Barcelona, Associació de Veïns del Casc Antic i el Col·lectiu Forat de la Vergonya van presentar un manifest molt crític amb les actuacions urbanístiques desenvolupades per l'Ajuntament al barri. Algunes entitats es van negar a donar-hi suport i van defensar que el pla integral no podia recolzar cap posició si no hi havia consens.

#### **f) L'Àrea de promoció econòmica:**

Aquest espai es va constituir el 1998 amb la idea de promoure el treball conjunt entre comerciants, entitats i tècnics per la reactivació econòmica del casc antic. Durant aquest

any es va treballar conjuntament amb l'àrea social el projecte de serveis de proximitat. A finals d'aquest any es va iniciar la realització d'un cens de locals buits.

Durant el 1999 es va realitzar una fira comercial per St. Jordi que tindrà continuïtat els propers anys i es va desenvolupar i es posa en marxa el projecte de Serveis de Proximitat al Comerç arrel d'una demanda de l'associació de botiguers de Barnacentre. També es va demanar un posicionament polític clar en relació amb la promoció econòmica al barri i es planteja el repte de dissenyar un pla de dinamització del comerç amb la implicació de les associacions de comerciants del barri.

Durant l'any 2000, es va confeccionar una guia comercial del casc antic en la qual s'inclouen 498 comerços, el 90% dels existents al barri i s'acaba el cens de locals buits que s'actualitza cada tres mesos. A més de donar continuïtat a la ja tradicional fira comercial, també es va donar suport a la fira comercial del carrer St. Pere més baix. Totes les accions de l'àrea s'englobaven en el projecte de reactivació econòmica.

#### **1.3.6. L'assemblea: un espai de trobada excessivament formalitzat**

Com en tota associació, l'assemblea, que es convocava dues vegades cada any, era l'òrgan sobirà de l'entitat i al qual la Secretaria havia de rendir comptes de la seva gestió i on hi tenien dret de veu i vot els representants de les entitats membres de l'associació. També tenien dret de veu però no de vot persones adherides al pla a títol personal.

Una tasca important de l'assemblea era l'elecció dels membres de la Secretaria cada dos anys. Ja des del principi de l'Associació PICA es va establir que el procés per accedir a la Secretaria es desenvoluparia a través de la construcció d'una candidatura única de forma consensuada promoguda per l'equip sortint, a partir de la disponibilitat dels participants. Aquesta forma de funcionar pragmàtica i aparentment consensuada de cooptació es va mantenir al llarg dels 15 anys de vida del PICA. Aquesta evitació de l'establiment d'un procés electoral ha estat viscuda en diferents moments per algunes persones participants del PICA com a poc democràtica i afavoridora de l'endogàmia i el monopoli del procés per algunes entitats.

En aquesta etapa, que hem anomenat gestionista, l'assemblea es va convertir en un espai formal en el qual la Secretaria passava comptes de la feina feta i les entitats presentaven una breu memòria dels projectes que gestionaven. Però a mesura que va passar el temps es va perdent capacitat d'esdevenir un espai de debat i de construcció d'una comprensió comuna de la situació del barri i de decisió sobre les millors solucions per transformar aquesta situació.

### 1.3.7. Reflexionant entorn del model de PICA consolidat al 2001

Després de quatre anys de treball conjunt es visualitzaven assoliments importants però també algunes limitacions que condicionaven el desenvolupament del procés comunitari.

#### a) Una estructura de parternariat que buscava solucions als problemes del barri:

L'associació pel Pla Integral del Casc Antic va néixer com una associació d'associacions que emmarcava un espai de treball comú entre les associacions amb el suport de l'administració pública per tal de definir propostes consensuades a les situacions problemàtiques del Casc Antic de Barcelona que emergissin del coneixement d'aquestes problemàtiques i de l'anàlisi de les carències de les intervencions socials fins aquell moment. Des d'aquest posicionament consensual el grup del pla integral defugia l'estratègia reivindicativa i es responsabilitzava de la recerca de solucions a les situacions que preocupaven, com explicava un responsable d'Àrea i membre del Secretariat:

Quan trobem un problema el que fem és intentar trobar solucions i posar la nostra part de la solució. No passa tot per la reivindicació perquè aleshores ho deixes tot en mans dels altres que facin allò que ells considerin, cosa que et posa després en situació de que si després no fan allò que tu vols quedes en situació d'haver-te queixat però no haver solucionat el problema i quina solució et queda ? Tornar-te a queixar...es tracta de detectar el problema, buscar la solució i reivindicar que es dugui a terme la solució que nosaltres volem, no la que vol l'administració o la que vol algun col·lectiu sinó la que vol tot el conjunt del barri, que és el més difícil..." (AnR0, p.20)

Durant aquest període el PICA es va consolidar com un espai de creació i gestió de projectes de les entitats i serveis privats del Casc Antic que treballa amb rigor i qualitat tècnica. Si les entitats volien obtenir suport de l'administració pública per a nous projectes d'intervenció social en el territori havien d'utilitzar, de manera quasi ineludible, el marc del pla integral.

#### b) El PICA com a plataforma i/o veu de les associacions del Casc Antic:

Com hem anat veient, en aquesta etapa, es va consolidar el PICA com una organització amb perfil tècnic i centrada en la gestió de projectes. Però aquesta estructura de treball comú també servia, en situacions excepcionals per debatre situacions que es vivien en el barri i consensuar un posicionament comú de les entitats del barri davant d'aquestes situacions. En aquest sentit cal destacar el manifest, publicat al "Notícies del Casc Antic" de l'octubre del 2000 que presentem a continuació, en el qual les entitats expressaven el

seu malestar per la percepció negativa que els mitjans de comunicació projectaven sobre el barri:

Arrel dels fets apareguts a la premsa els darrers dies, i davant la reacció d'alguns veïns del Casc Antic, les 40 entitats que formem part del pla integral d'aquest barri volem manifestar el nostre posicionament.

Coneixedors de la nostra realitat històrica, l'arribada d'una delinqüència creixent, fruit dels greus problemes socials existents, dificulta l'equilibri d'una zona ja fràgil per a una població cada cop més envellida i amb necessitats.

Alhora, l'excessiu retard d'una reforma urbanística i arquitectònica en procés, la manca d'una política potent d'habitatge i els escassos recursos socials, agreugen més aquesta situació.

Per trobar solucions veiem que les patrulles urbanes, els aldarulls entre veïns i el fet de prendre's la justícia per compte propi, són mesures inacceptables.

Pensem, però, que encara que és necessària, la presència de l'ordre públic no és la única via de solució al problema.

El tema és molt més global. Hem de sumar esforços en tots els camps, ja que no podem reduir sempre la causa de la nostra inseguretat biennal a la immigració. Seria injust.

És per això que volem manifestar que tota notícia, encara que verídica, si arriba als mitjans, agafa unes dimensions totalment desproporcionades que s'allunyen del que passa en realitat al nostre barri. I això és el que ha succeït.

El Pla Integral del Casc Antic es vol posicionar d'una forma contundent i afegir-se a totes les iniciatives que opten per una solució integradora. Volem treballar per construir un barri millor i de qualitat per a tothom, sense demagògies.

Per tal de promoure una imatge del barri més positiva, a partir del 2001, es va impulsar, des de l'àrea de cultura, la campanya dels colors, un projecte de comunicació i sensibilització per fer visible i promoure la feina que feien les entitats.

### **c) La participació en el pla integral:**

Durant aquest període la iniciativa del pla integral va tenir molt d'èxit en el seu propòsit d'aplegar la major part d'associacions i alguns serveis públics preocupats per la millora d'algunes situacions del barri. Aquest assoliment va generar molta satisfacció dels participants perquè els va permetre obrir el seu món relacional i va tenir també un efecte en la millora de l'atenció a la població, com explicava un membre del Secretariat:

“Abans les associacions no tenien informació del que feien les altres associacions. Hi havia un desconeixement entre les associacions, cosa que dificultava l’ajuda a les persones. Actualment hi ha tota una xarxa comunitària que permet una coordinació entre les diferents associacions i entitats, que permet una millor atenció per a la població” (AnR0, p.21)

Però en l’assemblea de març del 2001 es va començar a posar ja de manifest que potser s’estaven allunyant de la gent del barri. De fet, les reunions de l’àrea acostumaven a ser espais de treball de professionals de “lo social” que no eren realment accessibles per la gent del barri als quals s’atribuïa només el paper de beneficiaris de les accions que es proposaven, sense tenir possibilitat de participar realment en la definició d’aquestes accions. Al marge de les dificultats que sempre implica la participació en la nostra societat, aquesta dificultat per aconseguir la participació de més gent del barri, probablement tenia també a veure amb dinàmiques singulars del PICA que ens cal explicitar:

1. L’associació pel pla integral es definia com una estructura de segon nivell i com a federació només es preocupava per informar a les entitats, que eren els membres del pla, delegant la responsabilitat de difondre la iniciativa més enllà dels propis participants a aquests mateixos. Però, suposant que realment les persones que representaven l’entitat en el pla fessin aquesta tasca de difusió a les seves entitats, aquesta difusió arribava relativament a poca gent tenint en compte la baixa participació a les entitats del barri i al fet que bona part de les entitats associades al pla eren serveis que tractaven a la gent del barri com a usuaris, no com a socis de l’entitat.
2. El projecte de dinamització del pla hagués pogut ser un instrument clau per eixamplar l’acció que es proposava i fer-hi participar les persones afectades per les problemàtiques que es volien abordar. Però la delegació d’aquesta tasca tant clau a persones que aportaven el seu temps de manera voluntària, dificultava la posada en marxa d’accions encaminades a anar a buscar a la gent perquè participés tenint en compte que era difícil que aquesta participació es produís de manera espontània.<sup>78</sup>
3. Els projectes que es van proposar, en bastants casos, van ser definits pels tècnics de les entitats i els serveis sense que hi haguessin participat les

---

<sup>78</sup> Val a dir, per matisar aquestes afirmacions, que el fet que persones voluntàries implicades en el barri (hi visquin o no) assumeixin la responsabilitat de dinamitzar un procés d’organització comunitària té una lectura positiva però ara m’interessava insistir en els límits i dificultats que apareixen si no es treballa de manera intensiva l’organització de la participació, especialment si els que volem fer participar són persones amb dificultats socials.

poblacions a qui es dirigien les accions, especialment les accions dirigides a col·lectius amb especials dificultats. Per a donar més profunditat a aquesta acció comunitària caldria que els nous projectes que es proposen estiguessin impregnats d'aquesta idea d'implicar les poblacions destinatàries en la definició dels seus projectes d'inserció.

4. No es visualitzava la importància d'organitzar els veïns del barri entorn dels seus interessos (grups de joves, dones, immigrants, etc.). Es donava per descomptat que aquesta organització ja existia, que aquesta funció de connexió amb la ciutadania ja la desenvolupaven les entitats, quan això no era realment així.
5. Sembla clar que es tractava de una associació tancada amb la seva pròpia experiència tenint en compte que s'han realitzat més trobades de gent de fora que han anat a veure la seva experiència que a l'inrevés. El coneixement d'altres experiències podria donar pistes en relació amb el que es pot fer per obrir l'acció de les entitats al barri.

#### **1.4. L'estancament del PICA: una estructura de gestió de projectes i equipaments que anava perdent el seu dinamisme i la seva bona imatge en el barri (2002-2005)**

Durant aquesta etapa, el PICA va accentuar encara més la seva identitat com a organització gestora quan va assumir, per demanda de l'ajuntament, la gestió de tres equipaments públics. En paral·lel a aquest fet, es va produir una pèrdua important de dinamisme en el treball que es realitza des de les àrees que no només van deixar de produir nous projectes sinó que deixaren de fer bona part de les activitats que organitzaven de manera compartida els membres de cada àrea. D'altra banda, els esdeveniments entorn del "Forat de la Vergonya" i el posicionament poc implicat del PICA en aquest procés, va posar en evidència que no era una plataforma capaç d'intervenir en el conflicte i que no tenia capacitat de representar les diverses sensibilitats del barri.

##### **1.4.1. Una gestió de l'entitat que cada vegada demanava més energia**

###### **a) Un regal enverinat: l'encàrrec de l'ajuntament per gestionar uns locals públics**

La complicitat amb els referents tècnics i polítics de l'ajuntament del districte de Ciutat Vella durant aquest període era total. Des de l'Ajuntament es valorava molt positivament la seva eficàcia, el seu rigor tècnic i, sobretot, el seu esperit col·laborador i gens



conflictiu (a diferència de les associacions de veïns amb les quals hi havia molt poca sintonia personal).

Com a reconeixement de la tasca feta i com una mostra de que es confiava en PICA, el setembre del 2002 l'Ajuntament de Barcelona va cedir a l'entitat la gestió de tres locals del Patronat Municipal per l'Habitatge. Això va ser valorat amb molta satisfacció per l'organització, ja que incrementava de manera important els recursos disponibles per les entitats del territori per realitzar la seva tasca social. Aquesta nova responsabilitat organitzativa, però, va reforçar encara més el tarannà gestionista del PICA i va fer encara més difícil recuperar els dinamismes participatius de la primera etapa del PDC.

Aquests espais es van destinar a diferents entitats i projectes:

Carrer Comerç, 42: Seu del Pla Integral del Casc Antic que comparteix amb diverses entitats: EICA, Associació Catalana de Residents Senegalesos, Federació de Comerç del Casc Antic, mercat de Sta. Caterina i S. Professional de Fundraising

Carrer Pons i Clerch, 4: Centre d'esplai diari gestionat per l'Esplai Esquitx

Carrer Princesa, 51, baixos: cedits a Fundació Adsis per a cursos de comerç pels joves.

Es va constituir la Comissió de gestió d'espais formada per membres del Secretariat del pla integral i representats de les entitats que tenien seu als locals. En aquesta comissió es van anar decidint les aportacions econòmiques que havien de fer les entitats pel manteniment i neteja dels espais així com també la possible cessió puntual a d'altres entitats (membres o no del pla integral) d'algun dels espais. També es van elaborar una sèrie de documents per regularitzar la cessió dels espais a les entitats i definir els drets i deures en relació amb la utilització d'aquests.

#### **b) Àrea de comunicació: l'intent de convertir a PICA en un punt de comunicació en el barri**

Xarxa comunitària [www.cascantic.net](http://www.cascantic.net) era un portal d'internet iniciat el 2002 per Fundació Comptal i traspassat a la Secretaria tècnica del PICA a partir del 1 de gener del 2004. Després d'un temps d'aturada del portal es va tornar a activar a partir del febrer del 2005 amb un format renovat. A partir d'aquell moment, aquest portal va substituir el butlletí "Notícies del Casc Antic". Certament aquest portal oferia un espai més ampli (de fet il·limitat) per transmetre informació entre les entitats i amb els veïns

del barri, però la desaparició del butlletí “Notícies” va provocar una encara menor presència del PICA en el barri.<sup>79</sup>

Tant mateix l’elaboració d’una guia d’entitats del barri (un bon producte per difondre el coneixement de les associacions en el barri) posava novament de manifest que PICA era una organització que treballava al servei de les associacions i no tant per impulsar un procés de desenvolupament comunitari.

### 1.4.3. La Secretaria com espai centralitzador i gestor

En la nova Secretaria, tal com es mostra en la taula, hi va haver noves incorporacions, Per primera vegada assumia el paper de representant legal una persona que no havia participat en l’anterior Secretariat o en les àrees de treball i només ho havia fet a l’assemblea prèvia a la seva elecció. Aquesta representant nouvinguda va tenir un pes important en la direcció del procés a partir de llavors ja que es va mantenir durant més de quatre anys com a representant legal en el càrrec i va seguir vinculada al nucli dur de la coordinació mantenint el seu càrrec de secretària de manera quasi interina, trencant la tradició de rotació en els càrrecs que s’havia establert fins aquell moment.

CÀRREC	ENTITAT
Representant Legal	Genab
Secretari	Centre St. Pere Apòstol
Tresorera	Esplai l’Esquitx
Vocal	Fundació Comtal
Vocal	As. Separats
Vocal	Fundació Casc Antic
Vocal	As. De Veïns Casc Antic
Vocal	Plataforma Entitats Ribera
Vocal	Agedib
Vocal	Afpaca
Vocal	<i>Tècnica Direcció General serveis Comunitaris de la Generalitat de Catalunya</i>
Vocal	<i>Serveis Personals dels Casc Antic</i>

**TAULA 17.** Secretaria de l’octubre del 2001 al 2003 (elaboració pròpia).

<sup>79</sup>En un sondeig fet el 2001 per uns estudiants de treball social per a identificar el nivell de coneixement del PICA en el barri, es va identificar que les poques persones que coneixien el PICA era gràcies al Notícies del Casc Antic, que es distribuïa als comerços.

Com es pot veure en la taula, el 2003 es va elegir una secretària de continuïtat, amb pocs canvis i, com hem assenyalat, per primera vegada, després d'un període de dos anys, va continuar la mateixa persona en el càrrec de representant legal.

A partir del 2004 es va iniciar per a iniciativa de diferents membres crítics, un debat intern en el marc de la Secretaria entorn si el procés era realment un pla comunitari o només una simple gestoria de projectes. Per abordar aquesta "crisi d'identitat" es va crear una comissió ad hoc, en la qual es va incorporar el que fou el primer representant legal del PICA, una persona de referència del procés que apareixia sempre en els moments crítics, que va elaborar un informe que es va presentar a l'assemblea de desembre del 2004 en el qual es plantejava la necessitat de redefinir el model del procés utilitzant altres plans de desenvolupament comunitari com a punt de referència. Quedava clar que calia evitar el seu caràcter excessivament gestionista, reforçar la seva dinamització a partir del reforç de la Secretaria tècnica i desenvolupar un diagnòstic comunitari que servís com a punt de partida de la reactivació del procés.

CÀRREC	ENTITAT
Representant Legal	Genab
Secretari	Centre St. Pere Apòstol
Tresorera	Afpaca
Vocal	Fundació Comtal
Vocal	As. Separats
Vocal	Fundació Casc Antic
Vocal	As. de Veïns Casc Antic
Vocal	Plataforma Entitats Ribera
Vocal	Agedib
Vocal	Esplai l'Esquitx

**TAULA 18.** Secretaria del 2003 al juny del 2005 (elaboració pròpia).

Però, de manera poc coherent amb el consens sobre la necessitat d'impulsar una obertura del procés, es va presentar una nova Secretaria que no semblava que representés cap renovació ja que, com es veu en la taula, la representant legal anterior repetia en el càrrec i retornaven a la Secretaria dues de les persones més representatives del model organitzatiu gestionista. D'altra banda, era una Secretaria menys plural perquè finalment deixaven de participar-hi l'Associació de Veïns i la Fundació Casc Antic, dues entitats relacionades entre elles, que, com hem explicat, van mantenir sempre una participació ambivalent perquè es mantenien a la Secretaria per

tenir informació, com explicaren poc després en una entrevista, però seguien sent molt crítics i se sentien poc implicats en el procés.

CÀRREC	ENTITAT
Representant Legal	Genab
Secretari	AGEDIB
Tresorer	Afpaca
Vocal	Fundació Comptal
Vocal	Centre St. Pere Apòstol
Vocal	Caritas
Vocal	Plataforma Entitats Ribera
Vocal	Coordinadora de Veïns

**TAULA 19.** Secretaria del juny al novembre del 2005.

### 1.4.3. Les àrees com espais de seguiment dels projectes

Aquest és el període de la trajectòria del PDC més desconegut pel relator, doncs correspon al període que n'estava més deslligat. Per la informació que en disposem (bàsicament a través les actes de les reunions), va ser un període gris en el qual les àrees funcionaven per pura inèrcia i anaven perdent progressivament el seu dinamisme. Els projectes que van sorgir de les àrees es desenvoluparen vinculats a una associació de referència i aquests cada cop s'identificaven més amb la corresponent associació i menys amb el PICA. En alguns casos aquest despreniment dels projectes del PICA i la seva assumpció per part de les associacions també incloïa la gestió econòmica. Algunes associacions que ja disposaven d'estructura administrativa com St. Pere Apòstol o Genab, ja van assumir la gestió econòmica des del principi. D'altres ho van fer una mica més tard, el 2005, com Prisba.<sup>80</sup>

Podríem dir que es va produir un procés (entròpic) de despreniment dels projectes de PICA (lògic en la mesura que no es destina energia per contrarestar aquesta tendència natural a l'entropia). En alguns casos, fins i tot els professionals contractats per desenvolupar aquests projectes, ni tant sols tenien un coneixement exhaustiu de que era el PICA i ni es plantejaven participar-hi (tampoc ningú els hi demana).<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Encara que aquesta entitat que es fusionarà amb FIAS seguirà utilitzant l'estructura administrativa per la tramitació de projectes fins al 2008, fet que resultarà fatal per l'entitat PICA, tal com veurem en el final d'aquest relat.

<sup>81</sup> Per exemple, la tècnica del projecte de Servei de Proximitat que gestiona PRISBA

De tota manera, malgrat que es respirava una sensació de desgast i de poc entusiasme, un repàs de l'activitat de cada una de les àrees durant aquest període revela que, en general, aquestes van mantenir una meritòria capacitat per seguir-se reunint amb constància per definir algunes accions conjuntes que, amb més o menys fortuna, milloressin una mica la situació de les persones en situació de vulnerabilitat als barris del casc antic.

#### **a) L'Àrea Social:**

A partir del setembre del 2001 es va considerar que calia replantejar l'àrea per tal que tornés a ser un punt de referència i reflexió per a tots els projectes que estaven vinculats en aquesta (que són la major part dels que rebien finançament) per tal de poder avaluar, compartir i conèixer les necessitats, els pros i els contres de cada un d'ells.

Tenint en compte que el projecte "Xarxa laboral", un dels inclosos a l'àrea, tenia un funcionament comunitari i tenia el mèrit de ser l'únic projecte que es desenvolupava entre quatre entitats del barri (Centre Solidari, Coordinadora de Veïns, ADSIS i TRIA) amb la coordinació i gestió de TRIA.

En la mateixa línia de repensar el procés de treball conjunt, des de l'Assemblea es va plantejar organitzar el novembre del 2001 la Jornada dels somnis de la que va sorgir l'encàrrec de treballar en cinc línies de treball. Aquest repte va ser assumit per part de l'Àrea Social, el principal espai articulador i creatiu del Pla, i es va apostar per constituir diverses subcomissions (Gent gran, Habitatge, Immigració, Educació i formació, i Convivència i voluntariat). Es va debatre sobre diversos temes però les noves idees no es van concretar en nous projectes.

El 2002 es va liderar per darrera vegada la Campanya de reis del barri i a partir del 2003 es va apostar per que fossin les entitats que havien fet tradicionalment aquesta tasca que tinguessin tot el protagonisme en aquesta activitat.

Finalment, al març del 2003 es van dissoldre les subcomissions que s'havien creat feia un any perquè no hi havia prou gent per mantenir l'activitat de tants espais de treball

A partir del 2003 es va desenvolupar el projecte Aprop teu, treballem pel barri. Però aquest no era un projecte construït a través del treball de l'àrea sinó dissenyat i gestionat per una associació impulsada per una persona que lluitava contra la seva soledat. Si aquest projecte s'emmarcava en el PICA no era, doncs, com a resultat de les seves dinàmiques de treball sinó perquè el districte demanava que els projectes impulsats per les entitats quedessin emmarcats en aquest context organitzatiu.

Durant el 2005 es va produir una reactivació de l'activitat de l'àrea amb el lideratge d'una treballadora social de Càritas amb la constitució de la comissió de gent gran i l'empenta d'EICA amb l'organització d'un jornada per repensar l'acollida que es feia en el territori a les persones nouvingudes. En l'organització d'aquesta jornada es va manifestar un conflicte amb l'associació TRIA (Fundació Comtal), arrel de no haver-los inclòs com a entitat del barri que oferia un servei d'acollida i que posava de manifest diferent que hi havia diverses manera de plantejar l'acollida dels immigrants en el si del PICA.

D'altra banda, la Xarxa laboral va assolir un moment d'activitat interessant durant el 2005 i va fer esforços interessants de reactivació del projecte a través d'intensificar la relació amb els comerciants del barri.

Al final d'aquest període l'Àrea Social es va desdoblar en les comissions de gent gran i de nova ciutadania, però només la comissió de gent gran tenia continuïtat i s'acabava convertint en un dels punts de referència del pla a partir del 2006 i fins a la liquidació del procés el 2012.

#### **b) L'Àrea de Promoció Econòmica:**

El 2002 s'assolia un dels objectius centrals d'aquesta àrea amb la constitució de la Federació de Comerç del Casc Antic per tal de promoure la unitat del comerç davant les noves característiques dels consumidors i les noves ofertes comercials. A partir d'aquest moment, l'activitat de promoció econòmica es va canalitzar a través d'aquesta nova entitat, la gestió del projecte inclosa.

Aquesta nova entitat es va convertir en un nou membre de PICA amb un pes important tenint en compte el seu caràcter representatiu del petit comerç del barri, sens dubte un dels seus potencials i tret d'identitat.

#### **c) Àrea d'Urbanisme i Habitatge**

En aquest període aquesta àrea va iniciar una nova etapa tenint en compte que ja va optar per desmarcar-se del procés de remodelació urbanística que s'estava desenvolupant al barri de Sta. Caterina i que el temes de medi ambient (que va assumir el GENAB com a projecte propi) passen a l'Àrea de Salut i Medi Ambient que es va constituir a partir del 2002. Durant el 2002 només es van fer dues reunions, però encara es van debatre algunes qüestions sobre l'aplicació urbanística, fins que, al 2003, les associacions de veïns van abandonar la comissió. Aquesta es va mantenir amb una participació molt petita (Fundació Comtal, Genab, Càritas i els Serveis Socials

municipals) treballant entorn de la problemàtica de cercar solucions a la situació de persones sense habitatge, però sense acabar avançant en cap mesura concreta.

#### **d) Àrea de Salut i Medi Ambient**

Constituïda el 2002 per millorar la salut al barri i els aspectes relacionats amb la millora del medi ambient, aquesta comissió es reunia de manera espaciada (no més de tres reunions a l'any) amb poca participació (cinc o sis persones com a màxim) i sense generar accions significatives. Durant l'etapa del 2004 al 2006, en la qual l'àrea estava coordinada per la referent de la Coordinadora de Veïns, l'acció de l'àrea se centrava en la reivindicació de la millora de l'atenció sanitària, un dels projectes vitals d'una de les líders més significatives del barri, que a diferència d'altres líders veïnals, va mantenir la seva vinculació amb el PICA al llarg de tot el procés.

#### **e) Àrea d'Infància**

Durant aquesta etapa es va consolidar la constitució d'un grup d'unes 8-10 persones de diverses entitats que treballaven amb infants entorn de l'organització de festes infantils: la castanyada, carnestoltes, St. Jordi i una festa al principi d'estiu (final de curs). Puntualment es va fer alguna festa de Nadal. Però es va produir una pèrdua de dinamisme que es manifestava amb una disminució de la intensitat de les reunions i una pèrdua de motivació dels seus participants. Un membre d'una associació que participava a la l'àrea d'infància explica de manera molt gràfica com es produeix aquest procés de desmobilització social:

Molts de nosaltres anàvem a les reunions per inèrcia perquè tocava anar-hi. I cada vegada anàvem dosificant més la nostra assistència. No sabíem que fèiem allí, no en sortia cap resultat. Si ja portàvem dues reunions anant, ens podíem permetre faltar una reunió, tal com feien els altres membres del grup i així anàvem fent... (AnR0, p.16)

D'altra banda, no es va donar continuïtat al treball amb les escoles i, malgrat que en algun moment es va plantejar que caldria tractar la temàtica de manera més oberta, no acabaven de cristal·litzar projectes alternatius.

#### **f) L'Àrea de Joves**

Des del 2001, aquesta comissió reunia amb periodicitat mensual a diverses entitats que treballen amb els joves. Una de les seves tasques fonamentals era fer el seguiment del projecte "Recolzem els joves" que gestionava ADSIS. A partir del 2003 s'hi va afegir la gestió de l'Espai jove al carrer Comerç. A través d'aquest espai també s'organitzaven les setmanes joves del 2003 i el 2004 en el marc de la festa major del Casc Antic. Una

iniciativa que també va sorgir d'aquesta àrea va ser la creació de l'espai de trobada d'educadors.

En aquesta àrea, en la qual participaven entitats crítiques amb el PICA (i que no en formaven part formalment), es manifestava un interès creixent per la participació dels joves, tant en la gestió de l'Espai Jove com en l'organització de la Setmana Jove 2005, però aquestes experiències no acabaven de funcionar prou bé. Durant el 2006, van fer un pas més i desenvoluparen un projecte dirigit als joves immigrants de 16 a 18 anys en el qual apostaven per potenciar la seva participació entorn d'activitats de música i ball hip-hop, així com també de producció audiovisual.<sup>82</sup>

#### **g) L'Àrea de Cultura:**

Després de la V Setmana Intercultural a l'estiu del 2001 aquesta àrea va deixar de reunir-se de manera continuada. Aquesta pèrdua de dinamisme d'una de les àrees emblemàtiques del PICA va coincidir amb la retirada del pla de l'animadora d'aquesta àrea des de la seva constitució el 1995.<sup>83</sup>

Entre el 2002 i 2004 es van fer algunes reunions amb poca assistència d'entitats culturals en les que s'intentava tornar a fundar l'àrea intentant apropar les activitats culturals que s'organitzaven al barri als veïns. Finalment el 2004 es va definir el replantejament de l'Àrea de Cultura, que principalment incloïa un inventari dels agents culturals públics i privats del Casc Antic, una formulació d'un diagnòstic de les necessitats culturals i un pla estratègic de treball en què s'incloïa un primer llistat d'institucions rellevants per tal de pactar de cara al setembre unes accions culturals concretes. Però tot això no s'acabava fent perquè no hi havia ningú que fes la feina i no aconseguien diners per contractar algú que la fes.

#### **h) L'Àrea de la Dona**

Es tractava d'una comissió que mai va arribar a tenir gaire activitat. Després d'estar uns anys aturada, l'abril del 2004 es va tornar a engegar la comissió però només va aconseguir organitzar durant un parell d'anys una activitat de celebració del dia 8 de març, dia de la dona.

---

<sup>82</sup> Aquesta línia d'acció dona compte de l'emergència d'estratègies d'innovació social i educativa a través de la mediació artística de la mà d'entitats referents en aquest àmbit com RAI i Ribermúsica.

<sup>83</sup> La seva marxa significa que a partir d'aquell moment ja no va quedar ningú de les persones que van impulsar el procés comunitari inicial que va acabar conformant el PICA.



#### 1.4.4. Una creixent desconexió dels dinamismes dels barris

Com s'han anat descobrint al llarg d'aquest relat, en aquesta etapa el PICA es va consolidar com una estructura administrativa que donava suport a set associacions que gestionaven uns projectes d'intervenció que van sorgir de l'impuls inicial. A més, com hem analitzat, l'activitat del PICA va anar perdent capacitat per generar nous projectes i activitats., encara que es mantenia una meritòria constància en les trobades de bona part de les seves comissions.

El PICA, a més, no solament està desconnectat de la realitat del barri sinó que cada vegada està més enfrontat amb l'Associació de Veïns del Casc Antic i altres associacions que no renunciaven a les estratègies de conflicte amb les administracions públiques. Aquesta desconexió de les dinàmiques del barri es va fer molt evident a partir del posicionament del PICA en el procés que es va generar en un espai oblidat en el procés de remodelació del barri de Sta. Caterina, al carrer Pou de la Figuera, denominat també, a partir del 2000, com el Forat de la Vergonya.<sup>84</sup>

A partir del Nadal del 2000, en aquest espai, es va començar a gestar un moviment popular, que es va constituir com a Col·lectiu Forat de la Vergonya, que va impulsar una rehabilitació de l'espai amb la plantació d'arbres i plantes, un parc infantil, un banc i una pista poliesportiva. D'aquesta manera aquesta finca es va anar convertint en un espai de sociabilitat on la gent s'hi trobava per conversar, per jugar, etc. Això anava en contra de les intencions de l'Ajuntament que hi volia fer un pàrquing. A l'octubre del 2002, l'Ajuntament va vol fer-se amb el control de la plaça amb l'excusa que s'havien d'iniciar les obres en aquell espai, però la reacció popular el fa recular. Des del 2003 fins a finals del 2006 el Forat de la Vergonya va funcionar com un espai públic autogestionat en el qual s'organitzaven diverses activitats: festes infantils, paelles populars, etc. i es va convertir en un espai molt significatiu per a moltes persones d'aquesta part del barri, tal com va explicar una activista molt implicada en aquest procés:

Desde el 2003 al 2006 empieza toda una etapa de construcción colectiva, se empieza a plantar un montón de plantas, a construir cosas, se monta el escenario, se arma el huerto urbano que empezó muy pequeñito, se hizo un barco que era una estructura de madera para jugar para los niños,... se fueron plantando aleatoriamente, desplantado, replantado como en jardineras, con las ruedas, el campo de fútbol, el de básquet... Era una reivindicación de hace años, aquí no hay un espacio donde jugar a la pelota. La gente

---

<sup>84</sup> A partir d'aquest moment la denominació que s'utilitza per denominar aquest espai és un indicador prou fiable de la posició que hom pren en aquest conflicte

mayor del barrio que no tenía dónde sentarse. Los peques bajaban solos a la calle, se tocaban el timbre, jugaban entre cualquier tipo de cultura juntos y esto se empieza a desarrollar una historia de convivencia y de comunidad de la manera más natural posible. (AnR1, p.4)

En aquest període també es van instal·lar en una casa “abandonada” en aquest espai un grup “d’okupes” que també van participar en la dinamització de l’espai. Una persona vinculada a aquest moviment va realitzar un documental<sup>85</sup> amb important impacte i d’interès per entendre els plantejaments d’una de les mobilitzacions emblemàtiques dels moviments antisistema a la ciutat.

Per a donar suport a aquesta mobilització va sorgir una plataforma anomenada “Espai d’Entesa” que agrupava al Col·lectiu del Forat de la Vergonya, a l’AAVV Casc Antic, Veïns en Defensa de la Barcelona Vella, Unió de Botiguers de St. Pere Més Baix, Arquitectes Sense Fronteres, RAI, ATTAC Ciutat Vella, Ecoconcern i Fòrum Veïnal de la Ribera. Aquesta xarxa no estava vinculada al PICA, sinó que, ben al contrari representava el sector del barri que tenia una visió negativa del PICA i que animava un procés de confrontació amb aquesta entitat. Manifestaven que PICA no tenia suficient legitimitat per representar els veïns del barri perquè no eren capaços d’enfrontar-se a l’Ajuntament.

En aquesta plataforma va ser especialment rellevant el paper que va exercir l’Associació de Veïns del Casc Antic, el qual, malgrat mantenir un discurs clarament contrari al PDC seguia vinculada a l’entitat PICA. Probablement era poc digerible per l’associació de veïns la seva pèrdua de pes polític arran de la consolidació del PICA com a principal interlocutor de l’administració pública quan fins aquell moment havia estat el principal referent en el barri (no només en el seu paper de representant dels veïns sinó també com a proveïdor de serveis educatius i socials a través de la Fundació Casc Antic (Centre Solidari del Casc Antic, Escola d’Adults Casc Antic, formació ocupacional, etc.) tal com ja s’ha explicat al inici d’aquest relat.

En definitiva, els esdeveniments relacionats amb el Forat de la Vergonya i el posicionament poc atent del PICA davant d’ells va facilitar l’emergència d’una plataforma (Espai d’Entesa) que aglutinava als col·lectius disconformes o poc implicats amb el Pla. I els va oferir un argument de pes per poder deslegitimar una plataforma amb la que, la major part d’ells, mai hi va creure.

---

<sup>85</sup> Documental “Forat de la Vergonya” [https://www.youtube.com/watch?v=\\_vrfSn0dLKQ](https://www.youtube.com/watch?v=_vrfSn0dLKQ)

#### **1.4.5. Una assemblea burocràtica que va acabar reconeixent la crisi del model gestionista**

Les assemblees durant aquest període van deixar de donar compte del treball de les àrees i se centraven en la presentació de les memòries dels projectes gestionats pel PICA. Només a l'assemblea del desembre del 2014 es va fer una reflexió crítica sobre el funcionament del PICA, que partia d'un treball previ de la Secretaria, ja que es reconeixia que bàsicament era un espai tècnic de gestió de projectes però sense participació dels veïns dels barris. En l'assemblea del juny del 2005 es va aprofundir en aquesta autocrítica per la manca de dinamisme i participació en el PICA i es va consensuar que calia emprendre canvis importants en l'organització de l'entitat per estar més connectats a la realitat del barri i reforçar el paper dinamitzador de la Secretaria tècnica.

#### **1.5. Crisi del model gestionista i moviments pel canvi (Nov. 2005-2007)**

Durant aquest període el pla comunitari viu en una situació de crisi que tendeix a fer-se crònica. Queda clar que no hi ha suficient convicció ni energia per liderar el canvi des de la Secretaria, però els recursos que provenen de la Llei de barris<sup>86</sup> permeten potenciar el lideratge tècnic durant el 2006, a través de l'elaboració d'un diagnòstic a càrrec de l'empresa ARDA i la contractació d'una tècnica comunitària que rep l'encàrrec de dinamitzar el pla comunitari.

##### **1.5.1. Una Secretaria renovada amb poca capacitat per emprendre canvis**

Aquesta és una etapa, que s'inicia amb la constitució d'un nou equip, força renovat en la seva composició, però que manté estable el seu nucli dur, fent un intercanvi de càrrecs, tal com s'observa a la taula.

---

<sup>86</sup>El barri del Casc Antic va ser seleccionat en la segona convocatòria de la Llei de Barris promulgada per Generalitat de Catalunya el 2004 que dotava d'un pressupost addicional per emprendre actuacions de rehabilitació integral en els territoris beneficiats.

ÀREA/ CÀRREC	ENTITAT
Representant Legal/ Àrea de dinamització	Agedib
Secretària / Àrea de la dona	Genab
Tresorera	Fundació Bayt-al-thaqafa
Vocal Àrea de ciutadania i participació	Eica
Vocal Àrea joves	Fundació Adsis
Vocal Àrea social	Càritas
Vocal Àrea Infància	Fundació Comptal
Vocal Àrea habitatge i urbanisme	Espai suport de dona
Vocal Àrea salut i medi ambient	Coordinadora de veïns
Vocal Àrea promoció econòmica	Fecca
Vocal	As. Catalana de senegalesos

**TAULA 20.** Secretaria del 24 de novembre del 2005 al juny del 2007 (elaboració pròpia).

### 1.5.2. Un procés participatiu que volia resoldre el conflicte del Forat de la Vergonya o el Pou de la Figuera (analitzador històric)

A finals del 2005, al Casc Antic es van viure dos esdeveniments que condicionaren les relacions entre les associacions del barri i els futurs escenaris de l'acció col·lectiva i que són molt útils com a analitzadors històrics. El primer va ser la iniciativa del procés participatiu per decidir el projecte de reurbanització del Forat de la Vergonya, que tal com ja hem explicat posava en evidència al PICA, i el segon era l'aprovació del pla de barri que obria expectatives de nous equipaments pel barri (una escola d'adults, una residència de gent gran, un casal de joves, un centre per infants, una escola bressol) i la necessitat d'establir qui i com s'havien de gestionar aquests nous espais d'intervenció social. Aquests dos esdeveniments van posar novament en evidència la debilitat de l'organització PICA i la seva pèrdua de protagonisme com a referent associatiu i veïnal a favor de les associacions agrupades en l'Espai d'Entesa.

El districte de Ciutat Vella va decidir engagar a mitjan octubre del 2005 un procés participatiu per tal que entitats i veïns poguessin donar la seva opinió entorn a la futura reurbanització de l'anomenat Pou de la Figuera o Forat de la Vergonya. El 13 d'octubre del 2005 es va iniciar el procés participatiu i es va convocar una reunió per presentar una proposta de calendari del procés i obrir el període de propostes. A aquesta reunió hi van assistir unes 75 persones que representaven institucions i organitzacions diverses: representants del districte acompanyats per l'arquitecte responsable del projecte d'urbanització i el relator del procés, representants de partits polítics (CiU, ERC, i ICV), la major part d'entitats significatives del PICA (FECCA, EICA, GENAB, Esquitx,

Fundació Comtal, Espai suport Dona), les associacions agrupades en l'Espai d'Entesa (Veïns en defensa de la Barcelona Vella, Associació de Veïns del Casc Antic, RAI, Col·lectiu Forat de la Vergonya) i ciutadans més directament afectats. En aquesta reunió es va manifestar una important desconfiança en el procés participatiu dels representants de les associacions de l'Espai d'Entesa i d'alguns veïns a títol personal, tant per històries passades com per la mateixa proposta de calendari, que es valorava com a massa accelerat.

Com a resultat d'aquest procés, l'Ajuntament va tirar endavant el projecte de reurbanització de Pou de la Figuera i va aconseguir desbloquejar un procés "enquistat". Però el procés participatiu va deixar un regust amarg que es manifestava a través d'un document de denúncia d'aquest procés al·legant que hi van haver incompliments de les Normes reguladores de la Participació Ciutadana. En aquest document es manifestava que la informació aportada per l'Ajuntament de Barcelona als veïns afectats sobre el Procés Participatiu del Casc Antic havia estat insuficient. Aquest malestar també es manifestava en l'inici de les obres l'octubre del 2006, que va provocar una manifestació ja només convocada pel Col·lectiu del Forat de la Vergonya que va acabar amb aldarulls violents i la detencions de dues persones, entre ells, el seu líder més significatiu, tal com se'ns mostra en el documental citat.

Com a resposta a aquests aldarulls, el PICA va emetre un comunicat de premsa en el qual criticava als que van protagonitzar aquests fets i afirmaven que "els veïns i comerciants del Casc Antic el que volem és que es doni una solució urbanística que dignifiqui l'espai, i tot i no ser la ideal per totes les parts, és la consensuada entre els veïns i veïnes i l'Ajuntament... a diferència d'aquells col·lectius que tan sols volen eternitzar el conflicte per tenir un estendard reivindicatiu i un element de pressió permanent".

Novament quedava de manifest que el PICA només representava a un sector d'entitats socials que col·laboraven estretament amb l'Ajuntament però que mantenien una distància cultural i ideològica important amb els moviments socials mobilitzats, tal com es mostra en aquesta reflexió d'una persona de RAI, una de les entitats de l'Entesa, que va deixar el PICA en aquesta època:<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Curiosament és una de les poques entitats que va fer el pas de desvincular-se formalment al PICA. D'altres, com l'AV van seguir mantenint una actitud ambigua i contradictòria de no reconeixement de la legitimitat de la plataforma a la vegada que ells en seguien formant part

Estan molt “reacis” a la nostra postura, Semblava que el mateix Ajuntament estava més a prop de nosaltres que ells... A mi em sembla que segueixen una dinàmica institucional que en realitat a la gent no li es pròpia, no li es atractiva, no els representa. Funciona per estadístiques, per informes, per memòries i a més perquè això és molt difícil la part real. I no es posiciona, va decidir no posicionar-se (An1, p.9)

Un altra persona, també de la mateixa entitat també els desqualificava com a procés de desenvolupament comunitari legitimat per decidir quin us ha de tenir l’equipament de la Penya:

Van fer un procés participatiu des de l’escola d’adults (EICA), van tenir 15.000 € pel projecte participatiu de la Penya (on s’ha de fer la futura Escola d’Adults pública). Han fet una presentació increïble, amb una dialèctica molt bonica. Però mai ha sigut un procés participatiu, no saben què és un Pla de Desenvolupament Comunitari, no saben què és una escola d’adults, no saben què és participar... (An1, p. 12)

### **1.5.3. El pla de barri: una oportunitat per iniciar un nou procés de transformació al Casc Antic**

En la segona convocatòria de la “Llei de barris” es va aprovar, a finals del 2005, el Pla de Barri de Sta. Caterina i de St. Pere. A través d’aquest pla es va canalitzar una inversió econòmica important destinada principalment a la remodelació urbanística d’espais públics i privats i a la construcció de nous equipaments del barri demanats per les organitzacions veïnals des de fa molt de temps: una escola d’adults, un casal de joves autogestionat, una residència assistida per gent gran i una escola bressol. Aquest pla incloïa, sobretot, la tasca de construcció i, en menor mesura, propostes d’intervenció i dinamització social. Tenint en compte que, primer, s’havien de construir els nous equipaments socials, el repte de definir els projectes d’intervenció que havien de donar vida a aquests equipaments se situava a partir del 2008.

#### **d) Una crisi que perdurava, la recerca d’un nou model de PICA i l’impuls d’un diagnòstic**

Durant el 2005 i principis del 2006 la poca capacitat de PICA per afrontar qüestions clau pel barri i la seva manca de noves propostes de millora del barri van posar en evidència que com a motor d’un procés de desenvolupament comunitari estava esgotat i que calia obrir una nova etapa d’organització comunitària. Malgrat tot, encara mantenia cert estatus en el barri com a plataforma d’entitats i principal referent per l’ajuntament de Barcelona.

Els projectes, que dotaven de contingut substantiu al PICA, ja feia temps que havien estat assumits plenament per les associacions responsables i només les entitats més petites seguien utilitzant a PICA com una gestoria. Les àrees, ja pràcticament s'havien deixat de reunir. Algunes s'havien anat apagant lentament (àrea social, àrea de cultura,...). En altres casos, les complicitats i el treball conjunt entre les associacions s'havia mantingut però al marge dels espais de PICA, especialment la comissió de joves que funcionava de forma autònoma. Només la comissió dels espais mantenia la seva activitat en la mesura que aquesta tasca esdevenia la principal raó de ser de l'organització PICA, però no era una activitat pròpia d'un pla comunitari.

La Secretaria se seguia reunint com espai de coordinació de les entitats vinculades al PICA per alguna subvenció o per la utilització dels espais que gestionava amb l'ajuntament del districte. Gestionava el dia a dia de l'entitat però no tenia capacitat ni energia suficient per dinamitzar el procés. Era clar que els dinamismes del barri es desenvolupaven al marge de PICA.

El reconeixement de la pròpia organització de la necessitat d'iniciar un procés de transformació va ser assumit per l'assemblea del novembre del 2005 i la nova Secretaria assumia el repte d'iniciar un procés de reflexió interna per cercar solucions a la crisi. Aquesta nova Secretaria va treballar en un document que era molt interessant perquè qüestionava el model gestionista de PICA desenvolupat fins llavors i plantejava una sèrie de mesures per construir un nou procés comunitari amb clau més ciutadana i amb vocació d'atraure els sectors més crítics del barri. També es plantejava la necessitat de reforçar la dotació professional per realitzar la tasca de dinamització comunitària, una qüestió que mai s'havia pogut abordar en profunditat perquè la Secretaria tècnica tenia un encàrrec bàsicament de gestió. Aquest escrit, que va ser un dels pocs documents del PICA que, en un exercici de transparència coherent amb el que es defensava, estava penjat a la web, va ser aprovat a l'assemblea del febrer del 2006.

En aquest context de crisi i de qüestionar el model gestionista forjat en el PICA des del moment de la constitució formal, des de l'Ajuntament també es va donar suport a la necessitat d'un canvi de model d'organització comunitària. Des del districte es va posar sobre la taula que el PICA havia de ser un PDC i va quedar en evidència que en aquell moment no acomplia els requisits per poder-se'n considerar, ja que no incloïa de

manera suficient els serveis públics<sup>88</sup> ni obria espais de participació als ciutadans no organitzats. Malgrat que des del seu inici el 1997 havia estat reconegut com a tal (alguns semblava que no n'estaven assabentats) i havia rebut el gruix de les seves subvencions públiques a partir d'aquest reconeixement.

En tot cas, en aquest moment es va fer evident que des de l'ajuntament de Barcelona hi havia hagut un procés de reflexió important (veure document de l'Ajuntament "Marc municipal pel treball comunitari del 2005") entorn el treball comunitari i que es començava a veure de manera crítica una experiència que havia estat presentada com a modèlica en molts espais públics.<sup>89</sup> D'altra banda, la regidora del districte, que tenia una àmplia experiència en els moviments socials i una evident proximitat ideològica amb el sector crític amb el PDC, també convidava a la necessitat de redefinir les formes de funcionament del procés.

#### **1.5.5. La dificultat per impulsar les noves mesures: l'impuls de nous projectes com a una fugida endavant**

Malgrat l'encert en la reflexió sobre la necessitat d'abordar un procés de transformació del PICA sistematitzada en el document aprovat per l'assemblea ja esmentat, aquest nou projecte no es va concretar en un pla d'acció concret i sembla que no va ser assumit plenament pels membres de la Secretaria amb responsabilitats executives. De fet, a mitjan 2006 s'incorporava una nova tècnica comunitària i, segons explica ella mateixa, no se li va explicar que s'havia elaborat aquest document.

El pla d'acció per impulsar de nou el PICA més aviat estava orientat per l'exigència de l'Ajuntament que el PICA havia de ser un PDC (així l'havia classificat en el seu document marc). Tenint en compte la situació i fent ús de les orientacions bàsiques sobre com impulsar un PDC, l'Ajuntament estava d'acord en incloure la realització d'un diagnòstic socioeconòmic i ambiental del Casc Antic (realitzat des de finals del 2006 fins a mitjan 2007) que servís de base per orientar les noves prioritats del PICA en el pressupost del Pla de Barri de St. Pere i Sta. Caterina. Per tal que quedés clara aquesta nova denominació del procés es va fer una nova esmena dels estatuts i també es va modificar la imatge corporativa de l'entitat que passa a anomenar-se: Pla Integral del

---

<sup>88</sup> Els serveis socials només van participar de manera discontinua a l'àrea social i a l'àrea d'urbanisme i habitatge, però no hi ha participat cap centre educatiu, ni el centre cívic, ni tampoc l'àrea bàsica de salut.

<sup>89</sup> Paradoxalment, a finals del 2006 el PICA encara va ser presentat pel mateix Ajuntament com a PDC modèlic en un acte públic organitzat per l'Àrea de Benestar Social i presidit per Ricard Gomà



Casc Antic-Pla de Desenvolupament Comunitari. En el darrer pacte de barri signat a mitjans de 2006 es va dir que es desenvoluparia un PDC amb uns objectius molt genèrics i a través d'unes comissions de treball que ja no funcionaven, a excepció de l'àrea d'infància i l'àrea de joves. Sembla que només es podia esperar que el treball del diagnòstic desenvolupat per una empresa externa donés pistes sobre el que es podia fer en el futur.

Mentrestant, les energies de l'organització se seguien concentrant en la gestió dels espais, que generava força conflictes entre els seus ocupants, i dels projectes que encara s'administraven. Però es treballava ja en un procés de liquidació perquè quedava clar que hi havia d'haver una renovació dels projectes impulsats en el marc del PDC i que els projectes que encara es mantenien havien de cercar la seva viabilitat fora del PICA a partir del 2008.

La voluntat de generar nous projectes que dotessin de contingut al PDC va fer que l'1 d'agost de 2006 es fes una convocatòria per presentar nous projectes. Aquesta convocatòria ratificava a PICA com a entitat gestora i mostra la seva incapacitat per dinamitzar processos de treball comú en les àrees de treball. Val a dir que aquesta iniciativa semblava una fugida endavant ja que significava reactivar la pitjor versió del model PICA anterior intentant substituir els projectes vells per projectes nous, encara que aquests no sorgissin del treball comú de les comissions. A més no semblava gaire lògic impulsar projectes nous sense esperar a tenir els resultats del diagnòstic.

La presentació, discussió i valoració dels nous projectes van mantenir el PICA amb vida, allargant la seva agonia. Entre aquests projectes cal destacar la comunitat virtual desenvolupat per un noi contractat a través d'un pla d'ocupació<sup>90</sup> que plantejava constituir una xarxa de suport mutu a través d'internet i, sobretot, el projecte de gent gran impulsat per Caritas, en el qual es feia un esforç meritori per treballar de manera col·laborativa en els espais de treball del PICA. Aquest darrer va ser l'únic projecte que va aconseguir obrir-se pas en el marc d'una organització que va a la deriva.

#### **1.5.6. Al Casc Antic hi ha molta vida.... fora del PICA**

Aquesta cronificació de l'estancament del PICA (que espera la presentació del diagnòstic com un remei miraculós) i la seva incapacitat d'esdevenir pal de paller del treball social i educatiu en el barri es va tornar a fer evident (per si no ho era prou) quan

---

<sup>90</sup> També realitza un diagnòstic molt lúcid de la situació del PICA que ha estat útil per a la construcció d'aquest relat

s'iniciaren processos participatius per omplir de contingut alguns projectes de futur durant molts anys reivindicats pel barri i que en els propers anys havien de veure la llum gràcies a la inversió en equipaments del pla de barri. Ens referim concretament al procés participatiu per pensar com havia de ser la nova escola d'adults del barri i al procés de treball per anar construint el projecte de casal de joves autogestionat. En aquesta línia van ser molt interessants les reflexions d'una tècnica a l'assemblea de l'octubre de 2007 que explicava com les entitats que treballaven amb joves se seguien reunint però no en el marc de PICA, que ja no era reconegut com l'espai de treball comú en el barri.

#### **1.5.7. Els resultats del diagnòstic socioeconòmic i ambiental: una oportunitat perduda?**

L'abril del 2007 es va fer la presentació del diagnòstic realitzat per l'empresa ARDA. En aquest treball hi havia una interessant aproximació als barris del casc antic de Barcelona com una realitat canviant on conviuen situacions diverses. Però no es va aprofitar aquest diagnòstic com a punt de partida i desencadenant d'un nou pla d'acció. Quan se'n van adonar, a les portes de l'estiu, van intentar portar el debat del diagnòstic a les àrees de treball però ja era massa tard i havien perdut la seva capacitat de convocatòria.

### **1.6. L'intent de renovació del procés d'organització comunitària (2007-2008): el procés de reflexió compartida per construir el Treball comunitari en el Casc Antic**

Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora: la tragedia de no querer luchar por superarla”.

Albert Einstein

Després de quasi tres anys de pèrdua progressiva de l'activitat de les àrees i de debat poc productiu entorn de la crisi del PICA, es va obrir pas un projecte de renovació del procés comunitari gràcies a l'impuls de la secretària tècnica (contractada a mitjan 2006) i el suport del nou equip de Secretaria.

#### **1.6.1. Un enfortiment del paper de lideratge de la Secretaria tècnica: l'emergència d'un projecte professional que orienti el procés**

Tal com s'observa en la taula, a partir del juny del 2007 es va fer el relleu de l'equip de la Secretaria.

CÀRREC	ENTITAT
Representant Legal	FECCA
Secretaria	GENAB
Tresorera	Fundació Comptal
Vocal	ADSI
Vocal	EICA
Vocal	Esplai Esquitx
Vocal	Espai Suport Dona
Vocal	Bayt-Al-Thaqafa

**TAULA 21.** Secretaria del juny de 2007 al desembre de 2008 (elaboració pròpia).

Durant el 2007, la nova tècnica comunitària es va fent càrrec de la situació del PICA i va assumint el lideratge del procés. Aquest fet va generar una posició ambivalent de la Secretaria que volia i dolia. De fet, s'havia fet l'encàrrec a la tècnica per renovar l'organització i el funcionament del PDC, però en alguns moments semblava que a algunes persones els hi dolia haver perdut el control del procés.

Finalment, després de varis anys de debat estèril, gràcies a l'energia de la secretària tècnica, el novembre de 2007, la Secretaria decideix emprendre un procés de refundació del PDC amb el suport extern d'un professor de treball social de la UB, que és el mateix relator d'aquesta història.<sup>91</sup> També a l'Assemblea d'entitats del PICA que es va celebrar el 14 de desembre del 2007, es va aprovar tancar una primera etapa de treball traspasant els darrers projectes promoguts en el si de l'entitat i iniciar l'obertura d'una procés de participació encaminat a la renovació de l'entitat i a la recuperació de la seva base social.

### 1.6.2. El posicionament dels actors davant la construcció d'un nou PDC

Malgrat que tots els membres de la Secretaria havien manifestat el seu suport al procés de renovació, en el moment de desenvolupar el procés es va posar en evidència que només uns pocs se sentien implicats en la tasca d'impulsar un nou PDC. A més de la Secretaria tècnica, cal destacar el paper de la representant d'Eica,<sup>92</sup> una entitat que novament defensava la idea originària del PICA que era coherent amb el seu projecte d'Escola d'Adults. Algunes de les associacions que treballaven amb joves com Adsis

<sup>91</sup> Val a dir que jo havia estat observant el procés a través d'una investigació amb estudiants sobre els PDC durant el curs 2006-2007 que ha servit també per la realització d'aquest relat

<sup>92</sup> Entitat nascuda a partir de la reconversió d'AFPACA, escola d'adults centrada en l'alfabetització i aprenentatge de la llengua dels immigrants, que havia sigut l'entitat que havia liderat el procés originari del PICA.

(així com també el conjunt de la comissió de joves que ja feia anys que anava per lliure) semblava que també podien ser importants per tal d'incorporar la visió més crítica amb l'organització de PICA. Però en el moment del treball no van ser gaire presents i no es van voler comprometre en la nova organització que havia de sorgir com a resultat d'aquest procés de renovació.

Les entitats que sempre havien estat presents en la Secretaria (com Genab, Fundació Comtal i Esplai Esquitx) es van mantenir a una distància prudent, deixant el lideratge del procés a la secretària tècnica. Altres persones molt integrades en la dinàmica veïnal i amb cert protagonisme en el PICA, com una persona que havia estat a la Secretaria i com a referent de l'Àrea Social del 2001 al 2005, i també havia dinamitzat un dels projectes vinculats a l'àrea fins al 2007, expressaven el seu escepticisme sobre les possibilitats de renovació del procés argumentant que hi havia massa desconfiança, que hi havia hagut massa traïcions i no era possible refer les relacions entre determinades associacions.

Però el que semblava més preocupant era que també es manifestaven resistències en persones amb una important autoritat moral en el barri, que havien assumit cert protagonisme en el PICA en els darrers anys. Tal com elles manifestaven en privat, la seva experiència els indicava que acabaven aconseguint més coses pel seu compte que assistint a reunions i més reunions que no acabaven de solucionar res. Tampoc es va aconseguir un canvi en el posicionament de l'Associació de Veïns, que seguia mantenint una actitud de clara desconfiança, malgrat els intents de la Secretaria tècnica per promoure la seva participació.

Durant el 2007 i la primera meitat del 2008, el paper de l'Ajuntament del districte era ambivalent ja que demanava canvis però es mantenia a l'expectativa, jugant a veure-les venir però sense definir clarament quina seria seva implicació.<sup>93</sup> Demanava colideratge però després no liderava, potser per prudència o per desconfiança en aquest procés de renovació.

En tot cas, en aquell moment no quedava gens clar que es donessin les condicions adequades per generar una nova organització comunitària amb el lideratge del PICA. Semblava necessari poder visualitzar molt clarament perquè serviria i valorar fins a quin punt valia la pena l'esforç. A partir del que s'havia aconseguit en el darrer pla de barri, probablement ja s'havia aconseguit quasi tot el necessari pel que fa a les

---

<sup>93</sup> Segons explicava la tècnica comunitària, els representants de l'ajuntament li deien: vosaltres dieu el que voleu fer i nosaltres ja us direm els diners que hi posarem.

infraestructures necessàries (per a infants, per a joves, per a gent gran, per a la dinamització cultural en general, per a l'organització de cada una de les associacions, etc.). Sens dubte calia donar-li vida, omplir-los de projectes, però calia veure des de quin espai s'hauria de liderar aquests processos.

Malgrat que aquest punt de partida no era gaire esperançador, la secretària tècnica del PICA va fer un exercici d'optimisme<sup>94</sup> i va assumir el repte de renovació amb el vistiplau de l'Assemblea del PICA amb la convicció de que la continuïtat de la seva tasca estava vinculada a l'èxit d'aquest procés. Des de l'equip tècnic i amb l'assessorament del relator d'aquesta experiència s'intentava visualitzar que el PDC podria servir per:

- Per a trobar espais per treballar el conflicte
- Per unir esforços per assolir els reptes de millora del barri: educació (escola adults, etc.), joventut (casal de joves, etc.), gent gran (projecte de Càritas, residència assistida, etc.), salut,...
- Per a implicar als serveis públics en el PDC tenint en compte que la seva participació era clau per millorar les polítiques de benestar al Casc Antic.
- Per a fomentar la identitat de barri com espai concret de vida quotidiana amb vocació d'esdevenir també un referent per la ciutat. Des del casc antic també es va defensar un determinat model de ciutat: preservació del patrimoni històric, la democratització cultural, el diàleg intercultural, etc.

### 1.6.3. La definició i preparació de les Jornades “Fem barri”

Durant el 1er semestre es van organitzar les jornades “Fem Barri” amb una àmplia participació d'entitats del Casc Antic. En el disseny del procés participatiu es plantejava la generació de dos espais de treball: la comissió promotora i la comissió organitzadora.

Es va generar una comissió promotora del nou procés oberta a tots els actors del barri i en la qual les entitats que havien liderat el PICA fins aquell moment no volien assumir-ne el lideratge per tal que quedés clar què era un nou espai on es podia repensar tot. Durant les tres primeres reunions d'aquesta comissió es va desenvolupar un debat ampli partint d'una presentació d'un resum d'aquest relat fins aquest moment presentat per mi mateix com a assessor del procés de renovació. Es va manifestar un consens, ja expressat anteriorment en diverses assemblees del PICA sobre la necessitat de que el PICA anés més enllà de treballar com una plataforma d'entitats i que s'obri als veïns del

---

<sup>94</sup> Sens dubte el treball comunitari requereix de certes dosis d'optimisme com ja han destacat autors clàssics com Murray Ross o Alan Twelvetress

barri. En aquesta àmplia plataforma hi va participar les entitats habituals del PICA però també altres entitats que es volien incorporar al procés, tal com es pot observar en el següent llistat:<sup>95</sup>

Comissió promotora (44 entitats, 2 veïnes i 3 administracions)

ACFUC-Fundació J. Valiente Pulido, AMPA Àngel Baixeras, AMPA Cervantes, AMPA Escola del Parc, Arquitectes sense fronteres, Associació Esportiva Cervantes, Associació joves artesans d'Allada Vermell, Asociación Los Ríos en Barcelona, Associació Catalana de Residents Senegalesos, Càritas Ciutat Vella – Poble Sec, Casal Municipal Gent Gran, Centre dia Gent Gran Casc Antic de l'ICASS, Centre Sant Pere Apòstol, Consell Pastoral Casc Antic, Coordinadora veïns Casc Antic, Ecologistes en Acció de Catalunya, eco-union, Escola Bressol Nen Jesús, Escola d'Adults del Casc Antic, Espai Francesca Bonnemaison, Espai d'Inclusió i Formació Casc Antic (EICA), Associació Esplai l'Esquitx, Federació Comerç Casc Antic (FECCA), Fundació Adsis, Fundació Bayt-al-Thaqafa, Fundació Casc Antic (Centre Solidari Casc Antic), Fundació Comtal, Fundació Josep Carol, Fundació Ribermúsica, Fundación Bertelsmann, Grup d'Educadors per a la Integració Persones en Perill d'Exclusió Social (GEIPPES), Grup Ecologista Nucli Antic de Barcelona (GENAB), INCITA, Museu Picasso, Prisba Serveis–Fundació FIAS, Treball als barris-Barcelona Activa, Unitats de Convivència Sant Camil, Caritas Diocesana, Veïns en defensa de la Barcelona Vella. Ajuntament Barcelona (Promoció Social i Acció Comunitària), districte de Ciutat Vella, Departament Governació Generalitat de Catalunya i PICA.

Reunions 2008 (lloc: Museu Picasso). 21,25 assistents de mitjana

12 i 26 de febrer

11 de març

29 d'abril

27 de maig

25 de juny

27 de setembre

Especialment rellevant pel procés comunitari va ser la participació en el procés de dues entitats contràries al PICA, Veïns en defensa de la Barcelona Vella i RAI, en la mesura que havien estat entitats molt crítiques amb el PICA i havien participat en alguns moments en les comissions d'urbanisme i de joves, respectivament. Aquestes entitats van manifestar el seu escepticisme sobre la possibilitat que el PICA fos capaç

<sup>95</sup> Resum del procés de reflexió compartida d'una nova etapa de treball comunitari al Casc Antic. Desembre del 2008.

d'incorporar les entitats i els veïns que plantejaven reivindicacions contràries a les polítiques municipals, posant en evidència que en el moment de definir els objectius del procés es posarien en evidència que en el barri hi ha interessos contraposats. Finalment, el maig del 2008, RAI es va acabar retirant del procés per acord de la seva assemblea a través d'una carta enviada a la tècnica del PICA que, com es mostra en aquest fragment, és molt il·lustrativa de les resistències i desconfiances de determinats moviments socials a participar en els espais institucionals de participació ciutadana:

Creiem que la transformació que us proposeu i la tasca que esteu desenvolupant és necessària i en aquest sentit valorem positivament la vostra intenció. Pel que fa a la nostra implicació, hem de dir que no participarem d'aquest procés...

Hem participat en diversos processos participatius a nivell comunitari, i des del nostre punt de vista ho continuem fent; promoure la participació activa quotidianament és un dels nostres objectius. Puntualment ha hagut iniciatives comunitàries significatives que han sorgit de necessitats compartides entres diversos sectors del barri i conjuntament, amb molt d'esforç i respectant molt els temps de cadascú i el procés natural d'aquesta manera de fer, s'han resolt les dificultats. Però altres processos, tot i aparentment presentar-se de manera neutral davant del teixit social del barri, tendeixen a afavorir històricament un sector, un grup, unes idees, un projecte, desfavorint-ne d'altres. Processos que tenen la voluntat d'acollir el màxim de representació veïnal possible (amb dinàmiques de participació molt diversa), on els temps per desenvolupar el procés són rígids i sovint subjectes a calendaris estrictes (per motius administratius, de subvencions, etc.), generalment s'han resolt de manera irrespectuosa amb les necessitats reals. En aquest moment ens trobem amb un cert esgotament i descrèdit d'aquest tipus d'iniciatives.

D'altra banda, cal dir que la posició de l'Ajuntament seguia sent favorable al nou procés, especialment a l'objectiu de treballar per la participació dels veïns, encara que seguia mantenint una posició prudent a l'hora d'assumir compromisos en relació amb el que sorgeixi del procés de treball.

Aquestes primeres reunions de la Comissió Promotora, en les que el relator hi va participar com a assessor del procés, van servir per establir el següent acord que les entitats participants formalitzaren amb l'adhesió al següent document:

En la ciutat de Barcelona, el dia 11 de Març, es reuneixen les persones relacionades que signen aquest document (annex adjunt) i prenen els següents acords:

PRIMER.- Constituir la Comissió promotora per a la reflexió i construcció compartida d'una nova etapa de treball comunitari al casc antic.

SEGON.- Treballar en base als següents principis metodològics:

- Treballar des del consens
- Fomentar la coresponsabilitat
- Advocar per a la resolució de conflictes
- Fomentar un clima de confiança

TERCER.- Finalitats de la Comissió promotora:

- Crear un espai de diàleg per a la reflexió i construcció compartida d'una nova etapa de treball comunitari, entre els diferents actors del territori del Casc Antic (Sant Pere, Santa Caterina i La Ribera), cercant formes innovadores de treballar. Fer-ho de manera multidisciplinària, connectant a tots i totes les persones i entitat i serveis públics.

QUART.- Realitzar les següents accions:

- Definir i promoure estratègies per involucrar la participació dels veïns.
- Dissenyar i organitzar unes jornades teoricopràctiques per reflexionar sobre els déficits i potencials del Casc Antic des d'una vessant de treball comunitari.
- Dissenyar i organitzar un seminari per sistematitzar la informació recollida a les jornades i valorar el tipus de treball comunitari que necessita el barri de cara a redactar un projecte comunitari.
- Coresponsabilitzar a tots els actors implicats en el procés.

Fer públic el projecte resultant.

CINQUÈ.- Creació del Comitè organitzador per tal de poder realitzar les accions esmentades.

En el marc de la comissió promotora es va promoure la participació en la **comissió organitzadora**, un grup més reduït que va assumir, en primer lloc, l'encàrrec de preparar les jornades que s'havien de realitzar durant el mes de Juny. Aquesta comissió, formada per 14 entitats i amb la participació d'una veïna, com es veu a continuació,<sup>96</sup> va treballar intensament per acomplir aquest encàrrec. Aquesta comissió va decidir que l'empresa ARDA, qui va fer el diagnòstic, es faci càrrec de dissenyar i sistematitzar el treball de la jornada.

---

<sup>96</sup> Resum del procés de reflexió compartida d'una nova etapa de treball comunitari al Casc Antic. Desembre del 2008.



Comitè organitzador (14 entitats)

ACFUC – Fundació J. Valiente Pulido, Arquitectes sense fronteres, Coordinadora de veïns del Casc Antic, eco-union, Escola d'Adults del Casc Antic, Espai d'Inclusió i Formació Casc Antic (EICA), Federació de Comerç del Casc Antic (FECCA), Fundació Bayt-al-Thaqafa, Fundació Ribermúsica, Fundación Bertelsmann, Grup d'Educadors per a la Integració de Persones en Perill d'Exclusió Social (GEIPPES), Prisba Serveis – Fundació FIAS, Unitats de Convivència Sant Camil Caritas Diocesana i PICA.

Reunions 2018 (Biblioteca Francesca Bonnemaison). 13,25 assistents mitjana

2, 9, 16 i 23 d'abril
6, 13 i 20 de maig
3 i 10 de juny
1 de juliol
25 juliol
23 setembre
4 novembre

#### 1.6.4. Les Jornades Fem barri

El 5 de juliol del 2008 es van desenvolupar les jornades “Fem barri” amb una assistència de 102 persones.<sup>97</sup> El treball a les jornades es va subdividir en quatre taules de treball:

- Entorn físic (urbanisme, habitatge, espai públic, sostenibilitat...)
- Entorn social (benestar, salut, convivència...)
- Entorn educatiu i cultural (educació, cultura, oci, esport...)
- Entorn laboral (treball, comerç, inserció laboral...)

El treball entorn aquestes taules es va estructurar en dos moments. En un primer moment es va treballar entorn d'un diagnòstic a partir del diagnòstic realitzat per ARDA el 2007. En un segon moment, es van desenvolupar propostes de millora en cada una de les taules. Al migdia es va fer un dinar compartit on es respirava molt bon ambient, Finalment, a la tarda, es va posar en comú el treball realitzat per cada una de les taules.

---

<sup>97</sup> Jornada participativa Fem Barri! al casc antic de Barcelona. Informe de desenvolupament i conclusions. Juliol del 2008. Arda.

### 1.6.5. La definició de les noves propostes i el nou model organitzatiu: el seminari

En compliment dels acords presos en la jornada Fem Barri, es va reprendre la feina a partir de mitjan setembre, iniciant la segona fase del procés de reflexió i construcció compartida d'una etapa de treball comunitari, donant continuïtat a les quatre taules de treball establertes a la jornada amb la finalitat de prioritzar les línies de treball pel 2009, concretar els continguts dels futurs projectes i una proposta de criteris que havien de complir els nous projectes.

D'altra banda, tal com s'havia establert en el pla de renovació, es va treballar per organitzar un seminari per definir un model organitzatiu pel futur que tingui el màxim consens possible. En aquesta línia, i com a activitat preparatòria, el 21 d'octubre del 2008 es va organitzar una taula rodona en la qual es va convidar a tres experiències comunitàries amb models organitzatius diferents: La Fundació Tot Raval, el PDC Sagrada Família i Nou Barris Acull en la qual hi van participar 43 persones.

Per a tancar un procés de reflexió de gairebé un any de feina, el 15 de novembre del 2008 es va desenvolupar un seminari (amb una assistència de 38 persones) amb l'objectiu d'elaborar una proposta organitzativa per portar a l'assemblea. El seminari va començar amb l'exposició d'un resum del procés de reflexió desenvolupat fins aquell moment, amb els projectes que ja funcionaven i els que s'havien pensat i finalment, una presentació resum de la taula rodona realitzada el 21 d'octubre sobre els models d'organització comunitària, per tal que servís com a punt de partida per a la discussió de la futura organització. Posteriorment es va deixar un parell d'hores de debat obert perquè els assistents construïssin la proposta per l'assemblea.

Les reflexions dels participants van tornar a constatar la necessitat i el repte de poder mantenir i ampliar espais de treball conjunt entorn la millora de la qualitat de vida dels ciutadans entre les entitats centrades en el treball social, en col·laboració amb l'administració pública i les associacions i/o col·lectius que mantenien una posició reivindicativa. Però es manifestava cert escepticisme sobre si això seria possible. D'altra banda, es tornava a reivindicar la importància de que en el procés comunitari a construir també s'hi impliqués el ciutadà no organitzat, especialment les poblacions destinatàries dels projectes. Així com la necessitat de refundar el pacte de treball conjunt entre les entitats i l'administració pública.

En el seminari es va consensuar que calia fer un esforç per situar el marc d'acció del procés comunitari més enllà de la pròpia organització del PICA, fent un esforç per diferenciar la tasca de gestió de l'organització amb la dinàmica del procés comunitari

que, de moment, quedava clar que havia de seguir sent un PDC. També s'estava d'acord amb què calia reforçar el paper de l'equip comunitari per tal que disposés de suficient energia i autonomia d'acció per a l'impuls del pla comunitari, a través de la dinamització de les comissions de treball i l'impuls de nous projectes a partir de les propostes que havien sorgit a les jornades. Finalment es va decidir d'una manera una mica forçada per la tècnica comunitària<sup>98</sup> obrir un procés d'estudi per valorar l'opció de constituir el PICA com una Fundació Cívica, opció especialment defensada per la Fundació Bertelsmann, però que no va rebre gaire recolzament per part de la resta de participants.

La valoració del seminari entre l'equip tècnic va ser agredolça. Hi havia satisfacció per haver culminat amb èxit un procés de reflexió complexa però es detectava cert desencís i desconfiança sobre si tot plegat serviria per alguna cosa. No es visualitzava entusiasme ni convenciment en la definició del nou full de ruta del procés comunitari que acabava sent excessivament "cuinat" per l'equip comunitari. En la memòria tècnica del procés de reflexió es mostrava poca prudència en evidenciar de forma pública que hi havia un lideratge tècnic del procés i que mancava el lideratge polític. Com podreu comprovar a continuació, aquesta manca de prudència i mà esquerra va produir dificultats en la relació entre la Secretaria i l'equip comunitari que van frenar el desplegament del procés tal com s'havia perfilat al llarg del procés de reflexió.

## **1.7. La implementació d'un nou model de treball comunitari (2009-2012)**

El procés de renovació va atorgar una nova legitimitat al Pla Comunitari del Casc Antic i un nou full de ruta. Veiem com i en quina mesura es van fer operatives les idees consensuades, i els límits i dificultats que es van produir al llarg d'aquest procés.

### **1.7.1. La nova legitimitat d'un nou model reconegut per l'Ajuntament i la Generalitat**

A l'Assemblea d'Entitats del Pla Integral del Casc Antic del 29 de gener del 2009 es va presentar el resultat del procés de participació. En l'assemblea es va aprovar un pla de treball pel 2009 amb projectes destinats, per una banda, a enfortir la xarxa de relacions i la coordinació entre entitats i equipaments i, per l'altra, a continuar la tasca començada en anys anteriors, tant en el treball de grups ja formats com en la continuació de projectes adreçats a col·lectius, com, per exemple, el de gent gran. També es plantejava iniciar noves línies de treball amb nous col·lectius com el de persones amb discapacitat.

---

<sup>98</sup> Aquesta opció defensada per la Secretaria tècnica i la Fundació Bertelsmann

En el pla de treball aprovat es va emfatitzar en separar el que és l'associació o entitat impulsora, en aquest cas PICA, del que és el pla comunitari, per tal d'explicitar l'obertura d'aquest espai de treball comunitari més enllà de la desena d'entitats que tradicionalment havien estat implicades en la gestió de l'entitat PICA. Pel que fa a l'organització del PICA, es va escollir un nou Secretariat que incorporava a diverses persones que havien participat en la comissió organitzadora del procés de renovació.

Més enllà de la l'augment de l'energia interna, el procés de renovació va dotar d'una nova legitimitat al PDC del Casc Antic gràcies al reconeixement institucional. Durant el 2009, l'Ajuntament de Barcelona li va atorgar el 1er Premi dels IX Premis Barcelona Associacions al Pla Integral del Casc Antic pel seu " Procés de reflexió compartida per construir el Treball comunitari en el Casc Antic". El PICA també va obtenir el reconeixement de la Generalitat convidant a la coordinadora tècnica en diversos espais professionals. Tot plegat va fer que diversos PDC demanessin a aquesta que els hi expliqués la seva experiència. En aquest context, tot era favorable perquè es renovés la confiança de les administracions en el PDC mitjançant la signatura d'un nou conveni. En definitiva, doncs, quedava clar que s'havia aconseguit sortir de la crisi d'imatge i legitimitat externa, i que s'havien consensuat les bases per desenvolupar un nou full de ruta amb un lideratge tècnic que havia sortit especialment reforçat del procés.

### 1.7.2. El nou Secretariat

El nou Secretariat va sorgir de dues reunions prèvies entre el Secretariat anterior i la comissió organitzadora. Es tractava d'un Secretariat, com s'observa en la taula, totalment renovat ja que no incorporava a cap persona del Secretariat anterior i, en general, estava constituït amb persones que representaven entitats amb poca influència al PICA fins aquell moment, a excepció de la representant legal que si que provenia d'una de les entitats fundadores del PICA però que feia temps que no hi participava activament. Una de les entitats representades, l'Associació Catalana de Residents Senegalesos ocupava un espai gestionat per PICA.

Representant legal	Prisba Serveis – Fundació Fias
Tresorer	Geippes
Secretària	Fundació J. Valiente Pulido
Vocal	Centre de Dia La Sèquia de l'ICASS
Vocal	Unitats de Convivència de Sant Camil
Vocal	Ass. Catalana Residents Senegalesos

TAULA 22. Secretaria del desembre del 2008 al febrer del 2010 (elaboració pròpia).

L'anàlisi de la composició del Secretariat ens revela que es tractava d'un grup de persones amb un perfil tècnic, amb poca experiència en el treball comunitari i que no representaven el teixit associatiu del barri, ni a les entitats que més s'identificaven amb el PICA, ni de les entitats més crítiques i amb capacitat d'interlocució amb els sectors crítics del barri. Especialment rellevant és la no presència d'ADSIS i, sobretot, d'EICA, que havia tingut un paper important en el procés de renovació, perquè finalment no havien volgut formar part de la Secretaria.

Aquest Secretariat va tenir importants dificultats per trobar el seu lloc en el procés comunitari ja que estava allunyat de la major part dels espais d'influència: les comissions, els projectes, els espais físics del PICA, les relacions amb les administracions, etc. Només tenia la seva posició formal que li donava possibilitat de controlar l'equip comunitari i poder fer us de l'estructura administrativa del PICA.

En relació a aquest us de l'estructura administrativa del PICA és rellevant explicar que es va produir una utilització inadequada d'aquesta estructura per part de la representant legal del PICA, que va produir un conflicte important amb la coordinadora tècnica i que posava de manifest fins a quin punt no es compartia una comprensió comuna del procés comunitari que es volia impulsar. La representant legal va fer ús del seu càrrec per canalitzar una subvenció de la seva entitat, FIAS, a través del PICA. Aquesta utilització del PICA, a la que aquesta entitat hi estava especialment habituada, havia quedat expressament prohibida des de feia anys, bastant abans del procés de renovació i va produir, com veurem, conseqüències nefastes pel PDC ja que va desencadenar la seva dissolució.

La relació conflictiva amb la coordinadora tècnica, que ja explicarem més àmpliament una mica més endavant d'aquest relat, va provocar que quasi tots els seus membres, menys la representant legal, tal com es mostra en la taula, preferissin deixar-ho quan es va fer la renovació del Secretariat a l'assemblea del febrer del 2010.

Representant legal	Prisba Serveis – Fundació Fias
Secretaria	Centre Sant Pere Apòstol
Tresorer	Coordinadora de veïns
Vocal	Associació juvenil Joves Centre
Vocal	Fundació Bayt Al-Thaqafa
Vocal	Ass. Catalana Residents Senegalesos

**TAULA 23.** Secretaria del febrer al juny del 2010 (elaboració pròpia).

En la següent assemblea, com es veu a la taula, també ho va deixar la representant legal i dues de les persones que s'havien incorporat recentment i es van incorporar tres persones noves per substituir-les. A destacar la reincorporació de qui havia estat al Secretariat del 2001 fins al principi del 2009 (de representant legal o secretària), i la incorporació d'una nova representant de Prisba Serveis, qui va assumir un paper positiu important en els moments crítics del PDC que anticipen el seu tancament.

Representant legal	Associació juvenil Joves Centre
Secretaria	GENAB
Tresorer	Centre Sant Pere Apòstol
Vocal	Fundació Bayt Al-Thaqafa
Vocal	Prisba Serveis – Fundació Fias
Vocal	Esbart Espiga d'or

**TAULA 24.** Secretaria juny del 2010 al juliol del 2012 (elaboració pròpia).

### 1.7.3. Un equip comunitari competent que va mantenir viu el procés però que no va aconseguir la complicitat de les entitats

Donant continuïtat a la dinàmica dels darrers anys, el procés comunitari va seguir sent liderat per la coordinadora tècnica en el desplegament de l'acció del PDC que desenvolupava les següents línies estratègiques:

- a) Desenvolupament d'una nova imatge corporativa del PDC del Casc Antic, de la seva web.
- b) Creació i manteniment del butlletí Més Casc Antic. Aquest butlletí es va iniciar el gener del 2009 i es va mantenir actiu, amb una periodicitat de 2-3 mesos, fins el juliol del 2011, publicant un total de 10 números. Es tracta d'un material molt interessant que permet explicar, sobretot en els primers números, els projectes que es desenvolupaven en el marc del PDC i va permetre donar a conèixer a alguns dels protagonistes del PDC, així com també algunes de les preocupacions dels veïns del barri. En les seves pàgines podem trobar algunes joies molt interessants que donaven veu, per exemple, a una associació que reclamava atenció pels menors immigrants no acompanyats, a una voluntària que explicava la seva experiència o un activista del moviment 15-M.
- c) Seguint el mandat de l'assemblea es va encarregar un estudi a l'Institut de Govern i polítiques públiques (IGOP) per valorar la viabilitat econòmica d'una fundació cívica o comunitària amb el finançament de la Fundació Bertelsmann

d) Nova constitució de la comissió d'espais durant el primer semestre del 2009 per tal de replantejar els usos dels espais comunitaris que gestionava el PICA arrel d'unes obres al local del carrer Comerç, 42 durant el 2009 que també va obliga a desplaçar temporalment a la Secretaria del PDC.

e) Participació de la tècnica comunitària com a representant del PDC Casc Antic en la comissió que desenvolupava un diagnòstic de salut en el marc del programa "Salut als barris" que dinamitzava l'Agència de Salut Pública de Barcelona per executar una de les línies estratègiques del pla de barris atorgat dels barris de St. Pere, Sta. Caterina i la Ribera.

f) El suport i/o la dinamització de nous espais de trobada que donessin noves respostes a les necessitats del Casc Antic com desenvoluparem en el proper apartat.

#### **1.7.4. Les comissions de treball i les accions**

Més enllà de la seva capacitat de projectar-se al barri amb una imatge renovada, cal analitzar en quina mesura el PDC va millorar la seva capacitat d'articular el treball conjunt de les entitats, els serveis i els veïns, que és, com ja hem explicat, allò que donava veritable sentit al procés.

##### **a) El suport de les comissions de treball antigues**

De l'etapa anterior es van mantenir quatre comissions que van seguir tenint un funcionament autònom durant el procés de renovació del PDC. Es tractava de comissions centrades en un projecte concret i que defugien el model d'àrea global característic del pla integral en altres moments L'Àrea Social, per exemple, ja va deixar de funcionar des del 2006 però es mantenien els espais de treball entorn de la Xarxa Laboral liderada per la Fundació Comtal, el Projecte de detecció i d'acompanyament a la gent gran liderat per Càritas i La xarxa de treball conjunt de la comissió de joves entorn de l'organització d'activitats, sobretot, al convent de St. Agustí. També es mantenia viva la comissió d'infància a través de l'organització d'alguna de les festes tradicionals però el seu dinamisme era molt inferior a altres moments.

Per la dinàmica del PDC a partir del 2009 van ser especialment rellevants la Xarxa Laboral i la Comissió de Gent Gran. En relació a la Xarxa Laboral, l'Ajuntament va demanar que s'assumís des del PDC l'organització de la II Fira de Treball de Ciutat Vella que es va celebrar el 2 d'octubre del 2009 a l'Avinguda Cambó.

Pel que fa al Projecte de detecció i d'acompanyament a la gent gran, aquest es va convertir en el seu projecte més emblemàtic i reconegut. Perquè quedava clar que responia a una necessitat evident de la gent gran del barri. Aquest tipus de projectes que proposaven respondre a les necessitats de la gent gran que viu sola a través de construir una resposta comunitària proliferaven amb articulacions diverses en diferents barris de Barcelona. Però el que es va emportar la glòria va acabar sent el projecte Radars que es desenvolupava al barri de Grassot de Gràcia i que es va convertir en el model de referència de l'Ajuntament de Barcelona. En tot cas, cal reivindicar la singularitat i qualitat d'aquesta comissió que, a més, era especialment rellevant pel PDC perquè era l'única de les comissions en la qual participaven diversos membres de la Secretaria del PDC i, per tant, es convertia en el seu únic vincle amb l'acció que el PDC desplegava en el territori.

Pel que fa a la Comissió de joves, es va mantenir la dinàmica d'autonomia plena sense cap participació de l'equip comunitari. En el cas de la Comissió d'Infància hi va haver un intent d'ampliació del seu marc d'actuació amb un acostament de la tècnica a les Ampes i la visualització del projecte dels camins escolars com un possible espai de treball conjunt. Però la idea va decaure i l'energia tècnica es va concentrar en altres tasques.

#### **b) Les noves comissions: nova energia ciutadana que va donar nova vida al PDC**

El repte bàsic establert en el procés de renovació era obrir nous espais amb altres actors del barri i, sobretot, amb veïns, entorn d'allò que els preocupava. En aquesta línia, durant el 2009 es va impulsar una nova comissió, la Comissió de persones amb discapacitat, a partir del desenvolupament d'una recerca participativa desenvolupada per estudiants de 3er curs de treball social de la Universitat de Barcelona que va coordinar l'autor d'aquest relat. L'abordatge participatiu de la recerca va permetre incorporar a la comissió a bona part de les persones consultades, incorporant a actors diversos (professionals dels serveis, representants d'entitats, familiars, i, sobretot, persones amb discapacitat).

El juliol del 2009 es va compartir el diagnòstic i es van proposar diverses línies d'acció. A partir del setembre del 2009 i durant el 2010, es van desenvolupar diverses accions per sensibilitzar a la ciutadania sobre la necessitat de defugir la mirada assistencial a les persones amb diversitat funcional i fer arribar l'exigència d'oportunitats perquè aquestes persones puguin desenvolupar les seves capacitats en igualtat de condicions. Per aconseguir aquests objectius van fer diversos audiovisuals clips en clau d'humor i diverses sessions formatives a escoles i a la universitat. Aquest projecte també va tenir



cert ressò mediàtic ja que van participar en un programa de la 2 de TVE, un moment de reconeixement que va ser molt significatiu pel grup.

Aquesta comissió, coordinada per una tècnica de l'equip comunitari, representa un avanç important en la construcció d'un nou model d'organització comunitària que posava major èmfasi en la promoció la participació dels veïns, especialment d'aquells que patien situacions de vulnerabilitat social, per tal d'apoderar-los i aconseguir certa visibilitat del seu punt de vista. El testimoni d'un dels membres de la comissió reflexa molt bé l'ambient de treball comú i poderament que s'assoleix a través de l'experiència:

Sempre he estat lluitant pel barri amb les associacions de veïns i veïnes. Defensant els drets de tots i totes. Per tant, quan em va arribar l'oportunitat de participar a la comissió m'hi vaig decidir, per continuar amb la defensa dels drets de veïns i veïnes. A més a més, ara, per defensar els meus drets com a persona amb discapacitat. Ara, amb el projecte de vídeo i amb les fotos que hi volem afegir, em sento més motivat perquè el vídeo i la fotografia són els meus *hobbies*. Amb el grup em sento molt bé, és com una família. Entre tots i totes anem aportant idees i en moments de tensió mirem de pensar-nos-ho dues vegades i arreglar-ho. Tot en benefici del grup." (Butlletí Més Casc Antic, nº 9, p.3).

D'altra banda, cap a finals del 2009 també va renéixer la comissió de cultura que, com ja hem explicat, no havia aconseguit cristal·litzar i dur a terme el seu propi projecte. De fet, ja feia anys que no es reunia i calia tornar a començar. En les conclusions de la jornada Fem Barri s'expressava la importància de potenciar l'accés a la cultura dels veïns aprofitant la disponibilitat dels equipaments culturals del barri.

La comissió es va estructurar amb la participació d'equipaments culturals públics (Museu Picasso, Biblioteca Bonnemaison, Convent de St. Agustí), equipaments culturals privats (Antic Teatre, la Puntual, Putxinellis, Brossa espai escènic, Centre St. Pere Apòstol) i entitats educatives de caràcter artístic (Fundació Ribermúsica). Durant el primer any, amb el suport d'un pla d'ocupació, es va crear una agenda cultural que difonia les activitats culturals que es desenvolupaven als barris del Casc Antic entre els veïns. Però malgrat alguns intents no es va aconseguir anar més enllà.

En el 2011 vam tenir l'oportunitat de col·laborar amb aquesta comissió a través de la tutoria de les pràctiques, en un cas, i del Treball de Fi de Màster de dues estudiants de Màster, en l'altre. L'estudiant de pràctiques es va ocupar de dissenyar un pla de dinamització cultural que incloïa activitats per acompanyar a veïns del barri (especialment a la gent gran) a actes culturals organitzats al Casc Antic. L'estudiant que desenvolupava el seu Treball de Fi de Màster va definir i desenvolupar el projecte "Comunica'm" que proposava una tasca de descoberta del barri i de la seva memòria a

través de la fotografia amb un grup de persones grans. Aquesta activitat, que va ser molt significativa pels participants, va culminar amb una presentació audiovisual del resultat i una exposició a un centre cultural.

Però aquest nou dinamisme es va estroncar per la renúncia de la coordinadora del PDC a principis de juliol del 2011 després d'una difícil convivència amb les entitats que, de manera intermitent, volien recuperar un control de l'organització comunitària que consideraven que els hi corresponia.

#### **1.7.5. Una nova crisi: la dificultat de fer compatibles els lideratges polític i tècnic**

El 2009 es va iniciar una nova etapa del PDC Casc Antic amb un nou full de ruta. Al principi, semblava que tothom hi estava d'acord però, al poc temps es va visualitzar que aquest nou full de ruta s'interpretava de forma diferent i que, en tot cas, en el nou model de PDC no quedava suficientment clar quin havia de ser el nou paper de la Secretaria després d'un període de transició en què el paper del Secretariat havia estat menor.

Sens dubte el nou model proposa la legitimació d'una delegació important del lideratge del PDC a la coordinació tècnica i una reducció del poder de decisió de la Secretaria. En el model antic el reconeixement del lideratge de la Secretaria era clar perquè assumia la tasca de coordinació entre entitats que gestionaven projectes en el marc de les diferents àrees de treball amb el suport administratiu de la Secretaria tècnica. En canvi, en el nou model la seva posició era menys clara i rellevant ja que s'havia delegat la direcció tècnica del pla i dels projectes que s'hi vinculaven a una professional acreditada que, a més, feia les funcions de cap de personal de les tècniques que es van anar contractant pel desenvolupament dels projectes (majoritàriament a través de plans d'ocupació) de la xarxa laboral, de la comissió de gent gran, de la comissió de cultura i de la comissió de persones amb discapacitat.

Ja des del principi, es va visualitzar que les persones que conformaven la primera Secretaria, de perfil tècnic i vinculades, en general, a entitats poc significatives en la trajectòria del PICA, estaven poc ubicades i no tenien clar quin era el seu lloc en el PDC. El fet que no participessin activament en la major part de les comissions (només participaven de manera activa a la de Gent Gran) va fer que estiguessin molt allunyats dels reptes del PDC. En la fitxa que s'entregava a l'Ajuntament (Informe 2009 dels PDC de l'Ajuntament) es van fer públiques i notòries les discrepàncies entre la coordinadora tècnica i el Secretariat quan s'identificaven una sèrie de dificultats del PDC:

Manca d'informació i formació dels promotors (entitats, Ajuntament...) en relació amb què és un PDC (dificulta el treball /crea falses expectatives). Falta organització que s'adeqüi a la

transformació de les comissions, dels projectes i a l'evolució actual del pla, i que permeti obtenir més recursos. Resistència al canvi de model de gestió de projectes que s'ha deixat enrere (veuen en el PDC una plataforma per obtenir recursos). Confusió entre què és una entitat de segon grau i què és un PDC. La mentalitat instal·lada que qui contracta és qui ha de manar el personal i ha de controlar i decidir la destinació dels diners. Els problemes històrics pendents de solució en el territori (equipaments, residència d'avis...).(Ajuntament de Barcelona, 2009, p. 24)

En els següents secretariats, en els quals van participar persones amb més representativitat en els barris del casc antic i experiència en l'acció comunitària que en el 1er de la nova etapa, es va aconseguir articular certs nivells de treball comú però la manca de confiança i la competència es va mantenir latent i es van anar reproduint diferents moments de tensió que posaven de manifest que no s'havia aconseguit arribar a un acord satisfactori entre les parts en qüestions com, per exemple, des de quin espai s'havia de prendre les decisions, quines havien de ser les prioritats d'acció, com s'havia de distribuir el pressupost, qui havia de decidir sobre la política de personal, etc. Certament no només es tractava d'una qüestió de competència pel lideratge sinó també s'hi barrejaven aspectes personals i estils relacionals que era difícil fer compatibles.<sup>99</sup> Finalment, aquesta tensió va provocar la retirada de la coordinadora tècnica després que el Secretariat impulsés la convocatòria d'una assemblea el juliol del 2011 en la qual es posava en qüestió el model organitzatiu del PDC i la seva relació amb el PICA.

La renovació del PDC no va quedar completada perquè la seva organització interna no es va renovar. Es va voler buscar la renovació organitzativa a través de crear una Fundació Cívica però aquesta proposta no va despertar interès entre les entitats i, finalment, es va desestimar. La manca de pes específic de la Secretaria del PICA en la direcció del PDC va ser causa i conseqüència de la creixent manca d'interès de les entitats del PICA per liderar el PDC. Probablement el problema era que en aquest espai no hi havia prou il·lusió i energia per liderar un procés comunitari. Potser l'excessiu lideratge tècnic no havia afavorit què es desenvolupés el lideratge polític. En tot cas, semblava evident que en els darrers anys el procés es va mantenir de manera artificial perquè no responia a la iniciativa de les entitats i serveis dels barris sinó a l'empenta d'un equip tècnic capficat en fer realitat una bona idea. Potser ja feia temps que tothom sabia que el rei estava despul·lat però ningú s'atrevia a dir-ho en públic.

---

<sup>99</sup> En aquest aspecte no cal precisar més per una qüestió de confidencialitat però és evident que més enllà de les argumentacions racionals, el treball comú s'ha de sostenir en una confiança en l'altre que, més enllà dels interessos i les ideologies, té una base personal.

De fet, és molt significatiu el poc pes que va tenir el PICA en els processos participatius per definir els nous equipaments del barri, el casal de joves La Penya i el casal de barri de Pou de la Figuera. En el cas de La Penya si que hi va participar la comissió de joves però, com ja hem explicat, el seu vincle amb el PDC era molt dèbil ja que funcionaven de forma totalment autònoma. D'altra banda, la seva poca presència a les noves dinàmiques comunitàries que es generen entorn del Casal de barri del Pou de la Figuera reflectia que el PDC seguia allunyat del batec dels barris del Casc Antic.<sup>100</sup> Probablement això també s'explica, al marge de les debilitats pròpies del PICA, pel fet que els PDC no són els espais adients per canalitzar moltes de les dinàmiques comunitàries que necessiten un espai més lliure i que les persones el puguin sentir com a propi.

## **1.8. Un nou procés de reflexió més madur i un trist final**

La marxa de la coordinadora tècnica abans de l'estiu del 2011 va ser una sotragada. Alguns ho van viure com una alliberació, d'altres trobaven a faltar la seva direcció. En tot cas, la seva absència va ser un punt d'inflexió en el PDC i va provocar novament un procés reflexiu introspectiu. Però una errada del passat va estronca, de sobte, les possibilitats de continuïtat del PDC

### **1.8.1. El PDC seguia en marxa però perdia projecció externa**

Després de les vacances tot va tornar a començar a un altre ritme. La Secretaria va recuperar el lideratge del procés i es va decidir que no se substituiria la coordinadora tècnica ja que es considerava que ja hi havia prou professionals (en aquells moments hi havia cinc tècniques que treballaven en projectes del PDC) Les tècniques contractades, que sobretot estaven centrades en els projectes que tenien assignats (projecte acompanyament gent gran, projecte d'inserció laboral de la Xarxa Laboral, comissió de persones amb discapacitat) van seguir desenvolupant les seves tasques assignades i els diferents espais del PDC van continuar treballant al mateix ritme i fins i tot, en el cas de la Comissió de persones amb discapacitat, assolint un important reconeixement en el barri.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> L'emergència d'aquest espai com un dels nous nuclis d'organització comunitària del territori es consolida a través del procés reivindicatiu de diverses entitats del Casc Antic per a la gestió cívica d'aquest espai. Finalment, l'Ajuntament ho accepta i es crea la Fundació Casc Antic per la gestió del Casal a partir del 2013.

<sup>101</sup> Recordo amb emoció l'acte de presentació de cinc vídeos comunitaris a l'espai comunitari del Pou de la Figuera. La sala plena, reconeixement institucional, relat ben argumentat, emoció, humor, sensibilitat, camaraderia,... En definitiva, un d'aquells moments comunitaris que et recorden quin és el sentit profund del treball comunitari i que et recarreguen la il·lusió.

L'únic projecte que es va deixar de fer, probablement, perquè era el que més depenia directament de la feina de la coordinadora tècnica, va ser el butlletí Mescascantic. Aquesta va ser una pèrdua important ja que era un espai de comunicació dels barris del Casc Antic que estava ben fet i que feia una bona feina d'informació i difusió. Novament es posava d'evidència que els projectes que es construeixen de forma col·lectiva són més sostenibles a mig i llarg termini.<sup>102</sup>

Les treballadores comunitàries<sup>103</sup> també van anar assumint de forma progressiva les tasques de coordinació i dinamització del conjunt del PDC amb la complicitat del Secretariat, especialment de la representant de Prisba serveis, que va assumir un paper rellevant en la reorganització del PDC. Ja des del principi d'aquesta nova etapa, el Secretariat estava decidit de replantejar novament un canvi en el model de gestió del PDC. Es considerava que el PICA ja havia complert el seu objectiu d'impulsar el PDC i que, tenint en compte la seva amplitud i la quantitat de gent implicada, era necessari donar un altre enfocament a la gestió i la representació del mateix.

Tant la Generalitat com l'Ajuntament coincidien en què era un bon moment per iniciar un nou procés de reflexió comunitària amb totes les parts implicades per trobar quina era l'eina més idònia per assegurar la continuïtat del PDC al barri del casc antic tant a nivell tècnic, com econòmic i amb prou impacte social. Paral·lelament a aquest treball, també es van replantejar, des d'una perspectiva comunitària, els projectes que s'estaven desenvolupant des del PDC. Tot plegat amb una clara intenció de reduir un finançament que es valorava com excessiu, degut a que hi havia massa tècnics (en aquests moments cinc tècnics més una administrativa) tenint en compte el que era habitual a la major part de PDC.

### **1.8.2. Un nou procés de reflexió: a la recerca d'una darrera oportunitat**

En aquest cas, el procés de reflexió està impulsat pel Secretariat. En l'assemblea del juliol del 2011 no només es va plantejar clarament la voluntat de repensar-ho tot sinó que es va partir d'una voluntat de cercar un altre fórmula de gestió del PDC ja que es considerava que potser el millor seria que el PICA deixés de fer aquesta funció.

---

<sup>102</sup> Recordo que en diverses ocasions vaig insistir a la coordinadora tècnica de la importància de constituir un consell de redacció per anar convertint el butlletí en altaveu dels grups del PDC i espai de participació, però això no es va arribar a realitzar.

<sup>103</sup> Haig de dir, amb orgull, que tres dels cinc tècnics vinculats al PDC eren treballadores socials que havien estat estudiants de Treball Social a la UB. Dues d'elles han estat informadores clau per la reconstrucció d'aquesta darrera part del procés.

Novament es va demanar l'assessoria d'aquest relator, però aquesta vegada l'encàrrec va venir de la Secretaria. En aquest cas és va prestar una petita col·laboració en el disseny d'aquest procés amb una membre del Secretariat que mostra una sincera voluntat de canvi i una de les tècniques comunitàries, però deixant clar que el lideratge del procés de reflexió havia de recaure en l'equip tècnic. El procés de reflexió es va dissenyar en quatre sessions de dues hores, dues a l'octubre i dues al novembre. Les dues primeres centrades en el diagnòstic de la situació del PDC, la tercera en definir i discutir entorn diferents propostes de millora i la darrera per concloure una proposta de nou model de gestió del PDC a presentar a l'assemblea del PICA del mes de desembre del 2011.

A la primera sessió del 13 d'octubre, que és l'única en la qual el relator hi va ser present, hi van participar unes 25 persones, que representaven sobretot, les entitats que actives i en la qual també hi va ser present una representant de l'Ajuntament però sense participar-hi activament. Es va fer una introducció en la qual la representant del Secretariat va presentar l'objectiu del procés de reflexió i el relator va fer un breu relat del procés recorregut pel PDC fins aquell moment. Després es va dividir el grup en subgrups per iniciar la reflexió sobre el PDC i es va posar en comú. En la segona sessió, en un grup més reduït, es va aprofundir en les relacions internes en el PDC a través d'una dinàmica definida per l'equip comunitari. Com a resum del diagnòstic de la situació del PDC, cal destacar que s'identificava una manca de comunicació interna entre les diferents comissions i entre les comissions i el Secretariat, així com també la necessitat de millorar la comunicació externa amb el barri per aconseguir més participació dels veïns en les comissions del PDC.

Tal com estava previst, en la tercera sessió es va iniciar el debat entorn de diferents propostes per la redefinició del model organitzatiu del PDC. Al final, en la quarta i darrera sessió es va concloure que el PICA havia de continuar gestionant el PDC però amb un nou model organitzatiu. Es va torna a insistir, com ja s'havia conclòs en el procés de reflexió del 2008, en què el PDC no es podia confondre amb l'entitat gestora, en tant que el mateix era un procés desenvolupat amb una metodologia específica, el treball comunitari, i que era important tenir ben clars els límits entre un i altre. En aquest nou model quedava clarament delimitades i reduïdes les funcions del Secretariat a la gestió del PICA i a la representació del PICA en el PDC però quedava clar que havia de compartir el lideratge amb d'altres actors.

Un element fonamental del canvi de model que es proposava era que s'establís més protagonisme de les comissions en la coordinació del PDC i una proposta per afavorir la

transversalitat entre les comissions. Això quedava evidenciat en el fet que s'establia que el lideratge del PDC havia de recaure en la comissió de seguiment, en la qual havien de participar els representants de les comissions, conjuntament amb l'equip comunitari, així com també un representant del PICA i de les administracions. També es contemplava la participació de tècnics dels serveis públics en aquest espai si es considerava convenient.

Per a visualitzar l'obertura del PDC més enllà del PICA també es definia un espai que s'anomenava l'Assemblea/Àgora/Fòrum comunitari que es reuniria dues vegades a l'any i que estaria obert a totes les persones interessades en participar en el PDC.

Tot plegat no aportava gaire idees diferents al que ja s'havia parlat en el procés de reflexió anterior però a diferència de llavors, ara sí que semblava que hi havia acord i motivació per desenvolupar aquesta idea.

### **1.8.3. Un final inesperat i dolorós**

Durant el 2012 des del PDC es va fer un nou esforç per tirar endavant les comissions i els projectes en un bon clima d'entesa encetant una forma de funcionar més horitzontal però amb una evident precarietat ja que es mantenien deutes de les subvencions del 2010 i 2011 que no es van resoldre fins al febrer del 2012<sup>104</sup> però durant el primer semestre d'aquest any, les administracions no es van pronunciar sobre les subvencions. Com a resposta a aquesta situació, l'associació PICA va participar activament en la creació de l'Associació Enxarxa Pla Comunitari, de la qual en formem part entitats dels barris del Besòs, Barceloneta, Roquetes, Casc Antic, Poble Sec, Sagrada Família, Verdum, Poblenou, Trinitat Nova, Navas i Gràcia. Aquesta associació va denunciar, a través d'un comunicat de premsa emès el 9 de febrer del 2012, la situació d'emergència que patien els plans comunitaris dels barris davant la falta de compromís de les administracions en la continuïtat del finançament d'aquests programes socials.

En aquest context de precarietat i incertesa es temia per la continuïtat dels projectes de la comissió de Gent Gran (Detecció, Baixem al carrer i Xarxa de voluntariat) i es va explorar la possibilitat de noves vies de finançament sense descartar, inclús, que un altra entitat assumís la titularitat dels projectes.

---

<sup>104</sup> Aquesta precarietat, que és patida pel conjunt del tercer sector en el període més dur de la crisi econòmica, és tant gran que a finals de desembre del 2011 no es va poder renovar el contracte a una treballadora social que assumia un paper clau en la dinamització comunitària i no se la va poder recuperar fins que, al febrer del 2012, es va pagar el que es devia dels anys 2010 i 2011.



Però l'abril del 2012 esclata una "bomba" que acaba amb poc temps amb el PDC ja que arriba la notificació al PICA que s'han desestimat les al·legacions que s'havien fet a una reclamació que el Ministerio de Salud va fer al PICA per un error en la justificació d'una subvenció. El Ministerio va reclamar la justificació del conjunt del finançament dels projectes (quasi 300.000 €) quan només una petita part havia estat finançada per aquesta institució. Sense poder entrar a valorar la gravetat de la irregularitat,<sup>105</sup> si que va ser evident que la utilització que va fer la Fundació FIAS de l'estructura administrativa del l'Associació PICA no va ser gens correcte. Es tractava d'una subvenció que la Fundació FIAS va tramitar a través del PICA el desembre del 2008, quan s'havia decidit que no es podia utilitzar l'estructura administrativa del PICA per fer aquesta tasca. Aquesta actuació va ser especialment irregular tenint en compte que un dels dos projectes que van rebre aquesta subvenció no tenia res a veure amb el PDC.

Es va iniciar un recurs de reposició que es va acabar presentant el 16 de maig del 2012 però no es va poder evitar que s'entrés en un procés d'execució de la reclamació de retorn de pagament de 292.000 € (tenint en compte que no s'havien justificat) que el PICA no podia pagar. Per aquest fet, quedava clar que l'associació ja no podria fer la funció de gestió del PDC ja que tots els diners que ingressessin serien reclamats per pagar aquest deute. En un primer moment l'associació Genab, a través de la seva representant que segueix sent una de les persones clau al PICA, va assumir aquesta responsabilitat. Però uns dies després hi van renunciar van valorar que no tenien prou estructura per fer aquesta tasca.

Davant aquesta situació el 28 de juny, el PICA va celebrar la seva Assemblea General Ordinària i va decidir que renunciava a seguir gestionant el PDC del casc antic. El mateix dia, pel matí, el Secretariat del PICA va tenir una reunió amb el Subdirector General de Cooperació Social i Voluntariat i Cap del Servei de Desenvolupament i Cooperació Social de la Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària de la Generalitat de Catalunya, en la qual se'ls va explicar la greu situació per la què està travessant el PICA en aquest moment i el perquè aquesta entitat no es podia fer càrrec de la gestió del Pla Comunitari del Casc Antic.

Els representants de les administracions van acceptar la possibilitat de que alguna altre entitat es fes càrrec de la gestió del PDC i que, si és el cas, haurien de presentar la seva candidatura i que ells valorarien la seva idoneïtat, tenint en compte la forma jurídica com

---

<sup>105</sup> No queda clar que s'estigui en disposició de justificar que la totalitat dels diners rebuts pel projecte van ser utilitzats en el propi projecte.



la missió de l'entitat, els seus estatuts i la memòria de l'últim exercici, considerant que era un requisit indispensable que aquesta entitat treballés de forma comunitària, i que pogués abordar tots la diversitat de projectes d'un PDC. Però va queda clar que no hi havia interès per facilitar aquesta possibilitat ja que no es va donar temps material perquè aquesta opció tingui cap oportunitat. El dia 2 de juliol es va enviar un correu a les entitats i persones participants al PDC per presentar aquestes candidatures però només tenien temps fins el mateix dia al migdia per presentar la seva candidatura. Com no es va presentar cap candidatura, l'associació PICA va renunciar a la subvencions finalment pactades però encara no rebudes del 2012 i va procedir durant el mes de juliol a la liquidació de la seva activitat i, òbviament, de la relació laboral amb els seus treballadors.

Tot plegat va ser un final trist i fred perquè no hi va haver un tancament adequat que permetés elaborar el dol i acomiadar de manera càlida a persones que s'havien esforçat molt. Cada una de les comissions havia d'assumir, per separat, el repte de la seva continuïtat. Per sort, la major part de les comissions tenien suficientment autonomia per garantir aquesta continuïtat. La Xarxa laboral, la comissió de gent gran i la comissió de joves van seguir desenvolupant els seus projectes. També la comissió de persones amb discapacitat va continuar gràcies al suport d'una treballadora social de l'Institut Municipal de Persones amb Discapacitat (IMD) de l'Ajuntament de Barcelona, que ja havia assumit un paper creixent de lideratge tècnic durant el darrer any. Només la comissió de cultura va deixar de funcionar i, en conseqüència, es va deixar de desenvolupar la seva activitat més característica, el butlletí Mescultura. El gener del 2013 la junta directiva de PICA va fer un comunicat de premsa donant explicacions sobre quines havien sigut les irregularitats que van obligar a la suspensió de la seva activitat i va reclamar suport de l'administració pública catalana per poder seguint realitzar la important tasca que estaven realitzant.

## **1.9. Reflexions finals**

Per a tancar el relat d'aquest tros de la història de la vida comunitària dels barris del Casc Antic és adient concloure amb algunes reflexions que ens ajudin a pensar en els potencials i límits d'un pla comunitari

### **1.9.1. El pla com un dels escenaris de la vida política de barri**

El procés comunitari desenvolupat en el marc del PDC del Casc Antic va establir un escenari per la participació en el joc de la política del barri amb les regles establertes en els manuals del treball comunitari. A través del PDC es va configurar un espai on les

entitats podien treballar conjuntament amb els serveis públics i el suport de les administracions públiques per millorar el benestar del barri. Per l'administració pública va una bona oportunitat per estar present en les dinàmiques d'organització comunitària i poder establir relacions de coordinació amb les entitats per articular, en certa mesura, un nou model de provisió social. Per les entitats del barri, poder disposar d'una plataforma d'acció comuna va ser una oportunitat per obtenir més poder d'influència davant les administracions. Algunes d'aquestes entitats de seguida van veure que mantenir-se al capdavant d'aquest procés els obria oportunitats per desenvolupar la seva acció en el territori. Al principi, totes estaven d'acord en desplaçar la centralitat de l'acció comunitària en aquest espai de trobada nou, però, al poc temps, algunes d'elles, com l'Associació de Veïns, van veure que hi havien sortit perdent perquè es van veure substituïdes en el lideratge del nou procés per altres noves entitats amb més empenta i eficàcia que ells mateixos.

La legitimació d'aquest espai de consens i treball comú va amagar que en el barri hi seguien havent entitats que discrepaven de les polítiques públiques en qüestions, com, per exemple, la remodelació urbanística o la gestió del turisme. El reforçament dels dispositius institucionals va deixar menys espai d'influència a aquests sectors més crítics que no trobaven possibilitats de participació en el PDC en la mesura que en aquest espai es negava la possibilitat de reivindicar un canvi en les polítiques públiques de gestió del territori. Aquesta reducció de l'espai del joc polític no va fer possible que el PDC pogués esdevenir una plataforma útil en la gestió del conflicte entre actors amb sensibilitats i interessos comuns.

D'altra banda, la definició del PDC com un espai de relació entre les entitats i l'administració pública no deixa espai a la participació dels veïns que no estan enquadrats en les entitats del territori. Si bé és veritat que moltes vegades les persones que participaven en les comissions ho feien més aviat a títol personal, implicades en unes dinàmiques de participació que no trobaven a les seves entitats de referència, també és cert que només en alguns moments i en alguns espais del PDC es va donar espai perquè nous veïns que no estaven integrats en el teixit associatiu s'incorporessin a aquest procés de treball col·lectiu.

Però encara va esdevenir més difícil la participació de les persones en situació de vulnerabilitat que, en principi, havien de ser les més beneficiades pels projectes impulsats en el marc del PDC. Això es va aconseguir en alguns moments a l'inici del procés, amb la implicació de persones que es volien organitzar per lluitar contra l'atur, en alguns moments en el desenvolupament dels projectes amb els joves i amb la gent

gran, i, sobretot, en el marc de la comissió de persones amb discapacitat, que es va convertir en l'única comissió que donava el protagonisme a les persones afectades per la situació que es volia millorar. Un pobre balanç per un procés comunitari que declarava que volia fomentar la participació i l'autorganització de les persones en situació de vulnerabilitat social. En general, va predominar l'actitud paternalista i assistencial que posava l'accent en la necessitat de reforçar els dispositius i els recursos destinats a prestar ajuda sense tenir en compte els interessos i el potencial d'aquelles persones a qui anaven destinats aquests recursos.

### **1.9.2. Un espai d'intervenció social**

Ja des del principi, sobretot a partir de la seva constitució formal el 1997, el PICA va esdevenir un espai de coordinació i treball conjunt entre professionals del treball social de les entitats privades sense ànim de lucre que operaven en el barri amb el suport d'alguns professionals dels serveis públics. De fet, la major part de les comissions del procés comunitari que es van desenvolupar al llarg dels seus quinze anys d'existència van tenir un caràcter tècnic i oferien als professionals una oportunitat magnífica per compartir la seva visió sobre les problemàtiques que atenien i per construir nous projectes destinats a millorar i/o complementar les intervencions que ja s'estaven desenvolupant. Encara que aquesta oportunitat d'incorporar el treball comunitari en la intervenció social no va ser prou aprofitada.

Fins al procés de renovació del PDC del 2008 es va tendir a reduir la tasca de les comissions a fer una tasca de diagnòstic de les situacions que preocupaven, de definir algunes propostes per millorar-les i de fer seguiment de l'entitat que es feia càrrec del desenvolupament del projecte. Però en la major part d'aquests casos, seguint la fórmula que havia establert el PICA de responsabilitzar els projectes que sorgien de les comissions a una de les seves entitats, el projecte no es desenvolupava de forma comunitària ni es preveia incorporar la participació de les persones a les que es dirigia. Només en el cas de la comissió de joves i en la xarxa laboral desenvolupaven una part dels seus projectes de forma col·lectiva. Més tard, a partir ja del 2005, quan ja s'havia consensuat que aquest model no afavoria el procés de construcció comunitària, la comissió de gent gran va establir formes de desenvolupament dels projectes de detecció de forma compartida.

Però més enllà del paper dels professionals de les entitats i serveis que van participar en les comissions i els projectes del PDC, cal reflexionar sobre quin va ser el paper professional en el lideratge i dinamització del PDC en el seu conjunt, així com també de

les comissions i projectes des de la mateixa estructura organitzativa del PICA. Una de les mancances del model gestionista que va entrar en crisi a partir del 2005 era que fins llavors el PICA només comptava amb professionals administratius però no incorporaven a cap professional expert en el treball comunitari que s'encarregués de dinamitzar el procés i treballés per obrir nous espais de participació. Això va canviar a partir de la contractació el 2006 d'una professional experta en l'organització comunitària (o almenys que se li atorgava aquest saber i encàrrec) i aquesta es va preocupar per eixamplar i consolidar l'equip comunitari, en paral·lel a la definició d'un nou model organitzatiu del PDC.

El nou model organitzatiu que es va consolidar el 2009 després d'un procés de reflexió compartida va ser radicalment diferent del mode anterior ja que es van reestructurar les formes de funcionament i es van obrir nous camins en un procés que s'havia quedat aturat per manca d'idees i motivació dels seus promotors. A partir d'aquest moment, tots els projectes es van gestionar des de les comissions i amb el suport professional, si era necessari, d'algun tècnic de l'equip comunitari del PDC. Per tant, d'un model descentralitzat en què cada entitat gestionava el seu projecte es va passar a un model centralitzat en què els projectes es gestionaven des del PDC.

La consolidació de l'equip comunitari va permetre obrir una mica un procés que s'identificava excessivament amb les entitats que s'havien fet càrrec dels projectes del PICA, així com també insuflar una nova energia al procés i obrir nous espais de treball que les entitats no tenien prou temps per consolidar. També va permetre millorar molt la capacitat de difusió del PDC i treballar de manera més intensa per incorporar als col·lectius en situació de vulnerabilitat a la dinàmica comunitària. Però també va retraure la implicació de les entitats adherides a l'associació PICA que, a través del Secretariat, assumien la coordinació i el seguiment del procés. En aquest sentit, es posa de manifest la dificultat i el repte professional de trobar l'equilibri entre el projecte d'influència i la promoció de l'autogestió de les poblacions (Navarro, 2004; Barbero i Cortès, 2005; Gillet, 2006)

En tot cas, tal com hem explicat, fins a la dimissió de la coordinadora tècnica del PDC i un nou ajustament en el model organitzatiu, no es va aconseguir un equilibri adequat entre el lideratge polític i el lideratge tècnic del procés. Sens dubte no hi va ajudar que no s'acabés de definir prou clarament el paper de cadascun però és evident que hi va tenir un pes important els estils relacionals de tots plegats.

### **1.9.3. La contribució del relator en el procés a través de la recerca-acció**

Per al relator és necessari poder concloure aquest relat amb una reflexió entorn de la seva contribució en el procés a través de les recerques que hi va desenvolupar amb estudiants i la seva tasca d'assessorament tècnic en diferents moments del procés, que probablement van ser d'alguna utilitat per orientar alguns dels seus projectes i per repensar el propi procés del PDC

Pel que fa a les dues recerques destinades a conèixer algunes situacions problemàtiques fetes per encàrrec del PDC, destacar que la primera, al 2000, centrada en conèixer el procés de transició dels joves al món de treball, va servir com a punt de partida a la incipient comissió de joves. La segona, realitzada el 2009, va tenir una influència decisiva en la constitució de la comissió de persones amb discapacitat ja que aquesta es va constituir a través d'una recerca participativa que nosaltres vam realitzar per aproximar-nos a les necessitats i inquietuds de les persones amb discapacitat, així com també de les seves famílies, serveis i entitats que es preocupaven i ocupaven per ells. La posada en comú i debat entorn del diagnòstic que vam elaborar va servir com a punt de partida d'una comissió que es va convertir en una comissió emblemàtica del PDC.

Però considerem que encara ha estat més rellevant la influència que la recerca continuada del procés va tenir en el mateix procés, ja fos a través de les recerques amb estudiants o gràcies a la tasca posterior d'assessorament. Val a dir que el fet que s'hagués fet devolució d'aquest relat en diferents moments d'aquest va ajudar a mantenir la memòria històrica del propi procés i va facilitar la reflexió sobre el mateix. Aquesta tasca de sistematització i reflexió sobre el procés va ser especialment rellevant tenint en compte que al llarg d'aquests anys no hi van haver altres esforços d'aquest tipus, a excepció del recull d'algunes breus reflexions recollides a les actes o en alguna memòria. Els avanços que anava fent en el relat del procés a mesura que aquest s'anava desenvolupant van ser especialment utilitzats en els processos de reflexió compartida realitzat durant el 2008 i a finals del 2011.

## **2. Relats curts de quatre experiències de PDC**

A continuació presentem quatre relats curts de la implementació de PDC en quatre barris de la ciutat de Barcelona per conèixer de manera més àmplia la naturalesa d'aquest tipus d'organització comunitària i poder obtenir elements pel contrast amb el relat central ja presentat.

## 2.1. El PDC de Trinitat Nova (1996-2001)

Aquest procés d'organització comunitària impulsat per l'Associació de Veïns del barri de Trinitat Nova a partir del 1996 va esdevenir un PDC referent no només al territori sinó també a la ciutat de Barcelona.

### 2.1.1 La gestació del procés d'organització comunitària:

#### a) El context socioeconòmic en el qual s'inscriu l'acció:<sup>106</sup>

El barri de Trinitat Nova va néixer en la dècada dels anys 1950 a la vessant nord de la serra de Collserola fruit d'una sèrie de promocions públiques d'habitatge sense cap tipus de planificació urbanística destinades a allotjar immigrants procedents d'altres zones més deprimides de l'Estat Espanyol. La major part dels habitatges es van fer de petites dimensions (una gran majoria no arriben als 50 metres de superfície) i amb materials de mala qualitat. A les acaballes del segle anterior, un terç dels 3000 habitatges del barri tenien patologies estructurals greus (aluminosi i carbonatació) i es troben en procés de remodelació. Una bona part de la resta també s'estaven rehabilitant, però difícilment podrien perdurar més enllà de la generació que els ocupa en l'actualitat.

D'altra banda, es constata la pèrdua progressiva de població al barri, especialment en els darrers 10 o 15 anys del segle XX. A principis del segle XXI vivien al barri unes 8.000 persones, una mica més de la meitat dels habitants que tenia en els anys seixanta. A més, la població estava molt envellida i més del 30% de la població són jubilats i pensionistes, i molts joves havien marxat del barri. Des del punt de vista socioeconòmic cal destacar a més que es tractava d'una població amb un nivell d'estudis baix i una taxa d'atur elevada, en comparació a altres barris de Barcelona.

Però també es tractava d'un barri amb potencialitats que li van permetre invertir algunes d'aquestes tendències negatives: una important tradició i reivindicativa al voltant de l'associació de veïns (actualment reactivada en el marc del pla comunitari), l'existència, fruit del treball d'anys anteriors, d'una xarxa de relacions amb institucions, associacions i moviments socials que afavoria l'intercanvi i l'elaboració de propostes; però, sobretot, hi havia la visió crítica i la voluntat d'alguns veïns de transformar la realitat del barri

---

<sup>106</sup> Aquesta breu descripció del barri ha estat confeccionada amb el diagnòstic comunitari realitzat per l'equip organitzador del pla i d'altres documents posteriors realitzats pel mateix equip.

## **b) La iniciativa del procés:**

Podem situar l'inici d'aquest procés a finals del 1995 en una de les trobades de militants veïnals organitzades per la FAVB, en el marc de la celebració dels 25 anys de l'Associació de Veïns de Nou Barris. Allí es parlava dels problemes dels barris i d'allò que es podia fer per poder solucionar-les. En una d'aquestes trobades hi va participar Marco Marchioni i les seves aportacions almenys van captivar a un dels assistents a l'acte: el president de l'Associació de Veïns de Trinitat Nova. Aquell mateix dia s'hi va presentar, li va explicar la realitat del seu barri, i van quedar per veure's dos dies després. Com explica ell mateix:

La nostra situació era preocupant, un grup molt reduït de veïns treballaven pel nostre barri però ho fèiem d'una forma diferent a l'actual. Gràcies a la col·laboració de Marchioni vam descobrir una forma de treballar amb els veïns molt diferent de la que utilitzàvem on la idea fonamental era la participació. (AnR1, 40)

De seguida es va constituir un grup a l'associació de veïns amb el repte d'impulsar un "Pla pel desenvolupament social i comunitari de Trinitat Nova". Aquest és un primer moment de treball intern i de contactes amb amics, veïns i professionals per donar un impuls a la iniciativa, dels que va sorgir el Consell Assessor de l'Associació de Veïns.<sup>107</sup> De seguida, Marchioni prepara el febrer del 1996 un primer projecte per iniciar el procés: "Reflexiones y propuestas para un programa de desarrollo social y comunitario en Trinitat Nova", que va ser difós i discutit amb les administracions i la societat civil local. Com es manifesta en un butlletí de l'associació de veïns i veïnes de Trinitat Nova de la època:

Considerem aquest treball com a punt de partida per plantejar la necessitat d'una intervenció social a tots els nivells, per tal que la barriada faci el màxim esforç possible per contribuir a assolir un futur millor

Iniciat el procés d'implicació dels diferents actors i agents del barri en la transformació del barri, es van iniciar contactes amb els representants polítics del districte de Nou Barris i de la Direcció General de Serveis Comunitaris del Departament de Benestar de la Generalitat de Catalunya per tal d'aconseguir subvencions que permetessin al pla dotar-se d'una estructura professional per coordinar i dinamitzar el procés. D'aquests contactes en sorgeix el compromís d'un Pacte de Barri en el qual cada una d'aquestes

---

<sup>107</sup> Integrat per Joan Costa Riera, Beatriz Cuadrillero, Rafael Encinas Alzola, Antonio Fernández Corves, Andrés Naya Cabrero, Ricard Panades Baldrich, Fernando Pindado, Oscar Rebollo Izquierdo i Ramón Saladrigas i Gómez. Aquest grup de professionals, científics socials, líders veïnals,... altament qualificats a més d'animar i aconsellar el grup motor, van tenir un paper important en la difusió externa de l'experiència.

administracions van comprometre 5.000.000 ptes. que es varen invertir en la contractació durant 1997 d'un equip comunitari format per dos professionals qualificats (un antropòleg i una pedagoga).

### **2.1.2. L'organització del PDC:**

#### **a) Els objectius del PDC:**

En aquest pla es propugnava conjugar dues línies d'actuació diferents però necessàriament connectades entre si:

La primera d'elles proposava la realització d'una sèrie d'actuacions encaminades a la millora de la situació i de la qualitat de vida dels habitants del barri en diversos sectors de la intervenció i/o espais de la vida social: educació, salut, activitat econòmica, cultural, associativa, etc.

La segona d'aquestes línies plantejava una actuació urbanística directa en el territori per modificar l'espai de vida de les persones que contemplava la remodelació i la rehabilitació dels habitatges, la creació d'eixos viaris que afavorissin la connectivitat interna i externa del barri, el desenvolupament del comerç i de l'activitat econòmica, el replantejament dels equipaments existents de cara al futur, i la recuperació d'espais que podrien tenir un gran interès pel barri i pel conjunt de la ciutat, com ara la serra de Collserola i les instal·lacions de l'antiga Companyia d'Aigües.

#### **b) L'equip dinamitzador del procés: l'equip comunitari**

Des del principi del procés, com hem assenyalat, els promotors del pla van fer una aposta forta per la professionalització del paper del dinamitzador del pla mitjançant la contractació de dos professionals des de l'associació de veïns que s'ampliaren a tres l'any següent, al 1998. El perfil d'aquests professionals era divers, tant pel que fa a la seva experiència professional com en la seva titulació i estava compostat per una pedagoga, una antropòloga i un educador de carrer.

Aquest equip va treballar, des del principi, amb la prioritat d'afavorir la implicació dels ciutadans en el procés entenent aquest com una dinàmica social oberta, creativa i, a vegades, imprevisible, en la qual també poden intervenir diversos agents socials que incideixen en el procés transformant-lo i transformant-se. Tots els entrevistats coincidien en què l'aportació d'aquest equip havia estat clau per l'assoliment d'un bon nivell de participació en el barri.



### **c) Els espais de participació**

El PDC es definia com una gran escola de participació, i aquesta com un eix al voltant del qual estructurar una xarxa de persones i activitats vinculades a un projecte comú de caràcter global. A continuació, descriuré breument els òrgans que es varen institucionalitzar per organitzar la participació en el pla, però s'ha de tenir en compte que al llarg del procés, l'equip comunitari, en un contacte permanent amb la població es va obrir la participació de diverses maneres (assemblees, contactes informals, grups de discussió, tallers participatius,...) i, per tant, la participació va anar molt més enllà de la implicació en un dels òrgans formalitzats per gestionar democràticament el projecte comú. Sovint, la participació de la gent del barri es va produir a través de la constitució de grups al voltant d'un projecte concret que és resposta col·lectiva a una necessitat compartida. Per exemple, el grup de gent gran a l'entorn del projecte "Jubilat? Sí, actiu també", o els joves que compartien l'espai "La Madriguera" on tocaven sis grups de música i alhora s'implicaven en la dinamització lúdica i cultural del barri.

El pla comunitari definia tres espais de participació diferents tal com ens explicava un membre de l'equip comunitari:

El pla comunitari té tres nivells: el dels ciutadans (grup obert), el dels tècnics (comitè tècnic) i els polítics (comissió seguiment polític i tècnica). Cadascun d'aquests funciona amb paràmetres i amb interessos diferents, i cadascun té un espai per treballar. És important no barrejar espais, ja que no tenen els mateixos objectius i funcions" (AnR1, p.32)

Veiem més concretament com es definien aquests òrgans en documents recents produïts per l'equip comunitari per difondre el pla i donar compte de la tasca realitzada:

**El grup obert:** Es tracta d'un espai que s'ha formalitzat recentment on hi ha persones de tots els grups que participen al pla comunitari, prenent part activament a la presa de decisions d'alguns temes, així com també l'avaluació del pla.

**El Comitè Tècnic:** Com explicava el coordinador de l'equip comunitari, el pla comunitari va adoptar com principi metodològic la necessitat d'implicar a més agents socials en el procés a més dels propis veïns, entre ells als tècnics que treballen als serveis públics del barri (educatius, serveis socials, sanitaris, policials,...). Per això es va organitzar un espai pel treball comú en el qual han participat més de vint serveis i en el qual, després d'un intercanvi d'informació entre tots, es van identificar les activitats que necessitaven coordinació o es podien fer d'una manera conjunta per, finalment, anar avançant en el repte de la programació integrada en la prestació de serveis.

La Comissió de seguiment política i tècnica: Es definia com un espai on els agents implicats en el projecte comunitari consensuaven la seva forma de participació i els seus respectius compromisos, buscant la coparticipació i corresponsabilitat. Concretament, estava integrada per representants de la Generalitat, del districte de Nou Barris de Barcelona i del mateix pla, i només es reunia una vegada a l'any per avaluar el pla i l'ús dels recursos públics.

### 2.1.3. El desenvolupament del projecte de millora

#### a) L'estudi de la situació del barri:

Seguint les indicacions de Marchioni, a principis del 1997 es va procedir a realitzar un estudi de la situació del barri coordinat per l'equip comunitari que s'acabava de contractar. Hi van participar tots els agents socials que actuaven en aquell moment al barri: serveis de l'Ajuntament i de la Generalitat (escoles, ambulatori, serveis socials, CAS, etc.) i grups actius del barri (AMPAS, clubs esportius, etc.), que va servir com a base per consensuar en assemblees el diagnòstic inicial de la situació del barri i allò que es volia aconseguir amb el Pla de Desenvolupament Social i Comunitari.

Aquest diagnòstic comunitari, elaborat amb metodologies d'investigació participativa, va ser el punt de partida de l'acció comunitària i un element clau per la transformació del barri perquè reflectia les grans línies de consens entre els veïns, els tècnics i els polítics sobre els problemes del barri i perquè la pròpia metodologia d'estudi facilitava el procés d'implicació de la gent en la resolució dels problemes que ella mateixa havia identificat.

#### b) El contingut dels projectes:

El pla comunitari es va anar desenvolupant en quatre dimensions (educativa, social, urbanística i econòmica) en les que es van concretar projectes operatius per respondre a les necessitats de les persones i col·lectius als que anaven dirigits. Però, tal com insisteix l'equip comunitari, aquests quatre eixos no conformaven compartiments estancs i tots els projectes feien una aposta per concretar d'alguna manera el repte de la integració de les accions. Els projectes normalment estaven centrats en un col·lectiu que s'identificava pel grup d'edat i, encara que acostumen a posar l'accent en una de les dimensions identificades, feien un esforç per situar en dues dimensions o més de les quatre dimensions establertes:

Dimensió educativa: Bona part dels projectes posaven l'accent en aquesta dimensió sense excloure, com hem dit, la resta de dimensions i els podem situar en dos àmbits d'actuació:

- Suport a l'educació formal a través de la col·laboració amb els professors, els alumnes i les AMPA. En aquesta línia d'actuació destacaven el projecte d'escolarització compartida, en el qual es treballava la vinculació del curricular escolar a la realitat del barri al món del treball i l'escola activa de pares i mares.
- Suport a l'educació no formal (temps lliure, cultura i esports) amb tots els sectors de població, però també en l'educació sanitària. En aquest àmbit cal destacar el centre infantil "El desván", el projecte de dinamització juvenil, el projecte de dinamització esportiva, l'educació permanent d'adults, i el projecte "Jubilat? Sí, actiu també", en el qual es feia un abordatge comunitari de la salut, prevenció i seguretat ciutadana pel sector de la gent gran.

Dimensió social: Es va treballar per contribuir al naixement de nous grups i noves associacions, així com també en afavorir la col·laboració entre els diferents grups en projectes comuns, mitjançant projectes com "trajecte cap a la ciutadania", amb el que es volia potenciar la identitat de barri i la realització d'activitats diverses de dinamització de l'associació de veïns, dels diferents col·lectius (joves, gent gran, etc.) i de les festes del barri.

Dimensió urbanística: Es van desenvolupar accions mitjançant metodologies participatives per dissenyar un plantejament de futur del barri que abordava la remodelació urbanística seguint criteris de sostenibilitat. En aquesta línia, es va desenvolupar el projecte de participació urbanística "Trinitat Innova". Veiem com el grup d'urbanisme explicava a la revista de participació comunitària "La Trini" que volien dir quan defensen un desenvolupament del barri que fos sostenible:

Pero, hay que insistir, quien hace que el desarrollo sea sostenible o no, son las personas. Es posible hacer un planeamiento del barrio que tenga en cuenta los aspectos básicos para que pueda funcionar bien (uso de los espacios públicos y comunitarios, uso del agua, de la energía...), que sea agradable pasear por él, que la montaña de Collserola esté cuidada y pueda ser disfrutada por los vecinos, que pongamos nuestro patrimonio histórico (como los antiguos edificios de la compañía de aguas, que puedan ser transformados en Museo del Agua) a disposición de la ciudad y que ésta tenga interés en visitar el barrio (La Trini, octubre 2000)

Dimensió econòmica: Es van desenvolupar projectes que afavorien el desenvolupament econòmic i social del barri aprofitant el potencial que tenia la remodelació urbanística, fent un esforç per potenciar el teixit comercial del barri, per crear nova ocupació a través d'explotar nous filons d'ocupació com els serveis de proximitat i per potenciar l'ocupabilitat dels veïns. En aquesta línia es van promoure processos de formació pel

desenvolupament de projectes d'economia social, es va realitzar un estudi de viabilitat del Mercat Municipal i es va potenciar els projectes Omnia i "Aprendre a aprendre" en el marc del procés comunitari.

### **c) L'avaluació**

En coherència amb la comprensió del pla com un procés, s'apostava per una avaluació formativa, en la qual no importava tant els resultats obtinguts en un moment donat, sinó si les "bateries s'estaven carregant o descarregant".<sup>108</sup> D'altra banda, de la mateixa manera que es feia en tots els moments de l'acció, s'apostava per promoure la participació de tots els implicats en el procés. Això es concretava en el fet que cada any s'avaluava el procés en els diferents espais abans descrits: el grup obert, el comitè tècnic i la Comissió de seguiment polític i tècnic. Però sense oblidar que al llarg del procés es van habilitar altres espais per avaluar (tallers participatius, assemblees,...) i que la comunicació permanent de l'equip comunitari amb els actors implicats permetia una avaluació continua.

#### **2.1.4 Una avaluació del procés**

##### **a) L'equip dinamitzador i la seva orientació metodològica:**

Sense dubte, un tret distintiu d'aquesta experiència és l'existència d'un equip de professionals contractats per l'associació de veïns per tal de dinamitzar el procés comunitari, que són molt ben valorats pels diferents actors implicats. L'equip comunitari va jugar un rol de presència i interlocució permanent amb els diferents actors presents al territori. La seva tasca principal va ser sovint la dinamització del procés, a vegades, l'articulació dels diferents nivells del pla, però, sobretot, la de donar suport a la gent per refermar la confiança en la seva capacitat d'autogestió. Això ho verbalitzava de manera molt clara una membre de l'associació de veïns de Trinitat Nova:

Los profesionales han jugado un papel más global que lo puramente técnico del proyecto. Por ejemplo, yo misma, el hablar con la tranquilidad con la que hablo ahora, o con la capacidad respecto a estos temas... Hemos tenido a una serie de gente detrás que, de alguna manera u otra, nos han reforzado y nos han animado en nuestras propias capacidades. (AnR0, p.35)

---

<sup>108</sup> En aquesta ocasió em permeto la llicència de donar per fet que els dinamitzadors del pla estan d'acord amb aquest plantejament que fa T.R. Villassante i que tant clarament queda expressat amb aquesta metàfora.

També l'equip tècnic se situava en aquest paper de dinamitzador i una de les tècniques reconeixia que l'equip ha estat implicat en totes les accions generades al voltant del pla però que treballaven per ser prescindibles:

El paper del professional és sobretot dinamitzador, de treballar per pujar els nivells de participació, donar suport a les iniciatives, proposar coses, tenint un paper propositiu molt important. També informatiu ja que és important que es conegui tot el que fa al pla comunitari a diferents nivells, des de treballs que poden tenir un interès per grups o col·lectius o informació puntual de les activitats que es fan... En general hem estat molt al mig del procés. Inclús amb el Comitè Tècnic, o sigui, potser massa, a lo millor no podia ser d'una altra manera (AnR0, p. 32)

La mateixa tècnica també explicava que la seva tasca consistia en promoure la constitució i manteniment de nous grups i intergrups, però també que la seva presència permanent al barri els permetia fer de mediadors en els conflictes:

La feina bàsica és posar en contacte a les persones i als grups. Ens interessa que proliferin els grups des d'una perspectiva comunitària, no només tenint en compte la seva pròpia finalitat. Volem potenciar l'associacionisme, els grups informals, fer xarxa a nivell individual i grupal. Intentem assabentar-nos de tot el que passa en el barri. Som mediadors de conflictes (AnR0, p. 32)

Tant en les entrevistes realitzades als tècnics, com en els propis documents del pla, quedava clar que l'equip comunitari volia treballar per promoure l'autorganització del barri i arribar a ser prescindibles en el procés comunitari. De tota manera, no es visualitzava el moment per aquesta anunciada retirada de l'equip comunitari.

#### **b) La participació de la comunitat en el procés:**

La prioritat dels promotors del pla i de l'equip comunitari va ser construir i dinamitzar espais múltiples per participar, sense oblidar els espais informals, per millorar la qualitat de vida

En coherència amb l'objectiu de potenciar la participació ciutadana, des del pla es va treballar de manera molt intensa en la informació i difusió dins del propi barri de tot el que es generava al voltant del pla comunitari. Es feia un esforç per elaborar documentació escrita vehiculada a través de formats diversos (quaderns de participació, la revista "La Trini", tríptics informatius, fulls de mà, etc.) i fer-los arribar als espais de sociabilitat del barri (bars, mercat, instituts, etc.). D'altra banda, per la difusió externa, sobretot s'utilitzava la ràdio, però sense oblidar la importància de vehicular la informació

a través de les xarxes informals i d'utilitzar estratègies d'animació comunitària, com explicava una tècnica de l'equip comunitari que participa activament en aquesta tasca:

També cal destacar que el boca a boca és potser la tècnica més eficaç i que arriba a més gent. També utilitzem la megafonia i juntament amb la revista s'ha creat un personatge, la Trini, que és un animador que fa una mica de pregoner. Apareix en els actes importants i és una dinamitzadora, és l'esperit i la veu del barri. La gent del barri es pensa que és una veïna més, ningú no sap que és un animador i la consideren una veïna més (AnR0, p.33)

### **c) Una experiència modèlica:**

Un conjunt de coincidències van convertir l'experiència del PDC de Trinitat Nova en una experiència singular. Entre elles, cal destacar la possibilitat d'una remodelació urbanística, els vincles entre els ciutadans i persones amb un nivell tècnic alt, la participació de dos referents a Espanya dels processos de desenvolupament comunitari local. Prova d'això què diem és que aquesta experiència va ser descrita en llibres, de M. Marchioni, i T. Villasante, dos dels autors del Desenvolupament comunitari amb major reconeixement a l'Estat Espanyol.

Una tècnica de Direcció General de Serveis Comunitaris reconeixia que, en la seva primera etapa, el PDC de Trinitat Nova va ser una experiència modèlica:

És un pla que està sent bastant un model, en el sentit de ser un pla referent, pel que fa a la seva voluntat d'enriquir i enfortir totes les estructures organitzatives del barri per millorar les condicions de vida general (AnR0, p.27)

## **2.2. El PDC de Sagrada Família (2007-2008)**

### **2.2.1. La gestació del procés d'organització comunitària**

#### **a) El context socioeconòmic en el qual s'inscriu l'acció**

A la Sagrada Família s'hi barreja un barri tradicional, amb una associació de comerciants molt antiga i el trànsit d'un volum important de turistes cada any. El temple de la Sagrada Família és l'eix turístic del barri i l'element que li dona nom. El temple dona vida al barri però també és un focus de conflicte, ja que les infraestructures han quedat desfasades per suportar la quantitat d'autobusos i persones que el visiten diàriament.

## b) Els inicis del procés

La iniciativa de realitzar un Pla de Desenvolupament Comunitari al barri de Sagrada Família neix de la Coordinadora d'Entitats, que està formada per diferents entitats del districte (Esplai Sagrada Família, Assemblea de joves de l'Eixample Nord, Associació cultural Finestra de Can Baró, Castellans de Sagrada Família, Club Petanca, l'Esbart Gaudí, l'escola de futbol Guinardó i l'Associació de Veïns i veïnes de Sagrada Família. Són diversos els factors, que van afavorir la idea de crear un projecte per a la gent del barri però un element que s'assenyalava com a singularment important és la tradició associativa que acompanya el barri de Sagrada Família, tal i com explicava la treballadora comunitària (TC) del PDC:

A Sagrada Família hi havia tota una tradició associativa, sobretot per part de l'Associació de Veïns, una bona sintonia amb l'Ajuntament, especialment amb el districte de l'Eixample, i que ja venia de la creació d'una Coordinadora d'Entitats que és una plataforma de segon nivell, i per tant una certa demostració de que les entitats tenien capacitat d'aglutinar-se, de treballar per un projecte de forma comuna (AnR2, p.13)

També el president de l'associació de veïns reivindicava el paper impulsor d'aquesta entitat, tant en relació amb la implicació de la Coordinadora d'Entitats com en la promoció del mateix PDC:

El pla comunitari ha estat impulsat per l'Associació de veïns. El vam demanar nosaltres, el vam consensuar nosaltres amb l'Ajuntament, i vam ser nosaltres qui vam dir que, el marc des d'on s'havia de treballar el pla comunitari no era només des de l'Associació sinó que havia de ser la coordinadora d'entitats del barri... Vull dir que tot això ho vam proposar nosaltres. Vam ser nosaltres qui vam anar a la coordinadora i li vam proposar que assumissin aquest projecte com a projecte de totes les entitats, i no només com liderat des de l'Associació de veïns. Ara mateix és de colideratge. No hi hauria pla comunitari sense l'Associació de veïns. (AnR2, p. 40)

Cal remarcar altres aspectes que ens semblen explicatius. En primer lloc, assenyalar que la coordinadora d'entitats de Sagrada Família presentava l'especificitat que aquells que la lideraven exercien com a tècnics comunitaris a la seva vida professional, motiu que va facilitar molt el sorgiment de la idea i el fet de que hi hagués aquesta convicció i dinamisme a l'hora de demanar un projecte de pla comunitari. En segon lloc, la pròpia política de l'Ajuntament de Barcelona de promocionar els plans comunitaris. En tercer lloc, l'experiència positiva que aportava l'Espai 210, un equipament municipal gestionat per la coordinadora d'entitats amb dos eixos bàsics de treball; un eix informatiu de

referència per a tot allò que passa al barri i un eix associatiu, per a la potenciació i dinamització del teixit associatiu de Sagrada Família.

Però hi havia altres factors explicatius que es trobaven relacionats amb la composició del territori. Tal i com assenyalaven la treballadora comunitària i el President de l'Associació de Veïns, respectivament;:

I després podríem pensar que algunes característiques específiques del barri de Sagrada Família, que dins l'Eixample, és el barri més densament poblat, amb unes sinèrgies al voltant del temple...dificultats de mobilitat...una pressió turística molt forta...tot d'elements que el fan, potser, diferent a la resta de barris de l'Eixample.(AnR2, p.14)

Tota una sèrie de situacions més en relació amb com és el barri: un elevat percentatge de gent que viu sola, el tema d'immigració, el tema d'un teixit comercial molt feble i molt dispers.(AnR2, p.44)

### 2.2.2. L'organització del pla

#### a) Els Objectius del PDC

- Els objectius inicials del PDC de Sagrada Família eren:
- Millorar la qualitat de vida dels veïns i veïnes del barri.
- Potenciar la participació i la implicació de tots i totes en aquest projecte.
- Impulsar projectes de solidaritat i acollida que garanteixin la integració i la cohesió social de tots els veïns i veïnes.
- Fer barri: compartint des de les diferències.
- Potenciar el treball conjunt i coordinat entre tots els professionals que treballen al barri i entitats del teixit associatiu.

El president de l'Associació de Veïns ens va explicar com aquests objectius eren un comú denominador entorn dels quals els diversos agents es posicionen sense perdre altres que són singulars i específics de cada qual:

Hi ha coses que es comparteixen i d'altres que no. Per exemple, hi ha objectius o estratègies de l'Associació... què per naturalesa, ha de ser exigent i reivindicativa, i fer de "corcó" a l'Ajuntament demanant coses. El pla comunitari no té aquesta vocació... Però després hi ha una sèrie d'objectius del pla comunitari (millorar la qualitat de vida de la gent gran, dels joves...) que sí que són compartits." (AnR2, p.47)



### **b) La realització d'un diagnòstic comunitari que vol ser participatiu com a punt de partida**

L'associació de Veïns i Veïnes van realitzar una proposta de pla comunitari i van contractar una empresa externa per realitzar el diagnòstic. Però la tasca de liderar el procés de diagnòstic es va desenvolupar de manera compartida entre el tècnic de l'empresa, la tècnica comunitària i els propis líders associatius (que com a tècnics de participació que eren també tenien coneixements suficients)

Que la iniciativa provingués d'una part important de la ciutadania organitzada del barri podria fer suposar que aquesta tindria una participació rellevant en el pla comunitari, especialment per part d'aquells ciutadans ja implicats en altres activitats. Però això no va ser ben bé així, tal com matisava la treballadora:

La pròpia coordinadora impulsa aquest projecte i les entitats participen del pla comunitari com a entitats que formen part de la plataforma impulsora; ara bé, d'aquí a que participin com a entitats individuals, i que per tant, els seu membres en el diagnòstic, hi ha un pas, hi ha una diferència. Vol dir que quan nosaltres convoquem en el taller de diagnòstic a les entitats, participen les que volen, les que volen i ho creuen necessari, les que poden, etc. (AnR2, p.17)

### **c) La constitució de l'equip del PDC Sagrada Família**

Com hem dit, el PDC Sagrada Família va néixer de la iniciativa de l'associació de veïns que va fer una proposta i va contractar a una empresa externa per iniciar el procés amb la realització d'un diagnòstic comunitari, a més de contractar una tècnica comunitària. A partir d'aquest moment es va crear una estructura de treball que era la Taula Tècnica. Aquesta taula estava formada per un representant de l'Associació de veïns, un representant de la coordinadora d'entitats, el tècnic que realitzava el diagnòstic, el referent del territori de Serveis Socials personals de districte, el referent de PDC de l'Ajuntament de Barcelona, la interlocutora de la Generalitat i la tècnica comunitària. És per tant, una taula mixta, on hi participaven professionals i ciutadans. Com molt bé explicava la treballadora comunitària:

La Taula Mixta: és un espai de seguiment, de mediació. Després hi ha les reunions de Coordinadora de totes les entitats que formen part de la Coordinadora, que tracten els seus temes... Sempre hi ha un espai per al pla comunitari, en el qual jo, doncs, els informo de com està el procés, independentment de que elles en aquell moment hagin de participar o no. És una manera d'anar calant, d'anar integrant com un projecte més. És un projecte seu, doncs jo vaig allà i explico i també estic allà i escolto les seves coses (AnR2, p. 21-22)

### 2.2.3. El desenvolupament del procés de diagnòstic

En la primera fase del Pla de Desenvolupament Comunitari es va procedir a l'elaboració d'un diagnòstic per tal de recollir quina era la situació del barri, què era allò que amoïnava a aquells que la integraven i quins eren els canvis que es pretenien assolir. Des de finals del 2007 fins a mitjan 2008 al barri de Sagrada Família es van realitzar diverses activitats per recollir la informació necessària per realitzar el diagnòstic: el taller de diagnòstic, els tallers a les escoles, el quadern de les famílies dues trobades tècniques i el Taller de propostes.

#### a) El taller de diagnòstic

El 24 de novembre del 2007 es va desenvolupar, a l'espai 210, el Taller de diagnòstic. Aquest va suposar un espai de trobada entre persones associades, no associades i consellers del districte per compartir visions sobre el barri. El taller perseguia analitzar i promoure la vida comunitària al barri de Sagrada Família. A part d'aquest taller, es van realitzar grups de debat amb tècnics i tècniques dels serveis que treballen al barri, nous veïns, joves, comerciants, etc.

El taller es va configurar en un espai de debat ordenat i d'elaboració col·lectiva d'acords. Va consistir en una trobada on totes les persones participants, després d'un primer moment d'informació, podien expressar el seu punt de vista. Per facilitar aquest procés es van formar quatre grups de treball que varen tractar els següents temes:

- Les persones del barri: relacions, conflictes, grups, col·lectius i/o associacions
- Els equipaments i serveis que té el barri per a les persones. equipaments públics, assistencials, educatius, sanitaris, etc. Allò del què es disposa i allò que manca.
- Economies i desenvolupament: habitatge, comerç, ocupació, turisme, etc.
- La ciutat construïda i els seus usos: espais públics, mobilitat de les persones, manteniment dels espais existents, carril bici, comunicació en transport públic, trànsit, educació ambiental, etc.

Les entitats i institucions organitzadores van expressar la seva satisfacció amb l'assistència, la dinàmica del taller i els resultats obtinguts. Però es va expressar la sensació de manca de temps per poder recollir l'opinió sobre el barri d'alguns dels participants i pel debat. En aquest sentit, la Taula Tècnica va elaborar una fitxa per incorporar altres opinions a través de diversos canals de comunicació.

## **b) Els tallers a les escoles**

Per estendre la participació en el procés de diagnòstic als adolescents del barri es van realitzar quatre tallers als cursos de 3r i 4rt d'ESO de les escoles Marillac i Immaculada Vedruna. Aquests tallers perseguien un doble objectiu: Per una banda, recollir les valoracions dels i de les adolescents respecte la realitat del barri i apropar-nos a les seves necessitats, per poder-les incorporar al document de diagnòstic i, per l'altra, reforçar la vessant educativa del procés treballant valors i actituds que reforcen el paper de ciutadans/es dels joves.

La dinàmica dels tallers va consistir en la divisió de les aules en subgrups i va tractar sobre:

- L'oferta d'activitats per a joves al barri. Els i les adolescents van indicar que n'hi havia poques, les que hi havia eren poc conegudes o eren d'accés limitat (ja sigui per número de places, per ser de pagament, ...)
- La convivència al barri. Els joves van expressar que hi ha certs conflictes amb el col·lectiu de la gent gran però van coincidir en què, en general, era un barri amb una bona convivència.
- Les associacions que hi havia al barri i la participació dels joves en aquestes. En trets generals es va exposar la poca participació dels joves en la xarxa associativa del barri.
- L'espai públic. Els i les adolescents van coincidir en hi havia forces espais públics però estaven en mal estat i van incidir en la dificultat per trobar-hi el "seu espai".
- La seguretat al barri. En aquest cas no va haver-hi consens.

## **c) El quadern de les famílies**

El "quadern de les famílies" era un quadern per al debat familiar. Era una enquesta per a la participació de les famílies en el Pla de Desenvolupament Comunitari per tal de poder incorporar les seves opinions sobre la situació actual del barri al diagnòstic.

Els quaderns es van repartir als i les alumnes dels cursos de primària de quatre escoles del barri: CEIP Tàbor, CEIP Sagrada Família, Escola Marillac i Escola Immaculada Vedruna. El debat, que constava de diferents qüestions, pensades perquè les responguessin tots els membres de la llar, es contestessin de forma individual o només dirigides als més petits de la casa, es va estructurar en cinc apartats:

- Urbanisme i sostenibilitat
- El barri i les persones

- Participació i associacionisme
- Equipaments i serveis
- Activitat econòmica

#### **d) L'espai de trobada tècnica**

Aquesta proposta de taller es va configurar com a un espai de debat i d'elaboració col·lectiva d'acords entre els diferents professionals que treballen al barri de Sagrada Família. Perseguia posar en contacte a responsables i referents tècnics d'equipaments, serveis i entitats que intervenen al barri per poder compartir les seves realitats i punts de vista i seguir recopilant informació per a la creació del diagnòstic. Aquesta tasca es va desenvolupar en dues sessions de treball.

El primer taller, realitzat el gener del 2008, es va iniciar amb una presentació dels participants i una pluja d'idees entorn de la situació del barri. La selecció de temes i preocupacions fou la següent:

- Identitat. Manca d'identitat del barri.
- Entitats. Manca de relació entre les entitats que treballaven al barri.
- Seguretat. La presència de turistes atreïa a aquells que cometien furt.
- Equipaments. Concentració d'equipaments en una part del barri. Faltava crear xarxa. Manca de sòl al barri per a la creació de nous equipaments.
- Infraestructures. Saturació i no adequació de les infraestructures als canvis en el temps.
- Sanitat. Manca d'algunes especialitats.
- La gent gran. Saturació dels serveis de salut. Manca de recursos i d'informació dels que ja hi havia. Habitatges no adequats. Alt índex de gent gran que vivia sola.
- La immigració. Falta de coneixement de les diferents cultures que dificultava la creació de serveis i/o recursos.
- Els joves. Manca d'espais públics, d'ofertes culturals, manca d'un IES.
- La infància. Manca d'escoles bressol.
- Les dones. Soledat en dones grans i increment de la violència de gènere.
- L'habitatge i l'urbanisme. Expulsió de la gent jove del barri per l'elevat preu de l'habitatge. Falta de sòl per a habitatge social.
- Urbanisme. Barri atapeït.

En els grups de discussió es va fer la mateixa divisió de temes a tractar que en el taller de diagnòstic: a) Les persones del barri, b) equipaments i serveis que tenia el barri per a les persones, c) economia i desenvolupament i d) la ciutat construïda i els seus usos.

En la segona trobada tècnica, que es va realitzar l'abril del 2008, es va continuar treballant en el marc del procés d'elaboració del diagnòstic comunitari i va representar un moment fonamental de la diagnosi del Pla de Desenvolupament Comunitari.

A l'inici d'aquesta reunió es va fer una salutació i contextualització de la sessió en la feina que s'havia fet els últims mesos i, a continuació, els professionals es varen dividir en dos grups anomenats "el barri de les persones" i "el barri en desenvolupament, ciutat construïda i els seus usos". La sessió va ser molt directiva, la Treballadora Comunitària tenia un guió amb els temes a parlar i el temps que es podia dedicar a cada un d'ells. Es van tractar els següents temes:

- Espais públics. Manquen parcs? No n'hi ha. Hi ha interiors d'illes amb limitacions horàries i limitacions de llum, a més, els recintes tancats afavoreixen l'ús de famílies. Hi ha places. No tenen horaris però s'hi generen altres problemàtiques: indigència, vandalisme, etc.
- Il·luminació. Falta il·luminació al barri? Es va plantejar que alguns veïns han mostrat la seva preocupació per la poca il·luminació que té Barcelona.
- Neteja. La sessió va acabar centrant aquesta problemàtica a les dues places principals del barri: Plaça Gaudí i la plaça de Sagrada Família. S'indicava que el problema principal era la pressió turística que aquestes places suportaven, eren places que no s'havien renovat i que rebien cada cop més turistes. Faltava una adaptació general de les places al nous temps: inversió en espais públics. Mancava la creació de nous espais de manteniment. Renovació també de les eines que s'utilitzaven.
- Equipaments. A Sagrada Família s'havien inaugurat recentment dos equipaments: El nou centre de Serveis Socials i una escola bressol. S'indicava, de nou, les dificultats per adquirir sòl.
- Contaminació a la ciutat. Menys vehicles i més verd. Es va expressar preocupació per les restriccions per la sequera: la nova legislació prohibia plantar verd i regar el que ja es tenia que podar quedar malmès. Es va proposar el canvi de la vegetació actual per una amb menys requeriment d'aigua i alta absorció de CO<sub>2</sub>. En relació a la contaminació acústica, la tècnica de l'Ajuntament explicava que a Barcelona, en els últims anys, s'havia realitzat una forta inversió en paviment sono-reductor.
- Població. S'havia produït un increment de la població per la immigració malgrat èxode dels joves per l'abusiu preu de l'habitatge.

- Ocupació en el barri. Aquest tema no es va tractar ja que ningú tenia dades sobre la ocupació al barri.

### **e) El taller de propostes**

El taller de propostes, realitzat al maig del 2008, va ser una activitat de tancament del procés de diagnòstic i d'obertura per la definició de les prioritats de l'acció comunitària, dirigida al conjunt dels actors socials presents en el barri: representants de diverses organitzacions (públiques, privades, i sense ànim de lucre), ciutadans/es, Coordinadora d'Entitats, Tècnica Comunitària, dinamitzadors, etc.

En primer lloc es va fer una presentació dels resultats provisionals del procés de Diagnòstic. A continuació, es va dividir el plenari en quatre grups de treball per tal de realitzar propostes de millora del barri de Sagrada Família que es van posar en comú en la darrera part de la jornada:

- Gent Gran: pla de millora i rehabilitació d'habitatges, millora atenció domiciliària, Llei de Dependència i ampliar voluntariat.
- Població Immigrant: Més informació dels serveis bàsics i entitats, potenciar la mediació entre les entitats immigrants, crear una xarxa d'ajuda per a la integració i afavorir una distribució més equitativa de l'alumnat a les escoles, així com també la preparació del professorat per a l'acollida, i incrementar els recursos per obrir aules d'acollida.
- Joves: Lleure alternatiu nocturn, punts de trobada, i activitats adequades i específiques.
- Dones: Xarxa d'Entitats/Administració, projecte mare: relació de mares joves amb mares amb més experiència i un servei de cangurs
- Participació i tema associatiu: Relació intergeneracional, banc del temps i guia de recursos
- Moviment associatiu: Compartir recursos, hotel d'entitats (per guardar gegants i tenir-los més a mà, robes, etc.), base de dades del barri coordinada i borsa de voluntariat social
- Eines de dinamització i sensibilització al barri: Cultura (gegants)
- Salut i sanitat: Prevenció de salut mental en nens/es i adolescents, més especialització en pediatria, geriatria i ginecologia

- Espais Públics: Augment i millora del mobiliari urbà
- Civisme i Seguretat: Agilització de les denúncies
- Equipaments: Residència per a la gent gran, aprofitament dels equipaments de les escoles, creació d'Escoles Bressol, CEIP i Instituts (al barri no hi havia cap institut), arts escèniques i artístiques i un Projecte Educatiu de Barri (PEB)
- Mobilitat: Transformar en carrers de vianants el carrer Provença i l'Av. Gaudí, més freqüència d'autobusos, autobús del barri, millorar el *bicing* i recuperar els camins escolars.

Per acabar, es va facilitar a tots els presents un full per tal de configurar la “gent del pla”. També es va demanar en quines àrees s'estava més interessat i la disponibilitat per començar a crear les Comissions de Treball.

#### 2.2.4. Una valoració del procés

La valoració que podem fer de l'etapa de constitució del pla de Sagrada Família és força positiva. Els professionals i persones implicades a les que vam entrevistar van mostrar un gran interès per l'experiència i, sobretot, ens van transmetre molta il·lusió i bones expectatives sobre l'interès i èxit del procés. Però també hi havia certa cautela en la valoració del procés, doncs, a Sagrada Família, el PDC va sorgir d'una coordinadora d'entitats liderada per l'Associació de Veïns i calia veure si s'aconseguiria mantenir l'interès dels professionals dels serveis públics i de diversos ciutadans en totes les àrees i problemàtiques establertes.

Els beneficis que va aportar el PDC eren encara difícils d'identificar ja que el procés relatat tot just inclou la fase de diagnòstic, però, en tot cas, es va aprofitar força bé aquest primer moment del procés per configurar un conjunt d'acció que aplegava diversos actors (ciutadans diversos, professionals, representants d'entitats, representants de les institucions) entorn de la millora del barri. Les primeres trobades van servir per posar en relació veïns i professionals, per crear una certa identitat comuna que servís de punt de partida d'unes accions de millora que calia concretar i desenvolupar en les comissions de treball que s'iniciaven en el moment de tancar aquest relat.<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> Juny del 2008

## 2.3. El PDC del Poble Sec (2005-2008)

### 2.3.1. La gestació del procés d'organització comunitària

#### a) El context socioeconòmic en el qual s'inscriu l'acció

El barri del Poble Sec va registrar un gran augment de població als anys 20 del segle XX, arran de l'arribada i assentament dels treballadors que construïen l'eixample de Cerdà i la fira de Barcelona, els treballadors del port i la gent de l'espectacle del Paral·lel. Es tracta d'un barri humil i de gent senzilla, amb cases de planta baixa, originalment sense aigua corrent (actualment encara hi ha parts sense clavegueram), amb el bany a la galeria i sense planta soterrada. Als pisos, segons expliquen els veïns més antics, hi solien tenir galliners i als baixos, petits hortets. Abans de la remodelació de la muntanya de Montjuïc les faldees estaven plenes de petites divisions de terreny on es cultivaven tot tipus d'hortalisses, i on també existien els berenedors, plens de fonts, on anar a passar els diumenges.

El nom del barri pren un caràcter curiós si tenim en compte la gran quantitat d'aigües freàtiques que baixen de la muntanya de Montjuïc així com també el gran nombre de fonts, i la humitat que es produeix en la majoria de les llars. Es va començar a anomenar Poble Sec degut a que les fabricues tèxtils que es van implantar al barri consumien gran part de l'aigua, i degut als residus que hi abocaven en algunes zones, va acabar per no ser apta pel consum i el rec dels hortets, així que els habitants del barri van començar a dir que allò s'estava convertint en un "poble sec".

Al tractar-se d'un barri obrer, en els anys previs a l'esclat de la Guerra Civil, hi havia gran presència de moviments anarquistes i fonamentalment de la CNT. Durant la Guerra Civil i el franquisme aquests i el PSUC es mantenen en la clandestinitat. El Poble Sec resulta un dels barris més castigats pels bombardeigs donada aquesta presència del bàndol fidel a la República i per acollir la Companyia General Elèctrica.

Durant l'etapa franquista l'Associació de Veïns tenia molta força, però amb l'arribada de la democràcia es va tirar mà dels líders veïnals per ocupar els càrrecs polítics, i les associacions veïnals van perdre certa empenta. Ja cap als anys 1980 gran part de la població del barri va marxar cap a la zona de Sant Antoni ja que al Poble Sec no es donaven les condicions de confort i al barri es va anar quedant només la gent gran. Al Poble Sec mai hi havia hagut comerç més enllà del de primera instància i sobretot el que funcionava era la restauració.



## **b) Els inicis del procés**

Als inicis de la dècada dels noranta del segle XX, quan semblava que el moviment associatiu del barri estava amainat, un grup de gent de diferents entitats es decideix a crear la Coordinadora d'Entitats del Poble Sec, corporació que engloba gran part de les entitats del barri amb l'afany de propulsar la vida col·lectiva i el teixit associatiu.

El finançament d'aquesta entitat de segon ordre provenia de subvencions i de les quotes dels cursos de diferent temàtica que realitzaven. Les entitats no pagaven res per formar part de la Coordinadora, i tots els membres que s'encarregaven de la gestió, direcció, etc. eren voluntaris, excepte l'administradora, que era l'única persona contractada. En la vida col·lectiva del barri s'encarregava de tres actuacions principals que pretenien reforçar el teixit relacional i social del veïnat, fen-lo partícip del seu entorn:

- Coordinar i potenciar la festa major del Poble Sec, tractant d'impulsar la descentralització per tal que els actes se celebressin en tot el territori del barri.
- Organitzar la Mostra d'Entitats del Poble Sec. Una cita anual en què les entitats del barri sortien al carrer per tal de donar-se a conèixer entre els veïns i a la resta de la ciutat. Aquest tipus de celebració és originària del Poble Sec, tot i que, en altres barris, l'Ajuntament ha potenciat trobades similars organitzades directament des del consistori municipal.
- El Nadal solidari. Aquesta fita constava de dues parts: una era l'organització d'una recollida de productes específics del Nadal a les escoles i que es distribuïen posteriorment en lots en les diferents entitats, a través d'uns llistats que es formulaven amb l'ajuda de les escoles, parròquies i els serveis socials, destinats a les famílies que més ho necessitaven. I l'altra acció era la recollida de joguines noves que s'oferia a la gent de tota la ciutat i que es repartien la mateixa nit de reis amb la mateixa finalitat que els lots de productes.

A partir de l'any 2000 amb l'increment exponencial d'immigració al barri, que passa d'un 2,16% a l'any 1996 a un 25,6% el gener del 2005, aquesta població, que compta amb pocs recursos econòmics, provoca una transformació social al barri, representant un increment de la demanda d'ajudes socials de tota mena. Tot això en un barri format històricament per una població humil i on hi havia una vida associativa important però que precisament tenia escassa implantació en el camp social. Per això des de la Coordinadora es va voler aportar un esforç per omplir aquest buit i treballar per mantenir

la qualitat de vida al barri i afavorir la convivència del veïnat promovent la consolidació del projecte Plataforma Poble Sec per a Tothom.

Els estudis i investigacions que es van realitzar al barri sobre la seva estructura social coincidien en els següents aspectes fonamentals:

- Situació canviant de l'estructura social que caracteritzava el barri (l'increment de la immigració produeix un augment significatiu dels índexs de població en edat activa i en la natalitat).
- Mancança estructural d'entitats i activitats per a la infància i els joves (el barri, tradicionalment de població envellida, no gaudia dels equipaments necessaris per donar resposta a les noves necessitats socials).
- Alt risc d'exclusió social per gran part de la població d'origen estranger. No hi havia serveis suficients per efectuar un treball ric i profitós vers les necessitats de la població d'origen estranger i autòcton, necessitats educatives, de situació i coneixement de la societat i la cultura.
- Dificultats de comunicació i coneixement entre la diversitat de persones que resideixen al barri.

A partir d'aquesta primera aproximació diagnòstica, es decideix incidir especialment en els grups de risc que representen la infància i les dones. Tot i que era la immigració el que destapava certes dificultats de convivència i demandes de suport més pronunciades, el treball s'orientava a tot el barri, no es volia centrar només en la població nouvinguda, per afavorir la seva inclusió en el barri.

Per tal de dur a terme el treball amb els infants del barri es va crear l'Espai de la Infància en el marc de la plataforma, dirigit especialment a aquells infants que tenen dificultat per assolir el nivell escolar. El treball amb dones que tenien dificultat per integrar-se es realitza des de l'Associació Dosmundosmil amb el programa "Trabajo y vida", un servei d'orientació sociolaboral que es va ubicar també en el Casal Concòrdia, seu de la Plataforma.

La Plataforma Poble Sec per a Tothom, que es va iniciar entre els anys 2001 i 2002 es plantejava com una opció oberta i propera a la participació. Volia estructurar el seu treball i acció a través del treball en xarxa i abastava més entitats que no necessàriament havien de pertànyer a la coordinadora ni al barri.

### 2.3.2. L'organització del procés d'organització comunitària

L'antecedent d'aquest PDC va ser l'elaboració al 2003 del Pla per Afavorir la Convivència al Poble-sec (PAC) que, a demanda de la Secretaria d'Immigració de la Generalitat de Catalunya, va ser presentat a les diverses administracions. Aquest conjunt d'actuacions desenvolupaven els diferents projectes sorgits del treball, la reflexió, l'estudi i el debat entre les entitats i els membres de la Plataforma.

El Pla de Desenvolupament Comunitari (PDC) del Poble Sec va néixer al 2005 com a resultat de l'acord de les diverses administracions (Generalitat, Ajuntament, districte) amb la Coordinadora d'Entitats del Poble Sec, com a representant del teixit associatiu del barri, i que és l'entitat gestora. Aquest pla comunitari es va servir de l'estructura de la Plataforma Poble Sec per a Tothom com a eina per poder impulsar el seu funcionament.

#### a) Els objectius del PDC

L'objectiu inicial general era i continua sent propiciar la participació per evitar l'exclusió social. I els objectius més específics eren:

- Afavorir l'educació en valors,
- Treballar el civisme pel bon veïnatge,
- Impulsar la solidaritat intergeneracional,
- Fomentar l'associacionisme com a estructura social,
- Afavorir la convivència intercultural,
- Revitalitzar els espais públics,
- Fomentar els hàbits de salut pública,
- Vetllar per habitatges dignes,
- Oferir suport sociolaboral que faciliti la inserció i
- Optimitzar els serveis existents a partir del treball en xarxa.

Els destinataris i beneficiaris de les accions eren la totalitat de veïns del barri. Tot i que es podrien destacar la gent gran, els joves i infants, les dones i els veïns d'altres orígens com a col·lectius en què s'intentava focalitzar el treball perquè eren susceptibles de patir situacions de risc o desavantatge social com a part activa i integrada de l'entorn. Però era la tipologia de cada acció o projecte, marcada per la necessitat sobre la qual es volia incidir, qui determinava si es concretava en un sector de població o en una problemàtica.

Inicialment es pensava que havien de participar el màxim possible d'entitats, associacions i col·lectius del barri. Es tenia la idea de que els veïns participessin a partir

de les Associacions de Veïns i per tant es creia fonamental la seva presència i no es comptava amb la participació del veïnat a títol individual. Com explica la tècnica:

Vam presentar a totes les entitats del barri la proposta del PDC, per veure com s'ho prenien, si els interessava, i els va interessar. Aleshores els vam convocar per veure quins eren els temes que els preocupaven o que els agradaria treballar. D'aquella primera presentació/reunió, van sortir propostes i es va convocar a tothom un altre cop, ja per crear comissions. I en aquesta segona reunió van sortir les diferents comissions de treball i els seus objectius. (AnR2, p. 84)

### **b) La organització i el funcionament**

Contràriament al que s'esperava, els veïns, de forma individual, tot i no ser convocats directament, van anar apareixent i mostrant el seu interès per participar. Durant el període analitzat en aquest relat, alguns d'ells acudien de forma continuada i activa a algunes de les comissions, especialment en la de salut, en la de gent gran i en la de convivència i coneixement mutu.

La primera reunió plenària es va fer el setembre del 2005 i va consistir en la presentació del Pla Comunitari Poble Sec i en la invitació a la participació de totes les entitats, associacions, recursos, i institucions del barri. Es va convocar els assistents amb correu nominal. En la primera trobada es va convidar les entitats assistents a inscriure's en un llistat si estaven interessats en participar d'alguna forma en el pla. A partir d'aquest llistat es va realitzar contactes i visites amb els interessats, i es va convocar la propera reunió.

La segona reunió plenària es va desenvolupar al novembre del 2005. Aquesta, dirigida també per la Tècnica del Territori va constar d'una dinàmica en què els participants van exposar quines creien que eren les necessitats o mancances del barri, en base a aquests punts d'interès comú, que a més coincidiren amb els dèficits i problemàtiques diagnosticats en l'estudi de barri realitzat un temps abans, es va realitzar una divisió temàtica per àmbits i es van marcar uns objectius.

Es va acordar el funcionament i l'organització de treball segons els àmbits on es pretenia incidir i prioritzar l'acció; i es van constituir cinc comissions:

- Comissió Sociolaboral.
- Comissió d'Infància i Joventut.
- Comissió de Salut.
- Comissió de Gent Gran.
- Comissió de Convivència i Coneixement Mutu.

Aquell mateix desembre del 2005 ja es va realitzar la primera reunió de cada una de les comissions. Tal com explica la tècnica del PDC, el treball de les comissions avançava amb fluïdesa gràcies a la tradició de treball conjunt existent en el barri:

Són grups de treball que es reuneixen ordinàriament un cop al mes i que treballen un tema concret que els interessa. Et vas reunint i vas fent. Una cosa molt important d'aquest barri, que ha permès un bon ritme i una bona dinàmica de treball comunitari, és que aquí sempre hi ha hagut molt teixit associatiu i amb molta força. És un teixit associatiu bastant tradicional, de temes folklòrics, culturals, però això ja crea una costum d'organització que dóna viabilitat al PDC. La gent ja se sap organitzar (AnR2, p. 84).

D'aquesta manera es va partir d'aquest teixit associatiu consolidat, passant directament a una organització en grups de treball i que es van convertir en el motor del PDC, tal i com va explicar la tècnica del PDC:

La idea va ser que la gent pròpia fos el motor de les comissions i del que volien fer, i de fet, en diferent grau, les comissions treballen de forma bastant autònoma. La comissió de salut, per exemple, funciona pràcticament sola, d'altres costa més (AnR2, p. 85).

### **c) La participació i la presa de decisions**

A banda d'aquells que participaven de forma directa i continuada en les comissions hi havia tot un seguit d'entitats, serveis, centres educatius, etc., que participaven puntualment quan hi ha activitats concretes en què es requeria la seva presència o suport. També hi havia entitats que en algun moment van participar o que van tenir la intenció de participar i que finalment no ho van fer, així com també d'altres que des d'inicis van estar en desacord amb el desenvolupament de pla.

Les decisions que es van prendre van ser fruit del plantejament obert i participatiu en les comissions, equip tècnic i en les coordinacions internes dels projectes. S'intentava que tot allò que es duia a terme comptés amb el recolzament del màxim nombre de persones participants, així com també amb el vist i plau de la Coordinadora d'Entitats i dels tècnics referents de l'administració, tot i que es tenia en compte que les idees i accions havien de sortir del veïnat i en última instància eren ells qui, com a motor i destí de les accions, tenien la paraula sobre el que convenia i el que no convenia fer al barri.

Cal remarcar que aquestes comissions eren mixtes i, per tant, hi participaven en el mateix nivell entitats, serveis públics i veïns. Aquesta transversalitat donava un caràcter especial al treball que es realitzava. Des de les diferents visions que s'aportaven als problemes, que es vertebraven tant des de l'eix professional, com del voluntari i amb representació dels usuaris dels serveis, que eren els veïns del barri. Per tots ells

aquesta diversitat resultava enriquidora, així com també el poder idear i crear projectes en pla d'igualtat, sense prioritzar cap aportació sobre una altra. Aquest fet facilitava que s'anés construint confiança, a l'hora que es mantenia un traspàs d'informació que millorava el coneixement d'uns i altres, aspecte bàsic per enfrontar les necessitats i l'actuació de cada un dels actors (sobretot dels serveis públics) de forma més coherent amb la realitat en què treballaven. Això quedava molt ben expressat en aquest comentari que feia la tècnica del PDC:

Té molts avantatges, perquè tothom es posa, o intenta posar-se, a un mateix nivell. Tot i que cadascú té un paper. Qui és un veí és un veí, un professor, un professor, el professional, el professional... Hi ha de tot., és molt ric, perquè tothom va fent i dient el que coneix. No hi ha visions esbiaixades. L'inconvenient pot ser que cadascú té una manera de fer particular, una visió particular. I fins que el veí no entén que allò que ell veu quadrat, el professional ho veu d'una altra manera, o al revés, pot passar molt de temps, és un procés lent, pot passar mig any o un any, o tres, depenent del tema. I aquesta lentitud del procés comunitari és important que es conegui, perquè li és pròpia, és normal. És important que la gent entengui bé i tingui molt clares les coses per començar a actuar. Si no, les coses no acaben funcionant bé (AnR2, p. 85-86)

### 2.3.3. El desenvolupament dels projectes de millora

#### a) Un diagnòstic que actualitzava diagnòstics anteriors com a punt de partida

Per la elaboració del diagnòstic que havia de servir de punt de referència per la definició de les accions es van actualitzar diagnòstics anteriors, tal com ens va explicar la tècnica comunitària:

Justament hi havia uns quants diagnòstics del barri (fets per entitats, empreses, administracions). L'Ajuntament central havia de realitzar un nou diagnòstic i el que va decidir va ser aglutinar els anteriors, sintetitzar les necessitats que se'n desprenien, i comparar-les amb la realitat que percebíem. Com coincidia tot, no es va començar de zero, sinó que es van reutilitzar els diagnòstics anteriors. Això té una part negativa i una part positiva. Si es fa el diagnòstic des del PDC, es fa amb tota la població, la gent ja s'està implicant. Com ho vam fer, la gent es va implicar una fase més enllà. Per contra, els diners que s'invertien en el diagnòstic, ja poden invertir-se en projectes. En qualsevol cas, el procés del diagnòstic no s'acaba, sobretot durant els dos primers anys, amb la creació de les comissions i la organització de tot (AnR2, p. 82-83)

El Poble Sec va ser un dels barris prioritzats per la Llei de Barris, i a través d'aquesta actuació es va invertir en la millora del clavegueram, en l'ampliació de les voreres i l'arranjament de places i zones verdes. D'acord amb aquest seguit de mancances

l'Agència de Salut Pública també va realitzar un estudi de salut comunitària, i d'altres institucions i entitats realitzaren investigacions i estudis sobre la realitat social d'aquest barri de Barcelona, com ens va comentar la tècnica del PDC:

A més, s'ajunta que, aquí al Poble-sec, es va posar en marxa la Llei de barris. És a dir, és un barri que està mancat. Sempre que es comencen a fer coses en un barri és perquè hi ha moltes mancances. Li van donar la Llei de barris, i tot això suma per detectar necessitats. La Llei de barris és més a nivell pedra, urbanístic, perquè és un barri degradat, i això afecta socialment també. El que passa amb aquest barri és que està al costat del Raval, en una zona molt concreta, també al costat de la muntanya de Montjuïc. I sempre s'ha prioritzat el Raval a l'hora de cobrir necessitats. Però a partir del 2000 es va veure que hi havia moltíssima població envellida, que la gent jove marxava, i que cada cop estava més degradat, física i socialment. També, com hi havia molts pisos buits i era bastant econòmic, va venir molta gent immigrant a viure aquí. Nosaltres, de fet, vam iniciar els nostres projectes per això, fer facilitar la convivència de tantes cultures al barri (AnR2, p.83)

#### **b) Les accions impulsades per les comissions de treball**

Els projectes, accions, campanyes i tot tipus d'activitats que van sorgir de les diferents comissions van ser les següents:

- Comissió Infància i Joventut: concurs logotip del pla comunitari.
- Comissió Gent Gran: Servei Acompanyament a la Gent Gran (s'hi desenvolupa però es crea fora de la comissió), La Veu dels Grans del Poble-sec (documental en què la gent gran del barri s'expressa), Remeis Naturals (conjuntament amb comissió de salut), Puja'm Baixa'm (conjuntament amb salut i a desenvolupar al 2008), Treball intergeneracional (a partir de tallers i accions), Grup de Cuidadors/es de la Gent Gran i Atenció Psicològica Individualitzada a Domicili a Gent Gran (conjuntament amb salut, dinamitza psicòlegs sense fronteres).
- Comissió Salut: Grup Psicoterapèutic de Dones, Tallers d'hàbits saludables (adreçats a adolescents), Col·laboració en els diagnòstics de salut de l'EAP les Hortes (2006) i Agència de Salut Pública (2008) i el recull de Remeis Naturals.
- Comissió Sociolaboral: XIPS (xarxa inserció Poble-sec) i dins de XIPS però adreçat específicament a joves Club Feina Joves.
- Comissió Convivència i Coneixement Mutu: guia de Recursos, Campanya contra la violència domèstica (obra de teatre "Coses de Parella?"), Campanya de

Sensibilització per la diversitat cultural i per trencar estereotips (s'inicia al maig 2008),  
Concurs de Balcons per la Festa Major 2008.

De manera transversal a totes les comissions, també es va desenvolupar la web del PDC, el projecte "Voluntariat pel Poble-sec", així com també la participació cada any en la Mostra d'Entitats del Poble-sec.

La creació i desenvolupament dels diferents projectes donava resposta a les diferents mancances que presentava el barri així com també als trets característics que el configuraven socialment. Així per exemple, sent la solitud de la gent gran un dels problemes socials del Poble-sec (actualment aquesta és una de les zones de la ciutat amb més població gran que viu sola) es donava lloc a que es configurés una comissió a la que hi assistien les parròquies del barri, la llar residencial Pare Batllori, Serveis Socials, Psicòlegs sense Fronteres, Servei d'Acompanyament a la Gent Gran i la treballadora social del Cap Manso.

En aquesta comissió van néixer projectes com el "Puja'm i Baixa'm", servei que pretenien facilitar l'accés al carrer d'aquelles persones majors de 65 anys que feia més de 6 mesos o un any que no sortien de casa seva. Tenint en compte que una altra de les característiques del barri eren les condicions d'accessibilitat a uns edificis que presentaven dèficits importants. La meitat dels habitatges no tenien ascensor mentre que tres quartes parts estaven en edificis sense condicions d'accessibilitat. De 14.723 habitatges principals n'hi ha 7.706 habitatges sense ascensor i 11.406 habitatges sense accessibilitat (dades de l'observatori de barris de la FAVB).

La Comissió de Salut s'agermanava amb la de Gent Gran per treballar certs projectes conjuntament, com és en el cas del recull de Remeis Naturals o el projecte Puja'm i Baixa'm, que s'estava conformant per l'aportació de criteris i recompte de persones susceptibles d'usar el servei, gràcies al treball dels professionals de les àrees bàsiques de salut. Aquest tipus de col·laboració ideant els projectes era possible per la relació transversal entre les comissions de treball.

El paper de la tècnica es basava en la transmissió de tota la informació que sortia de les comissions, de les diferents trobades amb altres serveis, estudis sobre el barri, etc. i que es fonamentava en l'esforç per enfortir els vincles entre les entitats i serveis del territori i afavorir la seva coordinació. Aquesta funció facilitadora i estratègica del tècnic comunitari es va transformar en un aprofitament dels recursos de l'entorn i en una creació i planificació de serveis participada i adequada a les necessitats de la realitat en què s'emmarcava.



Durant els tres primers anys de funcionament del pla comunitari la tasca es va centrar, (a partir dels diferents projectes, accions i campanyes conjuntes), en la dinamització de les comissions i la coordinació dels serveis i recursos, de manera que hi havia certs aspectes menys cuidats, com la difusió de tot plegat, tal com comentava una de les veïnes que participa a la Comissió de Convivència:

No dudo de que el plan haya podido tener una gran repercusión en algo, pero yo personalmente no lo he notado. Y creo que se debe a que no hay la suficiente difusión todavía, a pesar de que colgamos carteles, etc. La verdad es que yo a mí misma me culpo un poco de no ser una persona que salga mucho y se relacione con la gente y lo comente, y claro puede ser que al no estar demasiado en contacto pues no puedo repercutir lo que me gustaría en la gente y explicar que es todo esto. (AnR2, p. 123)

Però és que, com ella mateixa afegia, aquesta era una tasca de la que s'han de responsabilitzar tots els participants, entitats i serveis, ja que la circulació de la informació a través de la xarxa no podia dependre d'una única persona.

### **c) L'avaluació com a instrument de seguiment dels projectes**

L'avaluació del Pla Comunitari Poble Sec, pel que fa al control que realitzava l'administració, s'efectuava a partir de les memòries i fitxes que demanaven a final de curs (i en algun cas de forma semestral) la Generalitat, l'Ajuntament i el districte. En relació al seguiment que en realitzaven els membres de les comissions de treball, aquesta s'efectuava en l'equip comunitari (una trobada a l'any) en què hi participaven l'equip tècnic, un representant de la Coordinadora i membres de les diferents comissions. Aquest acte constava d'un repàs de la situació dels projectes i les comissions, la presentació de la situació econòmica i les propostes. D'altra banda, en les comissions, un cop es tancava un procés o es realitzava una acció, pel mateix procés, s'acabava realitzant una avaluació compartida, una tornada a les expectatives i motius i un tancament valoratiu.

#### **2.3.4. Una valoració del procés**

Les observacions i entrevistes realitzades ens permeten visualitzar que en la seva fase inicial el PDC del Poble Sec es trobava en un moment de coneixement i apropament entre els recursos, entitats, serveis i veïnat. Les diferents comissions portaven ritmes diferents en aquest aspecte, i per exemple, la Comissió de Salut tenia un nivell de funcionament més consolidat ja que es trobava en un pas de planificació i creació de projectes més complexes. D'altra banda, percebem que tot i aquesta tasca relacional

manca encara un apropament al barri, ja que el pla comunitari no era prou conegut entre el veïnat.

D'entre els beneficis assolits pel PDC durant aquest període inicial (2005-2008), a destacar que es va produir una millora en el coneixement del barri, de les diferents realitats que el componen, els serveis i programes que s'hi desenvolupaven, etc. Com a fruit d'aquest espai de trobada en què els diferents professionals, veïns i altres participants van intercanviar les seves visions i experiències es va arribar a un nivell de coneixement de l'entorn que va possibilitar millorar el treball conjunt. En aquesta línia, es va crear una consciència crítica sobre les despeses de l'administració en intervencions i projectes al barri que ja s'estaven fent, i a la necessitat de fer sentir al barri que hi havia gent que treballava per a ells i que s'havien de sumar esforços, no dividir-los.

També és destacable que la relació entre els participants de les comissions i les accions i projectes desenvolupats fins aquell moment va consolidar un clima i uns espais de participació en què els diferents membres se sentien implicats en la millora del seu entorn. Aquest fet va facilitar que hi hagués un grau de comprensió i confiança i que tothom se sentís reconegut i s'esforcés per construir amb la resta del grup, per fer un treball més efectiu amb la màxima participació possible.

Finalment, a destacar que també es va produir un cert apoderament polític de la ciutadania en la mesura que alguns veïns i membres, participaren en consells sectorials i altres organismes, facilitant la transmissió d'informacions i convidant a la participació en altres instàncies. Aquest apoderament individual es produeix en la mesura que la persona creu en les seves possibilitats, assoleix una comprensió crítica del seu entorn sociopolític i desenvolupa la seva voluntat, com en aquest cas, de voler fer les coses amb els altres per canviar aquesta situació (Morales i Rebollo, 2014). També es va aconseguir cert apoderament comunitari en la mesura que les comissions fossin reconegudes com espais referents en el barri que les administracions havien de tenir en compte a l'hora d'abordar els reptes de la intervenció social.

#### **2.4. El PDC de Roquetes (2003-2008)**

El barri de Roquetes sempre ha estat un barri amb un nivell d'organització comunitària important. Aquest potencial va ser novament aprofitat per l'Associació de Veïns a partir del 2002 per impulsar un nou procés comunitari. Aquest és un relat d'un nou capítol de la seva història centrat en els primers cinc anys d'institucionalització d'aquest procés d'organització comunitària.

### 2.4.1. La gestació del procés:

Veiem, primer, quatre dades del barri i com va començar aquest procés d'organització comunitària a Roquetes.

#### **a) El context socioeconòmic en el qual s'inscriu l'acció**

Roquetes és un dels 14 barris que configuren el districte de nou barris a la ciutat de Barcelona. Es troba entre les cotes de 80 i 190 metres i es va construir a partir del 1948 sense cap planificació urbanística sobre un terreny molt irregular de forts desnivells, amb una pendent mitjana superior al 20%, desnivells propis d'una zona de muntanya, aspecte que ha dotat al barri d'una identitat pròpia. Aquests orígens difícils van crear un sentiment de solidaritat entre els veïns i veïnes i un important potencial d'organització comunitària en el barri. Com ja es va mostrar el 1964 quan els mateixos veïns van dotar el barri dels inexistents serveis d'aigua i clavegueram construint-los ells mateixos els diumenges o quan el 1974 van segrestar un autobús públic per fer-lo arribar a Roquetes i demostrar que era tècnicament possible fer-lo arribar fins allí

El barri, a principi del segle XXI tenia una població aproximada d'uns 17.000 habitants, amb carències a nivell social i econòmic i també del seu entorn físic. A nivell social, havia experimentat en els darrers anys un fort creixement de la immigració procedent de Xina, Pakistan i Amèrica Llatina, a més a més de les dues cultures ja existents al barri, la ètnia gitana i la paia. Pel que fa als joves i infants, hi havia nivells preocupants d'absentisme escolar i manca de recursos en l'educació i el lleure. A nivell educatiu, el nivell formatiu era baix i s'intentava lluitar perquè el barri pogués gaudir de dispositius educatius i culturals per a persones de totes les edats.

En relació a la situació de la salut en el barri, s'havien detectat hàbits pocs saludables de consum i molta manca de recursos. En el camp de la tercera edat, s'observaven problemes relacionats amb la salut mental i l'estat emocional. D'altra banda, a nivell econòmic era un dels barris de Barcelona amb més índex d'atur, així com també un dels barris amb més densitat de població per metre quadrat. Aquest últim fet fa que sigui un barri amb pocs espais verds i amb deficiències infraestructurals.

#### **b) Els inicis del procés**

L'origen del procés va ser a l'any 2002, en el marc d'unes jornades en les que es van presentar diferents models d'actuació social per al futur del barri. En aquestes jornades es va fer una pluja d'idees demanant quins eren els equipaments necessaris pel barri i va sorgir de manera sorprenent i sense planificació prèvia la idea de crear un PDC. La

proposta del PDC va ser la més votada entre la població i va tenir el recolzament de les diferents entitats de Roquetes, incloent l'Associació de Veïns. Probablement hi va influir l'experiència d'èxit que ja feia uns anys es desenvolupava al barri veí de Trinitat Nova.

Formalment, el PDC es va iniciar el 2003. El grup motor del pla va ser la Plataforma d'Entitats, formada per representants de diferents entitats i liderats per l'Associació de Veïns de Roquetes. Com a destinataris de les accions eren considerats la totalitat dels habitants de Roquetes, ja que no existia un problema central sinó un conjunt de situacions problemàtiques com la manca d'infraestructures, de contacte entre entitats, deficiència a nivell educatiu, sanitari i de prevenció.

### **c) Els objectius del PDC:**

Els objectius principals inicials del PDC, eren promoure una millora de la qualitat de vida i de les condicions de vida en la comunitat i apostar estratègicament per la participació de tots. Aquests objectius es van definir de la següent manera:

- Aconseguir la màxima participació ciutadana, perquè els polítics i associacions treballin conjuntament amb els ciutadans.
- Treballar per la sostenibilitat de l'entorn.
- Implantar un model de consens, on totes les persones tinguin un espai per ser escoltades.
- Crear una xarxa organitzativa que estigués en plena connexió.

Com a objectius més específics i substantius, en coordinació amb el pla de barri i el Pla Educatiu d'Entorn, es van anar conformant durant els primers anys les següents prioritats i propostes d'acció:

En primer lloc, es va desenvolupar un impuls important en la construcció de nous equipaments públics i en la millora dels existents gràcies a la injecció econòmica a través de la Llei de Barris. Es va construir el casal d'avis, conversió del Centre Cívic Via Favència en un centre d'accés a la cultura (biblioteca, informació, noves tecnologies...) i, finalment la rehabilitació de l'antiga escola Ton i Guida i el Kasal de Joves. Un altre dels objectius presentats era, un projecte d'un parc de plantes aromàtiques i horts urbans municipals i la reestructuració i connexió amb Collserola del Parc de Fornells, anomenat "Roquetes un barrio que se abre a la ciudad". També es va proposar treballar per definir l'àrea del mercat de Montserrat. Es proposà iniciar un procés de debat obert per definir el futur d'aquella àrea, partint de propostes elaborades fins al moment. Es va iniciar

també, una campanya global de neteja al barri, on es va implicar a comerciants, les escoles i representants de les administracions.

Però també es planteja treballar a fons en l'àmbit de l'educació. En aquesta línia es va proposar defensar y reivindicar la millora de l'escola pública en el barri vetllant per una educació pública de qualitat. Tanmateix, es proposa el treball coordinat i la realització d'activitats conjuntes. Si ens fixem en l'educació del temps de lleure, en el moments inicials del pla, es va crear un escola de futbol 7 en el barri (associació Briquets), es va tornar a engegar el casal infantil a l'agost, i es va crear una Xarxa Carrer per compartir recursos i realitzar activitats conjuntes per tal de relacionar-se millor amb les AMPES.

#### **2.4.2. L'organització d'un procés participatiu i educatiu**

El model d'intervenció comunitària del PDC posava èmfasis en la participació de la comunitat, el procés relacional d'aquesta i les possibilitats d'interacció i reconeixement de tots els agents implicats. Perquè aquesta interacció fos efectiva, el pla es va organitzar en tres nivells: nivell polític (plataforma d'entitats i administracions locals i regionals), nivell tècnic (tècnics que treballaven pel procés i tècnics que treballaven en els serveis de benestar del territori) i nivell ciutadà (associacions, entitats del barri...). Com és lògic, que se cerqués la participació en el procés comunitari dels diferents actors socials implicats no volia dir que tothom hagués de participar a la vegada ni en totes les coses que s'impulsessin. En el PDC de Roquetes es va fer un esforç important per organitzar la participació per tal d'adaptar el procés als interessos dels seus participants i a la pròpia eficàcia de l'acció.

##### **a) Els espais de treball del PDC**

El grup promotor en el Pla de Desenvolupament Comunitari de Roquetes no va ser un grup constituït jurídicament des del inici del pla. Al principi el procés estava liderat per l'associació de veïns però aquesta entitat va apostar per promoure que altres entitats s'impliquessin en el procés a través de la creació de la Plataforma d'entitats que va assumir el lideratge polític del procés.

Per organitzar el dia a dia del PDC es va apostar per la contractació d'un equip tècnic (format per tres professionals) que treballés per impulsar i cuidar el procés. Per articular la relació entre el lideratge tècnic i polític es va constituir un grup motor que era una representació dels veïns: eren tres o quatre veïns que es reunien amb l'equip comunitari cada dues setmanes i que feien de pont amb la Plataforma d'entitats. Aquesta entitat

també assumia altres tasques al barri més enllà del PDC, com per exemple, la gestió del centre cultural Ton i Guida.

La funció del Secretariat va ser molt important per informar de la tasca que s'impulsava des del barri als representants de l'administració pública (DGSC i districte) i que era un espai de seguiment i planificació conjunta en el qual hi participen representants de la Plataforma d'Entitats i de les administracions públiques. Aquests es reunien tres cops a l'any; un de presentació del pla treball, dos a mig any, de valoració de les accions, projectes i d'organització del que s'havia d'impulsar en un futur proper.

També tenia molta importància el Comitè Tècnic, que es reunia després de cada Secretariat i en el qual hi participaven la major part dels tècnics que estaven actuant al barri. Per a desenvolupar línies de treball concretes es van constituir tres comissions de treball: la comissió d'educació, la comissió de salut i la taula de prevenció, que eren els principals espais de treball. En els darrers anys també va prendre rellevància l'anomenada Taula de Treball, en la qual es tractaven prioritàriament temes relacionats amb la ocupació i que comptava amb el recolzament de Barcelona Activa.

En cadascuna de les comissions de treball hi havia grups motors específics per engegar projectes més concrets que a vegades eren més veïnals, i a vegades més tècnics. Mentre que la Comissió d'Educació, integrada pels representants de les administracions, escoles bressol, centres educatius i entitats culturals, tenia un caràcter exclusivament tècnic, tant la Comissió de Salut com la Taula de Prevenció també incorporaven a representants veïnals

Per tal d'obrir el procés al conjunt del barri, el darrer dilluns de cada mes es reunia l'Assemblea de Barri oberta o Grup Comunitari que era un espai obert tant a tècnics com a veïns on s'exposaven temes d'actualitat, es parlava de projectes que estaven en marxa, servia d'espai perquè els veïns exposessin les seves inquietuds i es comentessin temes d'interès tractats en les diferents taules i comissions.

Educació	Salut	Taula de prevenció
-CEIPS Antaviana, Gaudí i Claret	-CAP Roquetes	-Mossos
-Escoles Bressol El Torrent i Pla de Fornells	-Agència Salut Pública	-Educatadors de carrer
-IES Guineueta	-Serveis Socials	-Serveis Socials
-Ateneu Popular 9 barris	-Punt Informació de la Dona	-Guardia Urbana
-Escola Circ Rogelio Rivel	-Grup Fibromiàlgia (xarxes)	-Mediadors
-Serveis Socials	-Taula salut veïnal	-AVV Roquetes, plataforma cívica i veïns individuals
-Biblioteca Roquetes	Tècnic comunitari	-Secretària de prevenció del Districte
-Educació districte		-Referent territorial districte
-Ensenyament Generalitat		-Tècnic comunitari
-Equip mediació poble gitano Roquetes		
-SOIA, Kasal joves Roquetes		
-Ton i Guida		
-EAP Noubarris		

**TAULA 25.** Entitats que participen a les Comissions Tècniques (Presentació PDC Roquetes, 2008).

## b) Les estratègies de comunicació de l'organització comunitària

Ja des del principi del procés es va donar molta importància a la tasca d'estendre la idea. En aquesta línia es va treballar molt per tal d'entrar en contacte amb tota la població i de establir i reforçar relacions amb les diferents entitats que podien ajudar en aquest procés de difusió. Destaca l'esforç de l'equip comunitari per tal d'informar de forma periòdica sobre les accions que s'anaven realitzant i per mantenir una comunicació fluida entre els principals espais de treball del procés comunitari: les comissions de treball, el Grup Comunitari i la Plataforma d'Entitats (especialment l'Associació de Veïns que segueix tenint un pes important en el lideratge polític del procés)

Per a difondre el procés comunitari al barri era vital la tasca de la revista "Roquetes més a més" que es publicava de forma mensual i que presentava temes d'actualitat, anuncia activitats, etc. També es donava suport als "Quaderns La Gazeta", que era una revista que volia generar un espai de reflexió entorn de la situació del barri.

Com a suport, el pla tenia una pàgina web: <http://www.noubarris.net/pcroquetes/>, en la qual es presentaven les entitats, el comerç del barri, l'associació de veïns i s'informava del pla comunitari. Concretament, s'hi podia trobar l'Agenda del mes, l'entitat del mes, articles, i un espai anomenat "la red comunitària destaca".

També era destacable l'esforç en la producció d'audiovisuals que van ser instruments importants en la difusió del PDC en el barri i cap enfora.<sup>110</sup> A destacar el CD que es va editar el 2005 en el qual es presentaven reportatges audiovisuals del dia de la Pinya, d'un projecte fotogràfic de les dones del barri i un PowerPoint amb música que presenta el PDC. També al 2007 es va elaborar el documental Roquetes 2007.

### **c) Formació i capacitat**

S'entenia el procés comunitari com un procés educatiu. Aquesta era una qüestió transversal a tot el que es feia en la mesura que es considerava que la participació en el PDC era una font d'aprenentatge. Però es podien identificar diversitat d'activitats per desenvolupar aquesta idea:

- Debat sobre neteja i civisme
- Formació sobre cultura gitana amb els serveis públics
- Treball de discursos sobre gitanos amb veïns/es
- Formació en noves tecnologies
- Intercanvi amb altres processos comunitaris
- Jornada "Debat polític i ciutadà sobre els processos comunitaris"

### **d) La gestió econòmica del pla**

La major part de finançament d'aquesta experiència, com en tots els PDC, s'obtenia a través del suport de la Direcció General d'Acció Comunitària (Departament de Governació de la Generalitat de Catalunya) i el districte de Nou Barris (Ajuntament de Barcelona) que aportaven cada un d'ells la meitat (aproximadament) dels ingressos. Aquest pressupost anual (al 2007 uns 96.000 €/anuals) que no s'havia incrementat des de feia anys, era gestionat per la Plataforma d'Entitats. Aquests diners servien tan per pagar a l'equip tècnic comunitari com per subvencionar els diferents projectes que s'hi duïen a terme. A part d'aquests ingressos fixes, els darrers anys es van obtenir recursos extres presentant-se a diferents concursos i/o premis: el premi Maria Eulàlia Capmany, Agenda 21, 1er premi Civisme i Grup de Dones

També cal tenir en compte que a partir del 2004 es va comptar amb els recursos afegits de la "Llei de Barris"<sup>111</sup> (11 milions d'euros), una injecció econòmica important per la

<sup>110</sup>Aquests documents han estat molt utilitzats en la docència de Treball Social Comunitari a la UB.

<sup>111</sup> Tal com estableix la mateixa "Llei de Barris", el seu objectiu principal és la rehabilitació integral de barris amb l'objectiu d'evitar la segregació urbana i la degradació d'aquests i d'aquesta manera millorar les condicions dels ciutadans residents en aquestes àrees per tal d'afavorir la seva cohesió social i desenvolupament econòmic.



millora de les infraestructures i equipaments del barri. També es va comptar amb els recursos provinents del Pla Educatiu d'Entorn (sense dotació concreta). Encara que aquests recursos no es van gestionar directament a través del PDC si que van servir per dur a terme propostes que havien sorgit d'aquest espai d'organització comunitària. Però alguns tècnics que treballaven en el PDC van manifestar que va ser una pena que no s'hagés pogut integrar d'una manera més complerta la tasca d'aquests tres plans amb vocació transversal.

### **2.4.3. El desenvolupament dels projectes de millora**

El PDC Roquetes es definia com un procés participatiu i educatiu. Per aconseguir-ho, com hem vist, va desenvolupar una estratègia organitzativa, comunicativa i formativa. Però la participació es va mobilitzar entorn de certs problemes que s'havien definit com a prioritaris. Ara cal veure, doncs, quins van ser els continguts substantius d'aquest procés comunitari.

#### **a) El diagnòstic comunitari com a punt de partida del procés participatiu**

L'any 2003 es va elaborar un diagnòstic de barri de caràcter participatiu, elaborat per l'equip tècnic comunitari amb la col·laboració del grup motor, el grup comunitari, entitats, recursos tècnics (SS, CAP, Escoles...), veïns/es i experts de la universitat (UAB). L'equip comunitari va dirigir aquest procés de diagnòstic tenint en compte als diferents agents que conformen la comunitat: d'una banda les administracions i els serveis públics, d'altra banda la població i també els agents econòmics

Aquest Diagnòstic va ser presentat a l'administració per tal de que Roquetes quedés inscrit dins dels plans de desenvolupament comunitari de Catalunya de la Direcció General de Serveis Comunitaris del Departament de Governació de la Generalitat de Catalunya. Un cop presentada i aprovada la proposta es va iniciar el procés.

#### **b) Treball pels programes o projectes específics**

A Roquetes es treballava sobre tres dimensions: dimensió de territori i entorn, dimensió econòmica i dimensió social (que engloba salut, treball i educació i cultura).

##### **Territori i entorn**

Per a treballar aquesta línia d'actuació es va desenvolupar el projecte "Roquetes un barri net i cívic". En el marc d'aquest projecte es va realitzar un taller participatiu al grup comunitari, observacions i enquestes a l'espai públic i un informe de conclusions. A partir d'aquestes conclusions es volia donar continuïtat durant el 2008 a aquest projecte

a través d'un pla d'ocupació de "Neteja i manteniment" en el qual es desenvolupés un treball de sensibilització veïnal respecte el tema de neteja i civisme a l'espai públic.

### **Desenvolupament econòmic**

A destacar el projecte de dinamització del petit comerç a través del qual es va realitzar formació a comerciants al centre Ton i Guida i activitats de promoció del petit comerç. Es seguia fomentant la presència dels referents del comerç en espais del procés comunitari com la taula de prevenció i el grup comunitari.

### **Salut, treball, educació i cultura**

En aquesta dimensió social tant àmplia s'englobaven la major part dels projectes que s'impulsaven des del procés comunitari. Veiem els més significatius:

- **A Roquetes fem salut:** Remeis de l'àvia (quadern per la promoció dels hàbits d'autocura), Què bo, què sà i què fàcil (tallers de cuina saludable), Espai gent gran salut, impuls del re-diagnòstic en desigualtats de salut a Roquetes, suport al grup de veïnes amb fibromiàlgia i suport en l'organització de les Zones jornades de salut integral de xarxes d'intercanvi de coneixements.
- **L'educació a Roquetes:** Educació en el lleure i educació formal (projecte de tallers alternatius de cohesió, pistes de Via Favència, propostes de lleure a les escoles), Educació i família (suport i organització Casal d'Estiu, anàlisi i reivindicació de necessitats i recursos), educació reglada i recursos i difusió recursos educatius i edició Gaseta Especial educació.
- **Prevenció i mediació comunitària:** Mediació i coneixement de la cultura gitana (sessions de formació amb veïns i tècnics, exposició al Ton i Guida i al carrer de la cantera, presència de les famílies gitanes en les activitats festives del barri) i promoció de la taula de prevenció del barri i gestió dels problemes de convivència al barri entre els diferents actors participants en la taula.
- **A Roquetes fem inserció i ocupació:** Creació d'una comissió sociolaboral amb tècnics i veïns de Roquetes., acompanyament del pla d'ocupació "Colocate" i suport a iniciatives d'ocupació del barri (taller autoreparació de bicicletes amb l'associació Amarte).
- **A Roquetes fem festa:** Suport i participació en les activitats festives per enfortir la xarxa i poder incloure nous col·lectius, difusió de les activitats festives per millorar la

implicació de nous veïns/es, organització de la festa de la pinya, i suport en l'organització de comissions de preparació de festa major.

- **A Roquetes fem futbol:** Organització de lligues en diferents punts de l'espai públic del barri.
- **Projecte franja (12-16 anys):** Articulació d'alternatives educatives de lleure (projecte de teatre, casal d'estiu), coordinació entre els diferents recursos i xarxa no organitzada del barri en contacte amb joves de franja.
- **Projecte grup de dones:** Retrats i exposició de les dones de Roquetes, i promoció i participació de les dones en altres projectes del pla comunitari.

### c) L'avaluació com una eina de treball integrada a l'acció comunitària

Les avaluacions que es van realitzar eren de diferent tipus: avaluacions del procés en termes genèrics del pla comunitari, avaluacions dels diferents espais, avaluacions dels diferents projectes i de les diferents accions que es feien en el dia a dia. L'avaluació era una eina de treball que estava totalment integrada en les línies de treball del pla, ja que es realitzaven després de qualsevol acció, actuació, comissió tècnica etc. La seva finalitat era poder utilitzar aquestes avaluacions com una manera en què tothom pogués sentir que havia pogut expressar la seva opinió sobre les qüestions avaluades i amb l'objectiu de poder registrar aquesta eina de cara a l'any següent.

Existia un altre tipus d'avaluació del procés del pla que es desenvolupava de manera participativa però de manera poc sistemàtica. Aquesta es realitzava en el marc d'una trobada de barri que es feia al desembre on es posen en comú totes les avaluacions que s'havien fet des de cada espai i es pensaven línies genèriques del pla de treball per l'any vinent. Però aquest espai, segons la tècnica comunitària acabava sent un espai lúdic (un sopar) amb l'objectiu de: "aplaudirnos a nosotros mismos y tirar para adelante que no una evaluación".

#### 2.4.4. Una valoració del procés

Com a principals vàlues de la primera etapa d'aquest PDC cal destacar que es va aconseguir construir un espai de treball entorn de la millora del barri en el qual hi participaren els diversos actors del barri: els representants de les administracions públiques, els tècnics dels serveis del benestar, les entitats del barri i, també, la participació dels veïns tant associats com no associats. Això va permetre poder treballar

en molts camps alhora i sobretot que hi hagués un gran flux d'intercanvi d'informació que va reforçar molt el teixit social del barri.

En general, es va valorar positivament el compromís de les administracions públiques per sostenir econòmicament l'organització comunitària, encara que aquesta implicació no va ser d'un nivell polític alt i, per tant, no abastava més enllà de la Direcció General i/o regidoria de districte d'on provenien aquestes subvencions. Des de les associacions es manifestava certa preocupació respecte a que els plans quedessin com un element estàtic i massa planificat de l'administració i es perdessin alguns elements d'organització ciutadana i veïnal.

Malgrat que es reconeix que l'existència d'aquest espai d'organització comunitària consolidat a partir de la implementació d'un PDC va afavorir certa coordinació amb els altres plans transversals i/o comunitaris que es van desenvolupar simultàniament: al PDC, o sigui el Pla Educatiu d'Entorn i el pla de barri, també es va evidenciar que l'abast polític limitat dels PDC no va permetre aprofitar aquest espai de treball com a "pal de paller" per aprofundir més en la transversalitat de les intervencions realitzades per millorar les infraestructures i el desenvolupament del barri.

L'assoliment d'un alt nivell de compromís dels professionals dels serveis de benestar del territori en la Comissió Tècnica va ser remarcable i, especialment, l'aposta per consolidar un equip comunitari per desenvolupar el procés comunitari. Aquest equip va dinamitzar els diferents espais de treball del pla i va fer un esforç important de promoció de la participació ciutadana i de difusió del que s'anava fent en el procés (mitjans de comunicació, audiovisuals, web, etc.). Des d'una associació, però, s'alertava del perill de que els tècnics assumissin coses que pertocaven a l'organització veïnal, de que es pugui perdre una mica d'espontaneïtat dels veïns perquè es tecnifiqui massa la vida comunitària.

El lideratge veïnal i la tasca de l'equip comunitari va fomentar un enfortiment del teixit social i la implicació de noves persones a les tasques col·lectives. Com explicava la presidenta i de l'AV:

Ara hi ha molta més gent que coneix el PDC i que participa a les activitats... aquests canvis es poden percebre a les reunions, dels sis o set ciutadans inicials, ara es compta amb una mitjana de 25 o 30 ciutadans (AnR2, p. 177)

El reconeixement del lideratge femení va ser una bona mostra dels esforços per reforçar visibilitat de la dona en l'espai públic. També va ser rellevant l'esforç per incorporar a col·lectius vulnerables com els gitanos i els immigrants. No obstant això, els tècnics reconeixien que hi ha molta feina a fer per promoure la participació ciutadana.

Està clar que de cap manera es visualitzava aquesta experiència per acabada, ja que tot i que, fins el període estudiat, ja havien treballat i aconseguit avançar en molts camps, era evident que el barri encara necessitava el suport del PDC per tal de seguir aprofundint en la seva tasca de millora de l'espai públic, promoció de la salut, mediació comunitària, educació, dinamització cultural, etc.

### **3. Una visió comparativa dels cinc PDC relatats**

Ara es tracta de donar compte del resultat d'un estudi comparatiu dels cinc plans comunitaris relatats que es poden considerar com una mostra significada dels plans comunitaris impulsats des del 1996 fins al 2007 a la ciutat de Barcelona en el marc del PDSEC de la DGSC de la Generalitat de Catalunya.

#### **3.1. El repte de constitució d'un intergrup obert al conjunt de la comunitat al voltant d'un projecte de desenvolupament social d'una localitat**

Per tal de donar compte dels plans comunitaris desenvolupats en cinc barris de la ciutat de Barcelona, cal explicar com es van gestar aquests processos, quins actors socials s'hi van implicar i com es va organitzar el procés per tal de canalitzar la participació social entorn un projecte de desenvolupament social.

##### **3.1.1. La gestació del procés:**

Tota acció/intervenció de transformació social sorgeix de la percepció d'una situació social que cal canviar. Tenint en compte les diferents percepcions que d'aquesta realitat tindran els diferents actors i grups socials, cal adonar-se que la situació de partida, el context socioeconòmic en què s'inscriu l'acció, condicionarà en bona mesura allò que es pugui i vulgui fer per millorar aquesta situació.

GESTACIÓ DEL PROCÉS	Pla Integral Casc Antic (1996)	PDC Trinitat Nova (1996)	PDC Roquetes (2002)	PDC Poble Sec (2005)	PDC Sagrada Família (2007)
<b>Context-socioeconòmic</b>	- Barri cèntric - Nivell socioeconòmic mig baix - Tradició associativa cultural, comercial, serveis benestar i reivindicativa	- Barri perifèric - Nivell socioeconòmic baix - Tradició associativa reivindicativa	- Barri perifèric - Nivell socioeconòmic baix - Tradició associativa reivindicativa	- Barri perifèric - Nivell socioeconòmic mig baix - Tradició associativa reivindicativa i serveis benestar	- Barri cèntric - Nivell socioeconòmic mig - Tradició associativa cultural i comercial
<b>Iniciativa del procés</b>	Professionals i voluntaris d'associacions de serveis	Activistes associació de veïns	Plataforma entitats amb lideratge Associació Veïns	Coordinadora d'entitats	Coordinadora d'entitats amb lideratge Associació Veïns
<b>Idea inicial</b>	Millora barri a través de projectes d'intervenció	Transformació urbanística a través de procés participatiu	Promoure millora qualitat de vida i condicions vida apostant per la participació	Promoure la participació per evitar l'exclusió social donant continuïtat a iniciatives anteriors.	Millorar qualitat vida i potenciar treball conjunt entre professionals serveis i teixit associatiu.

**TAULA 26.** La gestació del procés (elaboració pròpia, 2011).

Hi ha fets, esdeveniments, circumstàncies de caràcter col·lectiu, polític o d'altra índole que són o actuen com a elements desencadenants d'una iniciativa comunitària. En un moment donat, en una cruïlla de circumstàncies, unes persones prenen consciència d'una situació social que cal canviar i decideixen constituir un grup o un intergrup per promoure una acció de millora del barri (perquè és el barri on viuen, perquè hi treballen, perquè s'hi senten identificats,...). Aquesta iniciativa pot ser promoguda per un grup de veïns, per representants d'associacions veïnals, per tècnics dels serveis personals<sup>112</sup> públics o privats, pels polítics de l'administració local, o per qualsevol combinació entre aquests tipus d'actors socials. En la taula veiem quin és el context en què s'inscrivien els processos comunitaris estudiats, qui va tenir la iniciativa d'aquests processos i quina va ser la idea inicial generadora d'aquests.

### 3.1.2. Els protagonistes dels plans comunitaris:

Tal com hem explicat, perquè un procés de desenvolupament social en una localitat promogut en el marc d'un pla comunitari sigui sostenible i sostingut cal que s'hi impliqui la major part possible de persones i grups preocupats, ocupats i/o afectats per la millora

<sup>112</sup> Englobant en aquests els serveis socials, educatius, d'inserció laboral, de lleure, etc.

de la qualitat de vida de les persones que viuen en el territori on s'inscriu l'acció. Les xarxes socials que es construeixen al llarg d'un procés d'organització comunitària donen compte de les qüestions que hi ha en joc i del potencial transformador. Encara que és evident que, en els plans comunitaris, es posa l'accent en la construcció de relacions de consens entre els actors socials del territori, cal tenir en compte que no tots els conjunts d'acció són possibles ni operatius, ja que en la mesura que s'aspiri a assolir canvis socials importants també es faran evidents els conflictes d'interessos entre els diferents actors socials presents en un territori.

Participació als PDC	Pla Integral Casc Antic	PDC Trinitat Nova	PDC Roquetes	PDC Poble Sec	PDC Sagrada Família
<b>Agents i actors socials instituïts</b>	Representants entitats, professionals serveis municipals i privats, responsables organitzatius municipals i DGSC	Representants associació veïns i altres entitats, professionals serveis barri, responsables organitzatius i polítics districte municipal, DGSC	Representants associació veïns i altres entitats, professionals serveis barri, responsables organitzatius i polítics districte municipal, DGSC	Representants entitats, professionals serveis municipals i privats, responsables organitzatius municipals i DGSC	Representants associació veïns i altres entitats, professionals serveis barri, responsables organitzatius municipals i, DGSC
<b>Ciutadans no organitzats</b>	Irrellevant fins al 2010 que s'inicia Comissió persones amb discapacitat	Veïns afectats en projectes (joves, gent gran, urbanisme) Constitució de nous grups	Alguns veïns a les comissions Veïns afectats en projectes (dona, gitanos, immigrants, fibromiàlgia)	Protagonisme veïns en algunes comissions Veïns a través de projectes (convivència, Joves)	Participació d'alguns veïns a les comissions Alguns veïns afectats en projectes (passejades)

**TAULA 27.** Participació als PDC (elaboració pròpia, 2011).

En la taula, donem compte, de manera general, de quins han estat els agents i actors socials implicats en els plans comunitaris estudiats. Ara es tracta de fer un repàs de com aquests se situen en els processos comunitaris, per tal de donar compte del potencial d'aquestes iniciatives per promoure processos de desenvolupament social local.

#### **a) La implicació de l'administració pública:**

Per un costat, és important poder comptar amb la participació o col·laboració d'aquells agents socials que tenen poder i capacitat d'influència en el disseny, l'organització i la gestió de les polítiques públiques, o sigui els representants polítics i els responsables organitzatius dels serveis del benestar, però també els professionals que, en contacte directe amb els ciutadans, tenen l'encàrrec de prestar els serveis del benestar. Com hem vist, a nivell del discurs, hi ha un cert consens en la idea que cal implicar la ciutadania en la gestió pública i que l'àmbit local és un espai apropiat en el qual afavorir la participació ciutadana. Però a la pràctica costa que s'avanci en aquesta direcció.

Tenint en compte que ni els ajuntaments ni la Generalitat acostumaven a atorgar gaire rellevància política als plans comunitaris, aquests tenien dificultats per implicar els serveis públics que incideixen en un territori, especialment en aquells que tenen un abast ampli, encara que en alguns casos com el pla integral de Trinitat Nova durant els primers anys, gràcies a la pressió dels ciutadans i la capacitat difusora de l'experiència, o a Roquetes i a Poble Sec per la coincidència del PDC amb els Plans de barri, van aconseguir importants compromisos polítics per la remodelació urbanística del barri. Però, sovint aquesta implicació de l'administració pública, quedava limitada al seguiment d'un tècnic de la Direcció General de Serveis Comunitaris (DGSC) del Departament de Benestar Social per part de la Generalitat de Catalunya i la participació d'algun responsable organitzatiu dels serveis personals del districte municipal de referència i/o d'algun servei territorialitzat, normalment els serveis socials, per part de l'Ajuntament.

D'altra banda, la participació dels professionals dels serveis públics (normalment treballadors socials o educadors socials) acostumava a dependre del seu voluntarisme i convenciment de l'interès que té l'abordatge de la intervenció social des d'una perspectiva comunitària, i només en pocs casos hi havia un encàrrec institucional perquè participessin en el procés. A vegades, però, també hi havia resistències dels mateixos professionals que no estaven disposats a assumir el risc i incertesa associats a aquest tipus de processos (per exemple, als serveis socials hi havia professionals que es trobaven més còmodes en la relació cara/cara amb l'usuari i la gestió de recursos).

#### **b) El paper de les associacions:**

No hi ha dubte que en qualsevol procés de desenvolupament comunitari és imprescindible la implicació dels grups que ja s'han organitzat com a associacions. Aquestes són punts de referència clau perquè, en certa manera, indiquen la capacitat que una comunitat ha tingut d'auto-organitzar-se i juguen un cert paper de representació dels interessos dels veïns davant l'ajuntament, especialment les associacions de veïns, que han estat entitats referents en tots els barris estudiats en aquest treball de recerca.

El paper que van jugar les associacions de veïns en els plans comunitaris va ser important tenint en compte el seu pes polític i que aportaven una visió global del barri necessària per construir un pla de millora que sovint no tenien altres associacions centrades en objectius o tasques més concretes (activitats esportives, dinamització cultural, alfabetització d'immigrants, ajuda als pobres, etc.).

En tots els plans comunitaris estudiats, menys en el cas de Poble Sec, les associacions de veïns, tal com s'observa a la taula, hi van tenir un paper rellevant des del principi



però la seva aposta per potenciar els plans comunitaris no sempre va ser prou clara i a vegades generava dificultats internes a l'associació perquè els costava renunciar a l'estratègia conflictivista amb l'administració a canvi d'adoptar una actitud més col·laboradora amb aquesta, més pròpia dels plans comunitaris. D'altra banda, també era difícil per a ells acceptar el fet de deixar de ser els únics representants dels veïns.

Paper de les AAVV en el PDC	Pla Integral Casc Antic	PDC Trinitat Nova	PDC Roquetes	PDC Poble Sec	PDC Sagrada Família
<b>Inici del procés</b>	Lideratge compartit	Lideratge polític en solitari	Lideratge en el marc de coordinadora	Participació nominal no activa	Lideratge en el marc de coordinadora
<b>Durant el procés</b>	Distanciament	Continuïtat del lideratge polític en solitari	Procés per anar compartint el lideratge amb Plataforma d'entitats	Participació nominal no activa	Procés per anar compartint el lideratge amb Coordinadora d'entitats

**TAULA 28.** El paper de les AAVV en els PDC (elaboració pròpia, 2011).

Podríem dir, doncs, que el posicionament de les Associacions de Veïns estava condicionar per a dues variables:

- Una qüestió estratègica: semblava que les AAVV que havien sigut prou fortes i capaces per liderar associacions de segon nivell (coordinadores o plataformes d'entitats)<sup>113</sup> van apostar pels PDC com una oportunitat de donar contingut a aquests espai de treball comú i d'eixamplar la seva capacitat de transformació del barri.
- Una qüestió ideològica: fins a quin punt s'identificaven amb el model clàssic d'AAVV en constant lluita amb l'Ajuntament o assumien un marc de treball comú amb l'administració local.

Semblar clar que els plans comunitaris van facilitar el protagonisme i la implicació d'altres associacions que eren a l'ombra de les AAVV, com per exemple, les que representen els interessos de col·lectius amb dificultats (dones, joves, immigrants, separats,...), les que canalitzen nous valors (ecologia, solidaritat internacional,...) i, sobretot, les que oferien serveis de benestar (esplais, suport inserció laboral, voluntariat, parròquies, etc.).

Els plans comunitaris van dotar el teixit associatiu d'un marc que facilitava el treball en entre les associacions i la relació d'aquestes amb l'administració. Quan els plans comunitaris es van consolidar com una estructura de partenariat que coordinava els

<sup>113</sup> Com per exemple a Roquetes i a Sagrada Família

agents socials instituïts, solien situar-se en una lògica constructiva i pragmàtica que feia que es pogués respondre els problemes socials que es manifestaven al territori amb els pocs recursos que es disposaven però amb poca capacitat per posar sobre la taula els conflictes d'interessos que bloquejaven la millora de les condicions de vida dels ciutadans.

**c) El repte d'un procés que vol ser transformador: la participació dels ciutadans no organitzats:**

No hi ha dubte, doncs, que la constitució d'estructures de partenariat publicoprivat més o menys formalitzades contribueix a millorar la coordinació de les intervencions que es realitzen des de diferents serveis, i facilita que es puguin impulsar noves intervencions socials per respondre les mancances identificades. Però cal posar de manifest que la idea dels plans comunitaris, com el mateix concepte de comunitat, pot resultar enganyosa en la mesura que l'esforç per identificar interessos comuns entre els agents i actors socials ocults que en la comunitat local també hi ha conflictes per accedir als recursos bàsics, relacions de dominació i, per tant, interessos contraposats (Canals, 1997; Barbero i Cortès, 2005). El repte d'incorporar els ciutadans no organitzats, especialment aquells que són víctimes de les desigualtats socials, implica assumir i abordar els conflictes socials existents en el territori i, així, poder generar expectatives de millora d'aquestes situacions.

En la nostra opinió, si els plans comunitaris volen jugar un paper dinamitzador de les relacions socials en el territori cal que parin atenció i recursos a promoure un procés participatiu que ha d'arribar a la base, o sigui, els ciutadans. Si s'aposta per un procés veritablement participatiu (des de la base) i transformador, és important poder assolir, com en la primera etapa del PDC de Trinitat Nova, la implicació de les poblacions més directament afectades per les situacions problemàtiques que es volen abordar per tal que siguin subjectes protagonistes de les intervencions socials que es volen promoure i aquest procés de canvi esdevingui una experiència significativa i educativa que els obri camins per sortir de la seva situació d'exclusió social (Cortès, 2014).

**3.1.3. L'organització del procés:**

Cal tenir en compte que sovint s'ha de disposar de recursos físics, professionals i materials perquè l'execució del projecte de millora sigui viable. No hi ha dubte que el suport econòmic de la DGSC, igualat per l'ajuntament de referència,<sup>114</sup> va jugar un paper important en la consolidació dels processos estudiats, malgrat que els plans comunitaris

---

<sup>114</sup> Aquesta és una condició que posa la DGSC per recolzar un procés comunitari perquè vol implicar des del primer moment a l'ajuntament del territori.

van diversificar força les fonts de finançament i van anar guanyant certa autonomia econòmica. Encara que era evident que la dependència econòmica del finançament públic limitava de manera important el seu marge de maniobra.

En els cinc PDC que fonamenten aquesta reflexió al voltant dels plans comunitaris, es pretenia desenvolupar processos de millora general del barri en els quals es possessin en comú els esforços dels agents socials públics i privats instituïts per obrir la participació als ciutadans. Aquesta tasca complexa va fer necessària l'estructuració d'un nucli organitzador que liderés la gestió i dels diferents òrgans que definien els espais on es podien trobar els actors participants, com es pot veure en la taula.

ORGANIZ. PROCÉS	Pla Integral Casc Antic	PDC Trinitat Nova	PDC Roquetes	PDC Poble Sec	PDC Sagrada Família
<b>Grup dinamitzador i organitzador</b>	1a etapa: Representants entitats amb suport administratiu 2a etapa: Equip professional contractat per pla integral  Comissió seguiment	Equip professional contractat per associació de veïns  Comissió seguiment	Equip professional contractat per plataforma d'entitats  Comissió seguiment	Professional contractat per Coordinadora d'entitats  Comissió seguiment	Professional contractat per Coordinadora d'entitats  Comissió seguiment
<b>Comissions de treball</b>	Espais treball representants entitats i professionals serveis delimitats per criteris sectorials però incorporació comissions centrades col·lectius	- Espais treball representants entitats i ciutadans no organitzats en projectes - Comissió tècnica coordinació professionals serveis públics	- Espais treball representants entitats i ciutadans no organitzats en projectes - Comissió tècnica coordinació professionals serveis públics - Espais de treball mixtos	-Espais treball representants entitats, professionals serveis i veïns	- Espais treball representants entitats, professionals i veïns
<b>Plenari o assemblea</b>	Convoca representants entitats federades	Convoca entitats i persones implicades (Grup obert)	Convoca entitats i persones implicades (Grup obert)	Convoca entitats i persones implicades	Convoca entitats i persones implicades

**TAULA 29.** Organització del procés (elaboració pròpia, 2011).

Per desenvolupar la tasca de dinamització i organització del pla comunitari, encara que es compti amb suport de persones que ofereixin temps de manera voluntària, els plans comunitaris necessiten disposar d'una certa estructura professional per enfortir la

capacitat d'acció del grup motor del procés i així poder donar continuïtat i rigor a l'acció. Com es pot veure en la taula, en els processos comunitaris estudiats es va optar per a la contractació de nous professionals en la majoria dels PDC ja des del principi del procés. Mentre que en els PDC de Nou Barris, Roquetes i Trinitat Nova, es va apostar per contractar a tres professionals per constituir un equip comunitari, en el cas de Poble Sec i Sagrada Família, la inversió va ser força menor i només es va destinar un professional a la tasca d'organització i dinamització del PDC. El cas del PDC Casc Antic va ser diferent perquè van els mateixos representants de les entitats que van assumir el lideratge organitzatiu i la dinamització dels espais de treball amb el suport d'una administrativa i no va ser fins al 2006 (nou anys després de l'inici del procés) que es va apostar per contractar professionals especialitzats en aquesta tasca.

Com és obligat en la gestió de qualsevol associació, en tots els plans que vam estudiar, l'òrgan executiu havia de passar comptes de la tasca realitzada a un òrgan plenari o assemblea que convocava a tots els participants en el procés amb una regularitat variable en funció del pla. Hi havia diferències substancials en les característiques d'aquest òrgan depenent de qui eren els participants en el procés i quines eren les funcions i responsabilitats que se situaven en aquest espai.

D'altra banda, tenint en compte que els plans comunitaris compartien una vocació de millora general del barri, aquests, normalment, tendien a dividir-se en subgrups, anomenats àrees o comissions, a mesura que s'anaven concretant les prioritats de l'acció, tal és habitual a les associacions. En general, els plans estudiats se solia fer aquesta subdivisió, com s'observa en la taula, en funció de criteris varis (sector, edat, col·lectiu,...) i en aquests espais sobretot hi participaven professionals dels serveis i voluntaris de les entitats. Però en el cas de Trinitat Nova es va optar per una forma diferent de canalitzar el procés participatiu i es van organitzar espais de treball diferenciats pels professionals dels serveis i els ciutadans.

### **3.2. Un projecte de millora de les condicions de vida dels ciutadans d'una localitat**

Fins ara hem vist en quina mesura les xarxes socials que es construeixen al llarg d'un procés d'organització comunitària i la seva capacitat organitzativa donen compte del potencial d'aquest procés per transformar la comunitat. Però cal també aprofundir en com es va abordar el procés de canvi que es volia aconseguir i valorar, en la mesura del possible, en quina mesura, els plans comunitaris que han constituït el nostre camp d'anàlisi, van afavorir la millora de les condicions de vida dels ciutadans (Rebollo, 2012)

### 3.2.1. El model d'intervenció social:

En el model ideal de procés d'organització comunitària que hem anat perfilant al llarg de la recerca, queda clar que la tasca de l'organitzador comunitari ha d'estar al servei de promoure processos de desenvolupament social a través de facilitar la identificació de les necessitats socials dels ciutadans d'un determinat territori, crear les condicions perquè es defineixen les respostes i/o solucions integrals a les situacions problemàtiques de forma participada i donar suport per tal que aquestes es puguin dur a terme.

Com es mostra en la taula, les experiències de Trinitat Nova, Roquetes i Sagrada Família van apostar per iniciar el procés d'organització comunitària mitjançant la realització d'una investigació participativa, a diferència de les altres dues experiències que no van realitzar un diagnòstic inicial. En la realització del diagnòstic comunitari orientat per la IAP, hi va haver una especial preocupació perquè en aquest procés de recerca-acció hi hagués una transferència de tecnologia dels experts-investigadors als professionals de la intervenció social i als ciutadans per tal que ells mateixos poguessin investigar sobre la seva realitat i prendre consciència de les seves problemàtiques i de la possibilitat de millorar la seva situació.

Com s'ha pogut observar en els plans comunitaris estudiats, aquest esforç per implicar els ciutadans des del principi del procés d'intervenció social és fonamental per desencadenar un procés participatiu ja que és difícil que la gent participi en un procés que no parteixi de les seves preocupacions i desitjos (Cortès, 2003). Encara que en tots els moments posteriors<sup>115</sup> del procés metodològic (disseny del projecte, desenvolupament del projecte i avaluació) hi ha la possibilitat d'eixamplar el procés participatiu, i que el mateix diagnòstic inicial s'ha de poder actualitzar al llarg del procés, s'evidencia que el moment del diagnòstic comunitari inicial és un moment rellevant cara a la definició del conjunt d'actors socials que s'implicaran al llarg del procés.

---

<sup>115</sup> Encara que hem d'entendre el procés d'intervenció social com un procés no lineal sinó més aviat en espiral, també és cert que en tot procés es poden destriar aquests moments de forma lineal.

Desenvolupament Pla millora	Pla Integral Casc Antic	PDC Trinitat Nova	PDC Roquetes	PDC Poble Sec	PDC Sagrada Família
<b>Estudi inicial de la situació</b>	No diagnòstic comunitari inicial però si estudis parcials	Diagnòstic participatiu metodologia IAP	Diagnòstic participatiu	Reelaboració diagnòstics anteriors	Diagnòstic participatiu
<b>Continguts prioritaris projecte de millora</b>	-Ocupació i promoció econòmica -Acollida immigrants -Lleure infants -Joves -Dinamització cultural i lúdica -Gent Gran	- Remodelació urbanística sostenible - Educació ciutadana -Dinamització cultural i lúdica -Ocupació i promoció econòmica -Joves -Gent Gran	- Salut - Dones - Mediació comunitària - Educació - Dinamització comercial - Inserció laboral - Dinamització cultural	- Convivència - Salut - Gent gran - Infància - Joves - Inserció laboral - Dinamització cultural	- Convivència i diàleg intercultural - Salut - Camí amic - Dinamització comercial - Joves

**TAULA 30.** El desenvolupament del pla de millora (elaboració pròpia, 2011).

Això es va fer evident en els casos de Trinitat Nova (a través de dos processos de diagnòstic), Roquetes i Sagrada Família, en els quals el procés de diagnòstic va facilitar que els dinamitzadors del procés connectessin amb les poblacions i els projectes es van anar definint a partir dels interessos de les persones implicades i, inclús, en alguns casos, es va aconseguir que ells mateixos autogestionessin el seu projecte. En aquesta recerca hem pogut conèixer amb especial profunditat el diagnòstic del PDC de Sagrada Família ja que el moment d'observació del PDC va coincidir amb la seva realització. En aquest cas, és destacable que la tècnica comunitària va formar part de l'equip d'investigació malgrat que la coordinació de la recerca es va encomanar a una empresa externa. Aquesta va ser una qüestió clau que va permetre garantir que aquest moment de coneixement fos també una oportunitat per establir relacions que més endavant van ser claus per la definició i execució de les propostes d'acció (Barbero i Cortès, 2005)

En canvi, en el PDC de Poble Sec i en el del Casc Antic, en els quals van iniciar el seu pla d'actuació partint del seu coneixement previ de la realitat del barri, es va haver de fer l'esforç d'obrir el procés participatiu entorn el repte de definir i desenvolupar les propostes de millora. Establint procediments que garantissin la participació en el disseny dels projectes dels actors implicats en el procés, que aquests fossin aprovats per les comissions de treball per tal de poder ser desenvolupats, que es fes un seguiment dels projectes desenvolupats i que es participés en la seva avaluació. Però aquest procés participatiu només va incorporar a alguns representants de les entitats i alguns

professionals dels serveis públics i, en pocs casos, en el Poble Sec, hi ha va haver participació de les poblacions que eren objecte de les intervencions que es plantejaven.

En aquesta recerca es posa de manifest que la IAP és una metodologia d'intervenció comunitària útil per l'organitzador comunitari ja que fa operatiu, de manera rigorosa i eficaç, el repte de poder convertir cada una de les operacions del procediment de la intervenció social en una oportunitat de participació de les poblacions i fa possible que aquest procés sigui una experiència significativa i educativa per a tots els actors que hi estan implicats (Barbero i Cortès,2005; Martí,2005; Villasante,2001). D'aquesta manera, es posa en pràctica un model d'intervenció social en què les poblacions deixen de ser objecte de les intervencions per esdevenir subjectes de les mateixes. Encara que el nivell de participació sovint no acaba sent gaire important i només uns pocs d'aquests participants s'acaben implicant en el desenvolupament dels projectes de millora que impulsa el PDC

### **3.2.2. Els beneficis dels plans comunitaris**

En general, en tots els processos estudiats es va obtenir un cert èxit en la construcció d'una estructura de partenariat entre les associacions i alguns serveis públics del territori que, de ben segur, van contribuir a densificar les relacions entre els agents socials del territori i millorar l'eficiència de la seva intervenció global en el territori. Encara que el nivell d'integració d'accions que es van assolir en els plans comunitaris estudiats encara era molt limitat ja que la transversalitat de la intervenció estava limitada a uns pocs serveis del benestar. Només en el cas de Trinitat Nova es va engegar un procés de millora de l'hàbitat de més abast a través d'una remodelació urbanística que va tenir un impacte molt favorable per la qualitat de vida en el barri.

No hi ha dubte que els plans comunitaris han tingut efectes positius en les associacions que hi han participat. A través del treball en comú van enfortir les seves relacions amb altres associacions i serveis i van obtenir una visió més àmplia i diversa del seu territori de referència. En alguns casos, van poder accedir a recursos públics a través del PDC i així millorar la seva capacitat organitzativa i de desenvolupament dels seus objectius. També va afavorir el reconeixement de la comunitat per la seva contribució a la millora de la qualitat de vida.

D'altra banda, els plans comunitaris també han esdevingut una oportunitat pels serveis públics per abordar les situacions socials problemàtiques des d'una perspectiva comunitària i avançar en una certa renovació d'unes pràctiques professionals que sovint queden reduïdes a la gestió administrada dels problemes socials. Però aquest procés

renovador és lent i difícil perquè xoca amb importants resistències organitzatives i dels mateixos professionals que no sempre estan disposats a assumir els riscos i la incertesa que comporta la implicació en els processos comunitaris.

Com hem vist, els plans comunitaris estudiats van tenir dificultats per eixamplar la base de la participació social més enllà dels agents socials instituïts. Però tampoc s'han de desmerèixer els nivells de participació obtinguts en algunes experiències en determinats moments.<sup>116</sup>

La valoració és una mica menys positiva si ens preguntem en quina mesura es va tenir èxit en el repte d'implicar en l'acció a les poblacions més directament afectades per les situacions socials problemàtiques que es volien millorar, normalment ciutadans no organitzats, i promoure, a través d'una estratègia d'abordatge col·lectiu,<sup>117</sup> la constitució de nous grups d'acció social al voltant de les qüestions que els preocupaven. Aquesta qüestió és fonamental per donar compte de la capacitat transformadora d'un procés d'organització comunitària.

Per assolir aquest repte calia una estratègia molt definida en aquesta direcció que només va ser desenvolupada en alguns moments a Trinitat Nova i a Roquetes, que eren els PDC que disposaven d'equips comunitaris amb capacitat per abordar aquest repte. Mentre que al Casc Antic, fins al 2007 no es va desenvolupar gens aquesta línia d'acció ja que no hi havia un projecte de dinamització del PDC més enllà de reunir a les entitats ocupades en la millora del benestar.<sup>118</sup> En el cas del Poble Sec, una sola tècnica ja anava molt saturada per mantenir el dinamisme de les comissions i els projectes que s'impulsaven des d'aquestes, i no es podia plantejar aquest repte de l'abordatge col·lectiu.

Per acabar hem de recordar una obvietat que sovint ens passa per alt. Els que més es beneficien dels processos d'organització comunitària són els que hi participen, no els destinataris dels projectes que impulsen. Si les poblacions en situació de vulnerabilitat social no poden participar en la definició dels seus problemes i en les propostes de millora, els beneficis que aquests ciutadans podran obtenir de la intervenció comunitària

---

<sup>116</sup> En experiències de més de 10 anys de trajectòria com les del PICA o Trinitat Nova es fa molt difícil fer valoracions genèriques perquè es tracta d'espais de relació i treball en els quals s'han viscut moments molt diferents.

<sup>117</sup> Dumas i Séguier (1997) expliquen que l'estratègia d'abordatge col·lectiu prima la mobilització de les poblacions afectades per la situació problemàtica

<sup>118</sup> En aquest PDC a la Comissió de joves només hi ha entitats que treballen amb joves però no hi ha joves, a la Comissió d'Infància mai s'ha demanat l'opinió dels nens, etc.



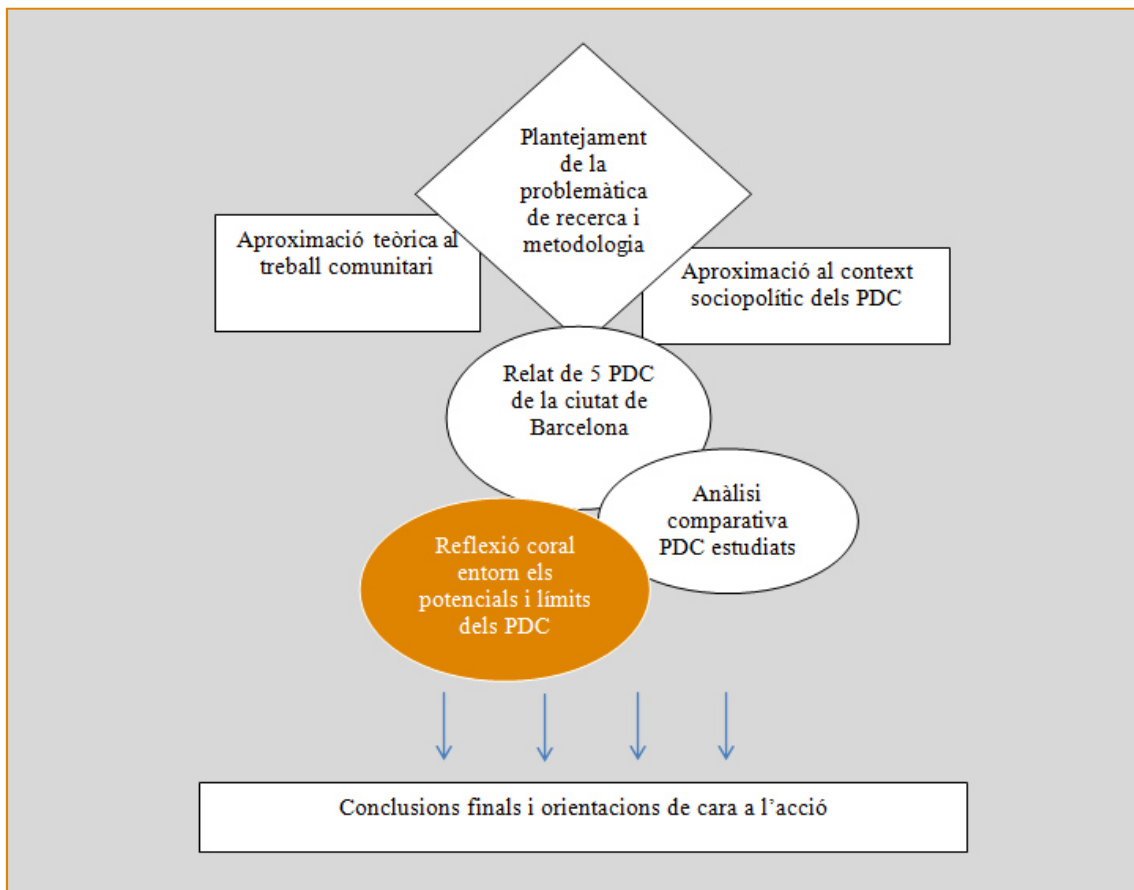
seran poc importants, encara que siguin els destinataris de la majoria dels projectes de millora que s'impulsin.

Com ja s'ha dit en el inici d'aquesta recerca, explicitem novament la convicció compartida amb molts autors ja citats, de que els professionals del treball social hem de fer un esforç important per incorporar aquests col·lectius en totes les accions que es desenvolupin per abordar la seva situació. En conseqüència, si volem que aquests processos esdevinguin una oportunitat per superar la seva situació d'exclusió social, hem de prioritzar la tasca de potenciar la seva participació en els processos d'organització comunitària.

## CAPÍTOL 5. UNA REFLEXIÓ CORAL ENTORN ELS POTENCIALS I LÍMITS DELS PDC

*El arte de dirigir consiste en saber cuándo hay que abandonar la batuta para no molestar a la orquesta.*

*Herbert von Karajan*



### 1. El repte de construir un procés col·lectiu en un marc institucional

#### 1.1. El PDC com un espai de treball comú des del consens per afavorir un procés de desenvolupament comunitari

Els PDC són una proposta molt ambiciosa d'articular la mirada i l'acció dels diferents actors socials implicats en la provisió del benestar social en una localitat entorn de l'elaboració i execució d'un projecte de desenvolupament social local.

### 1.1.1. Una nova institució per canalitzar la participació ciutadana entorn de la millora del barri

Els plans comunitaris són processos d'organització comunitària que tendeixen a consolidar-se com una nova organització de segon nivell (en la mesura que coordina l'acció de diverses organitzacions, però també grups i algunes persones independents) encarregada de canalitzar la col·laboració públic-privada en la provisió del benestar en el territori. No obstant això, aquesta col·laboració, que es formalitza a través d'un conveni de barri, no inclou de manera suficient els serveis de benestar territorialitzats, els quals sovint no són reconeguts com a actors socials amb autonomia i capacitat d'incidir en la transformació del territori. Normalment, en aquest pacte s'hi afegeixen, per un costat, la major part d'associacions del territori i per l'altre la seva administració local (Ajuntament) i la Direcció General d'Actuacions Comunitàries i Civiques (DGACC). Aquesta implicació política es tradueix en una subvenció econòmica anual i cert seguiment del procés, però no garanteix la implicació dels serveis públics del benestar en el Pla de Desenvolupament Comunitari. A vegades perquè no es considera necessari i d'altres perquè aquests serveis depenen d'altres departaments de la Generalitat que no se senten implicats en els PDC.

La institucionalització d'una nova manera de fer política més oberta a la participació ciutadana està molt establerta en el discurs polític però és menys habitual en la praxis. Els plans comunitaris signifiquen una oportunitat per als polítics per fer operatiu aquest discurs i també una oportunitat per verificar la seva voluntat i capacitat per desenvolupar-lo. Es tracta de poder valorar en cada cas concret quina és la intenció dels polítics quan promouen i/o participen en plans comunitaris i com se'ls imaginem. Des del punt de vista dels polítics s'acostuma a valorar positivament aquest tipus de plataforma tenint en compte que permet:

- a) Organitzar el teixit associatiu i distribuir els recursos públics disponibles de forma consensuada. La cessió d'alguns recursos públics a les associacions perquè es facin càrrec d'alguns serveis socials és perfectament funcional al interès de l'administració pública de limitar el seu creixement i cercar respostes més eficients (sobretot més barates) als problemes socials.
- b) Afavorir espais formals de participació ciutadana que permetin l'establiment de relacions de complicitat amb els actors presents en el territori, legitimin les polítiques locals i augmentin la seva capacitat d'atraure inversions d'administracions públiques superiors.

Però es posen de manifest avaluacions divergents entorn de la qualitat de la participació ciutadana que promouen els PDC. Mentre que una tècnica comunitària destaca que els PDC són una nova manera de construir la democràcia perquè incorpora l'opinió ciutadana en la definició de les prioritats de treball en el barri:

És una manera de fer democràcia participativa, realment, perquè el projecte neix d'un punt de partida consensuat i compartit, que no anul·la les diferències i les diferents visions sobre diferents temes, però que parteix de fer les coses que ens uneixen. I per tant, això pot ser un element interessant perquè els grans temes de debat no els han definit polítics i tècnics de diferents serveis, sinó que també els ha definit la pròpia ciutadania; és el propi ciutadà qui decideix els temes que es començaran a treballar en aquell territori. És interessant perquè trenca una mica amb la lògica tradicional de debat.

Bueno, (...) tot això que dic després es converteix en un gran repte, però l'interessant d'un pla comunitari és que és participatiu perquè incorpora l'opinió dels ciutadans. Ja no és només la participació de les entitats... sinó que el propi ciutadà té capacitat de participar, independentment que participi o no, en una associació del seu barri; a través d'allò quotidià et pots implicar en un procés. (AnR2,pp.28-29)

En canvi, un membre d'una associació aporta una visió crítica en relació amb el tarannà institucional dels PDC que fa d'aquests processos quelcom que el ciutadà no se sent propi:

A mí me da la sensación de que siguen una dinámica institucional que en realidad a la gente no le es propia, no le es atractiva, no le representa. [El PDC] funciona por estadísticas, por informes, por memorias y demás; pero esto no es [lo] real, pero le es muy difícil la parte real. Y [el PDC] no se posiciona, decidió no posicionarse. (AnR1, p.6)

### **1.1.2. El repte d'articular la col·laboració entre diferents actors en un projecte comú**

EL PDC és una proposta de treball conjunt entre les administracions, els serveis públics i les entitats, oberta també a tots els ciutadans. Es tracta d'una oportunitat per eixamplar la democràcia i trobar noves formes de proveir el benestar amb la col·laboració de la ciutadania; però es un procés lent que demana que els actors aprenguin a mirar-se i a posicionar-se d'una altra manera, tal i com explica un tècnic municipal que coordina PDC des de l'Ajuntament:

L'espai comú que genera un PDC és una oportunitat, sigui com a metodologia, sigui com a concepte, però tenim poca trajectòria i costa que els actors se situïn: jo soc ajuntament, jo soc entitat, jo soc ciutadà. Haig de saber quin barret em poso. Si jo soc ajuntament, en

un PDC no em puc relacionar amb una associació de la mateixa manera que ho faria en un altre context. Allò típic és que una associació vegi l'Ajuntament com qui dóna recursos econòmics i no el veu com un interlocutor amb qui treballa metodologies comunitàries. És perillós fer generalitzacions i potser hi ha experiències que han avançat una mica més en aquesta cultura col·laborativa (E1,p.1)

La pretensió dels PDC d'incorporar a la diversitat d'actors socials presents en el territori dificulta l'articulació de consensos que vagin més enllà de l'elaboració d'una sèrie d'enunciats genèrics que no comprometen a res ("millorar la convivència", "reduir l'atur", etc.). Podríem dir que, com ja explicava Alan Twelvetress (1988), quan més gran és la diversitat de l'intergrup, més lent es fa el procés de treball i més buit de contingut queda el projecte final. La sensació, a vegades, és que el debat queda bloquejat en unes taules improductives i estèrils que costa de desbordar. Un tècnic planteja que per fer avançar el procés cal cuinar-lo ben poc a poc tenint en compte la posició de cadascú:

Els professionals tenim les mateixes responsabilitats que un veí, no?, estem en un pla d'una certa simetria, però no és veritat que a nivell polític tinguin la mateixa posició, No sé, ... Aquí la metodologia que ens [cal és una que] permeti, sobretot, definir aquests projectes col·lectius, fer tot aquest procés ... que potser és més lent, que potser no dóna resultats immediats, que potser no vol dir gestionar els diners immediatament sinó esperar que els projectes estiguin madurats i després posar-los a la pràctica. El que passa és que a vegades la realitat no [ens] va acompanyant, no? Però aquest és, una mica, un dels grans reptes (G2,pp.16-17)

La configuració de la seva estructura organitzativa també queda condicionada per una proposta institucional en la qual prima el paper de les entitats. Aquest lideratge de les entitats encara és més acusat a la ciutat de Barcelona, ja que assumeixen el lideratge polític i tècnic del procés, la contractació dels tècnics per dinamitzar el procés, i fan un paper d'interlocució amb els representants de les administracions que subvencionen el conveni marc. Sovint es demana que el PDC també sigui una estructura que permeti canalitzar la participació més enllà del teixit associatiu establert, però, com expliquen dues tècniques comunitàries, aquesta construcció del PDC com un espai comú no sempre és fàcil quan una de les entitats esdevé gestora del conjunt del procés:

Tendim a voler sempre canalitzar la participació, pel que veig, en entitats o en plataformes, com poden ser coordinadores d'entitats o associacions. Però, jo crec, que el pla comunitari fa un segon pas: dóna unes estructures, uns espais de trobada diferents en els quals es debaten altres projectes. Llavors, potser, una persona individual se sent

més interessada en acabar participant en aquest espai i no en alguna associació. Vull dir que l'esforç també ha d'estar aquí, en aquests espais de segon nivell. (G2, p.6)

Aquesta mena de simbiosis que es pot trobar de l'entitat gestora amb el pla: sentir que el pla comunitari és seu. El cas nostre és aquest. I, clar, què fas? ... ara m'ha parlat el president [i m'ha dit] "ja saps que jo no vull aquesta obertura". És com la darrera paraula, no? (G2, p.3)

Una altra tècnica de Sagrada Família afegeix que aquesta necessitat de situar la gestió en una entitat formal determinada situa a l'equip comunitari en una posició fràgil per convertir-se en un pal de paller amb capacitat per atraure la participació dels professionals dels serveis públics, que, sovint, es troben desvinculats del procés:

A vegades tinc la sensació que [és un problema] aquesta necessitat de trobar un interlocutor per part de les administracions, aquesta necessitat d'una entitat a través de la qual lligar el tema de demanar subvencions i que farà la contractació de personal. Idealment, la fórmula del grup motor format per entitats i serveis que són els impulsors potser seria una fórmula més idònia. No [es tracta] només de que una coordinadora d'entitats impulsi el pla comunitari i que, després, els serveis se sentin com de segona. (G2, p. 4)

Perquè, clar, hauràs d'anar a buscar els tècnics de base i demanar la seva participació, però si ells a nivell de direcció tampoc han rebut un encàrrec, si tampoc se'ls hi facilita mitjans, doncs estem una mica al cap del carrer. I si a sobre hi ha varis plans a l'hora... Quan s'està en l'equip comunitari és una mica aquest motor central, però si no està ben ancorat en una organització ben integrada, que disposi d'espais institucionals, que els serveis generalistes també hi estiguin compromesos... Si no tirem amb organitzacions d'aquestes, l'equip comunitari, per més bona voluntat que li posi, tindrà la seva capacitat d'influir molt limitada (G2, p. 23)

En tot cas, diversos professionals coincideixen en què aquest procés s'ha d'articular a través de la definició d'un projecte comú que doni sentit al procés, ja que no n'hi ha prou en ser una plataforma de projectes:

Un dels reptes del tècnic comunitari, o de l'equip comunitari, seria com generar un projecte comunitari. Però jo l'entenc com a procés. (...) a vegades, em pregunto: "és que els plans comunitaris són estructures [en les] que anem fent projectes?" Ara fem això amb gent gran, ara això amb salut..., però ha d'haver-hi un eix vertebrador, sigui el diagnòstic comunitari que es va fer, sigui unes sessions de reflexió que guiïn unes idees de treball consensuades...; sinó [tot] es dilueix i no saps si... ens perdem en la xarxa, si els projectes de Serveis Socials que s'estan fent també és pla comunitari o no, si allò altre no és pla comunitari... Un caos! (G2,p.18)

El PDC pot ser un caixer automàtic on anar repartint diners per anar a tirar actuacions; però potser [és perquè] no teníem clar un projecte, cap a on volíem anar, no? I aquest sí que és un problema greu; després es redreça i es pot treballar però és un problema greu. L'altre problema és... que quan nosaltres estem començant projectes i tirant endavant iniciatives, si no hem pactat una mica tot el tema de com es prendran les decisions i com es gestionarà; és a dir, hem tingut els diners, hem començat a gestionar i ens hem adonat que hem acabat finançant actuacions individuals d'algun servei, d'algun grup d'interès i no hem marcat bé quins serien els procediments de gestió dels diners en comú. (G2,p.16)

### 1.1.3. El mite comunitari i el perill de la idealització del consens

El repte de construir un projecte comú incorpora una certa (re)creació del mite de la comunitat en la mesura que en aquest espai es volen construir respostes consensuades a les situacions problemàtiques del territori. Dos tècnics comunitaris amb responsabilitats organitzatives municipals i àmplia experiència en la gestió dels PDC defensen que l'esperit consensual forma part de la identitat d'aquests processos i que perquè els PDC puguin arrelar com espai de treball comú, el conflicte no pot esdevenir el centre:

Una cosa és el moviment associatiu que necessita els seus espais i, altra, és participar dins del pla, no? Igual que, per a l'administració, una cosa es participar dins d'un pla que té unes normes de treball en comú i unes normes de joc, un marc amb qui et trobes i, altra, és el paper de l'administració, la prestació de serveis i tal. Per tant, sempre buscant formes per optimitzar i no esgotar aquest moviment associatiu, però també intentant que cadascú sàpiga el seu lloc. Val la pena diferenciar els espais perquè cadascú s'ubiqui. Nosaltres diem: "quan estàs en lògica de pla, pues ja saps que guanyes i perds coses, no?" ... (G2, p. 5)

"Els interessos amb els quals els agents entren en aquests processos són molt diversos i sovint fins i tot contraposats. El fet de saber situar-se davant de conflictes pot garantir l'èxit o el fracàs del procés. Els conflictes no es poden obviar, però tampoc poden esdevenir el centre, perquè llavors deixa de ser aquest espai comú en el qual es pot avançar. Per exemple, el tema del Palau de la Música al Casc Antic i el tema de l'AVE a Sagrada Família. Des dels respectius PDC s'ha fet de manera intel·ligent: no obviant-los, però sense posar-los al centre de l'acció del PDC. Ha d'haver altres espais on es faci això. En altres casos aquests conflictes han paralytitzat els PDC, per exemple a alguns barris de Nou Barris. (E1, p. 2)

Aquesta vocació consensual dels PDC també ha estat assumida per algunes associacions de veïns que, actuant de manera pragmàtica, no veuen problema en

mantenir el PDC com l'espai de treball comú amb l'administració i utilitzar altres espais i/o estratègies per dirimir les diferències, tal com es mostra en les paraules del president d'una associació de veïns:

“Hi ha coses que es comparteixen i d'altres que no. Per exemple, hi ha objectius o estratègies de l'Associació [entorn dels que] per naturalesa, ha de ser exigent i reivindicativa, i fer de “corcó” a l'Ajuntament demanant coses. El pla comunitari no té aquesta vocació, és més de construcció col·lectiva, de millora del barri... Hi ha una sèrie d'objectius del pla comunitari (millorar la qualitat de vida de la gent gran, dels joves...) que sí que són compartits. [També] hi ha coses en les quals no coincidim, no tant en el fons, sinó més en la forma: en l'estratègia i la forma de treballar. El pla comunitari té unes “regles del joc”; i l'Associació de veïns vers l'Ajuntament en té unes altres” (AnR2, p. 47)

Des d'aquesta perspectiva, el PDC és un espai de treball en el qual prendre decisions en relació amb els àmbits que s'hagin consensuat entre tots els participants (Guerrero et al., 2005). De tota manera, a la pràctica, tampoc és fàcil establir aquestes regnes del joc i definir l'agenda dels PDC. La complexitat que implica posar d'acord als diferents actors que participen en un PDC l'explica molt bé una tècnica comunitària:

Un plan es un tema de persuasión y de consenso. Y claro, eso es toda una herramienta que, bueno, hay que saber manejarla y [que] agota... yo no tengo paciencia, pero, bueno, sé que la cosa va por ahí. O sea, hay tantos actores, hay solo unos objetivos que podamos perseguir juntos y otros que se nos quedan fuera, etc. Entonces, claro, [se trata de] un espacio recortado, es una cosa de mucha paciencia y de mucho ir y venir... Y, claro, yo reconozco que a veces queremos que las cosas vayan a otro ritmo, ¿no? (G1, p.13).

Per poder entrar en aquest marc de treball, aquelles associacions que s'han constituït entorn de la reivindicació hauran de fer un canvi cultural que no està exempt de contradiccions, com afirma Comin (2011) quan planteja que en la mesura que el Tercer sector es fa responsable del disseny i producció dels serveis de benestar, perd la seva capacitat reivindicativa i crítica. Tal com explica una treballadora comunitària:

Yo veo que las asociaciones se quedan solo en el plano reivindicativo. En definitiva, el dilema con el que se encuentran es que si la administración funcionara perfectamente, realmente ellas no se movilizarían, ¿no? En cuanto lo toma la administración pues te inmovilizas, La cultura política de esta transición, de estos años, no está dada para decir: “bueno, yo voy a tomar las responsabilidades, voy a construir, o sea, la sociedad también soy yo. O sea, como que si te pones en ese rol le estás haciendo el trabajo a la administración, eres un peón... ¿sabes? Que no está bien definida [asumida] esa cosa de decir: “bueno, esto lo estoy construyendo yo, yo como ciudadanía”. (G1, p.13).



Però la idealització del consens fa oblidar que les desigualtats socials es projecten sobre formes cooperatives en les que el poder està molt desigualment distribuït. "Semblaria que l'acció comunitària allibera als governs a tenir ideologia que és substituïda per una mena de voluntat de diàleg i consens que permet emprendre, tots a la una, i més enllà de la desigualtat, el únic camí possible" (Morales, 2015, p.43). Des d'aquest imaginari es fa difícil reconèixer el conflicte existent en el territori i, en conseqüència, amb la coartada d'una pretesa neutralitat, s'exclou d'aquest espai als col·lectius que mantenen postures crítiques amb les polítiques públiques establertes, com ens explica, impotent, una tècnica comunitària:

La paradoja de querer pretender una neutralidad [es que], finalmente, cuando quieres ser neutral terminas siendo funcional. Porque, o sea, [el tema] Hotel Vela, [el de la] reforma urbanística de Barceloneta, [el del] derribo de la casa de okupas, todas estas cosas son realmente fuentes de conflicto para el barrio. [A] Todo esto la asociación [dice]: "esto fuera del PDC, nosotros somos neutrales". Ni siquiera se puede entrar a debatir, ni siquiera pudieron entrar en el plan comunitario los temas estos que son súper gordos, ¿no? Son cosas muy, muy contundentes para la gente y...¡fuera [del debate]! Pero además con ese discurso de temor al conflicto, el tratar de dejarlo afuera, de excluirlo termina siendo, un poco, mi debate con la gente de la asociación: "es que no se puede excluir el conflicto y mantener la neutralidad, [ya que] vas a quedar pegado a la posición del Ayuntamiento". Yo intento que entre el conflicto, pero no. También [esto último plantea una problemática]: lo que el técnico cree que debe ser un plan y lo que cree el vecindario y lo que cree la administración... ¿es un dilema, no?" (G1, p. 9).

D'altra banda, sovint s'acostuma a viure els conflictes existents entre persones, grups i/o associacions del territori com quelcom molest que dificulta la tasca a realitzar, enlloc de veure-ho com una oportunitat per construir un nou marc de relacions en el territori. Una altra tècnica comunitària explica una situació en la qual el fet de canalitzar un descontentament de la ciutadania amb l'acció de l'administració va posar el tècnic en una situació difícil (és allò tant humà i irracional de matar el missatger sinó t'agrada el missatge que t'ha fet arribar):

Desde la Comisión de educación se veía que, bueno, faltaban guarderías, porque de hecho hay muy pocas plazas. Y una de las cosas que aprobamos fue, hacer una carta y firmarla entre todos. Y des del Distrito, bueno, le cayó a mi compañera [una buena]...; casi se juega el sitio, ¿no? (...) Además, [esto] quedó en la memoria de todos los vecinos. Y eso también marcó.... Dijeron: "bueno, entonces sé que algo reivindicativo aquí no entra, ¿no?; o sea, tengo que buscar otro espacio". Lo que tiene es que da la sensación de que aquí se tocan temas superficiales, que no importan, ¿no? Esto es lo que genera. (G1, p.12).

Una tècnica explica un altra situació en la qual es fa evident que quan en una comissió es consolida una posició que no pot ser compartida per tots els actors es genera una situació de conflicte que si no s'aborda genera desencís entre els ciutadans, que adopten una posició de distància respecte aquests processos en la mesura que no els donen espai per expressar les seves discrepàncies ni troben complicitat per acollir les seves reivindicacions.

[En nuestro caso] la Comisión d'Infància i Joventut del pla comunitari, empezó con una reivindicación de un local del que se apoderó el distrito e hizo un equipamiento como le dio la gana. La comisión se deshizo y no volvió a arrancar hasta 2008. [Ello] supuso que 15 personas de institutos, *ateneus, castellers, diables...*, con unas ganas increíbles, se fueran para su casa y dijeran: "vale, no hay lugar para esto".. (G1, p.13).

De tota manera, aquesta dificultat intrínseca dels PDC per reconèixer el conflicte no exclou que en alguns PDC s'hagi construït certa capacitat per canalitzar la queixa i la reivindicació, tal com expliquen diverses tècniques, que defensen que sigui un espai on es gestin reivindicacions i es faci pressió per aconseguir millores de les condicions de vida dels col·lectius amb dificultats que és, en principi, un objectiu compartit també amb les administracions públiques:

O sea, hay gente que te dice: "el plan comunitario no está para ir a la administración y decirle que la ley de la dependencia no está funcionando bien. Estamos para otra cosa". Yo creo que por lo menos el plano de la denuncia debería ser posible, ¿no? [Poder] decir "bueno miren,... ustedes se comprometieron a esto y resulta que no está [funcionando]". (G1, p. 11).

Porque yo sí que veo que allí hay mucho momento de queja, mucho momento de denuncia, (...) O sea, estamos intentando llegar dónde no llega la ley de la dependencia, dónde no llegan los servicios sociales... y [se da] mucha caña para que se apoye y se llegue, o sea, está ahí... en lo que es la reivindicación por las cosas sociales, en cierta medida, yo lo veo como una plataforma, ¿no? (...) Porque si estás haciendo o apoyando, trabajando con entidades y servicios que están intentando cubrir hasta aquí, y no llegan por "x" razones, y crees que la administración tiene parte de responsabilidad en eso... (G1. p. 11-12).

"S'ha fet molta queixa i molta pressió a Puja'm-baixa'm, el projecte aquest de gent gran. Quan es va acabar el finançament, vam dir ben alt: "totes aquestes persones es queden a casa una altre vegada i tot el que hem fet se'n va al "*carajo*" si aquí no ens mullem a donar-li continuïtat i, això, és responsabilitat de tots". I s'han mullat! No vull dir que sigui la panacea, ni que vagi a passar sempre; però, s'ha fet una queixa, s'ha fet una reacció i ha tingut una resposta" (G1. p.12).

Des dels PDC s'hauria de tenir en compte que l'enfortiment dels dispositius institucionals públics i privats pot limitar encara més les possibilitats d'expressió i influència dels sectors que queden exclosos o que s'hi auto-exclouen dels espais institucionals de participació ciutadana. Quan no hi ha un procés que amplia la base de la participació ciutadana, tot incloent ciutadans que no participen a les associacions, les iniciatives de desenvolupament comunitari queden reduïdes a simples estructures de partenariat públic-privat, en les que les possibilitats de transformació social queden atrapades en una mena de "neocorporativisme local" (Barbero i Cortès, 2005).

#### 1.1.4. Els elements inicials necessaris perquè el procés sigui viable

Com ja hem vist, les propostes d'organització comunitària que es proposen a través d'un PDC prenen com a punt de partida el teixit associatiu existent, així com també les anteriors xarxes de col·laboració entre entitats i amb els serveis públics. Tal com ens expliquen alguns tècnics comunitaris, l'existència prèvia d'un teixit associatiu consolidat ajuda, en principi, a constituir una xarxa de treball conjunt, però alerten que també pot dificultar l'obertura a nova gent.

Roquetes es un poble amb molta identitat, un barri en el qual saben que tot allò que han aconseguit pel barri ho han aconseguit anant junts, protestant junts. Ara bé, ara comença a venir gent d'altres indrets del món, amb altres tradicions, amb altres condicions de vida i que tenen una forma diferent de veure les coses. El repte està en integrar tota aquesta gent al barri; que sentin el barri com a seu i s'incorporin a totes aquestes activitats. I el pla també busca integrar dins el pla a tots els nousvinguts del barri. (AnR2, p. 146)

Que haya una red asociativa medianamente consolidada y que tenga una historia, claro, te facilita las cosas un montón. Más que ir a una zona en la que haya menos tradición de trabajo colectivo o de *training* de reunirse digamos. Pero también tengo que decir que como [el tejido asociativo] estaba muy consolidado, todo estaba como muy cerrado ya. Es una historia de 20, de 30 años y el recambio de líderes está muy trabado. Entonces, es una cosa a favor, pero tiene ese punto [de cierre], ¿no? (G1, p. 1).

La dificultad, creo [que es también] que, si hay un tejido asociativo fuerte, a las comisiones y a los grupos de trabajo vienen siempre los mismos; [aquellos] que están metidos en todos lados y no hay manera de que venga gente diferente. (G1, p. 2).

També és important el paper de l'ajuntament i la seva sintonia amb les entitats del territori.

Per una banda, una política de l'Ajuntament de Barcelona de promoció dels plans comunitaris, d'extensió de les experiències dels plans comunitaris en altres territoris de Barcelona; no només en els quals històricament s'havia dut a terme: en barris més de la

perifèria de Barcelona. Per tant, és aquesta voluntat, aposta política, que podem analitzar en diferents claus i que cadascú faci la seva interpretació. I després també [cal tenir en compte] el fet que, [segons] crec, a Sagrada Família hi havia tota una tradició associativa, sobretot per part de l'Associació de Veïns; una bona sintonia amb l'Ajuntament, especialment amb el districte de l'Eixample, que ja venia de la creació d'una Coordinadora d'Entitats que és una plataforma de segon nivell i, per tant, una certa demostració de que les entitats tenien capacitat d'aglutinar-se, de treballar per un projecte de forma comuna. (AnR2, p. 13-14))

Aquesta complicitat públic-privada, un dels actius per instaurar un PDC, també es posa en evidència, ens explica una treballadora comunitària, quan ja existeix experiència de les entitats en la gestió comunitària.

I també l'experiència de l'Espai 210 que, tot i que és un equipament municipal, està gestionat per les entitats; és a dir, el districte no contracta a una empresa externa que el gestioni, com [passaria en] un centre cívic; sinó que és la pròpia Coordinadora d'Entitats [la que] gestiona aquest equipament. Això és una demostració més de que les entitats d'aquest barri tenien aquesta capacitat, però, sobretot, jo crec que és per això, per la bona sintonia, per la bona entesa amb una associació de veïns, per una banda, i després [perquè] és una aposta, una aposta política per nous plans comunitaris. (AnR.2, p. 13)

Sense dubte, l'existència en un territori d'una problemàtica social acusada és, sovint, un argument de pes per a l'impuls d'un PDC en aquesta realitat. En un context de crisi i d'evident limitació dels recursos públics (ja fa anys que és molt difícil que es puguin iniciar nous PDC), aquest és un factor clau a l'hora de prioritzar aquests processos. No obstant, diverses experiències posen de manifest la pertinència d'impulsar aquests processos sense que hi hagi nivells elevats de problemàtica, necessitat o conflictivitat social (Alejos et al., 2005), com per exemple en els casos del barri de Sant Antoni o de Sagrada Família, tal com defensa també una tècnica comunitària:

Per la càrrega històrica que s'associa als PDC, per on van començar a sorgir, per quines eren les inquietuds d'aquell moment... té molta pedagogia, creure que un procés [com aquest] pot tenir beneficis en un territori com Sagrada Família. Començar a vendre el barri com un barri amb alts índex de gent gran, amb grans problemàtiques, un barri que també està acollint a molta població nouvinguda...; perquè no hi ha, potser, grans necessitats, però si l'oportunitat, si es pensa així, del treball comunitari en qualsevol territori per fer front a reptes que des dels diferents serveis no es poden solucionar. (AnR2, p. 32)

Encara que és evident que, en els plans comunitaris, es posa l'accent en la construcció de relacions de consens entre els actors socials del territori, cal tenir en

compte que no tots els conjunts d'acció són possibles ni operatius, ja que en la mesura que s'aspiri a assolir canvis socials importants també es faran evidents els conflictes d'interessos entre els diferents actors socials presents en un territori. (Cortès, 2003)

## **1.2. La configuració d'una plataforma d'acció per la millora del benestar del territori**

Per a conèixer la idiosincràsia dels PDC cal analitzar el seu potencial i els seus límits per articular una plataforma de treball que sigui prou inclusiva i eficaç per impulsar un procés de millora de les situacions problemàtiques del territori.

### **1.2.1. La gestació del procés condiciona la identitat del procés.**

Els moments de gestació d'un procés d'organització comunitària són especialment significatius per als seus participants, que se senten com a subjectes amb capacitat per instituir noves formes d'afrontar els problemes socials. A l'hora són moments d'implicació intensa. Quan les condicions són propícies, els espai formatius amb experts inspiradors dels plans comunitaris poden servir com a desencadenants d'aquests processos, tal com explica un membre d'una entitat:

Entonces [se hicieron] sesiones con Marco Marchioni, se fueron trabajando diferentes cosas y se vio la necesidad de un Plan Comunitario como punto de aglutinación, de trabajo conjunto, de tener más fuerza, de conseguir recursos para el barrio... Y a ese nivel ha ido funcionando bastante bien. Como todo tiene sus cosas buenas y sus cosas malas, pero bien. (AnR2, p. 160)

La participació/implicació dels diferents actors en un PDC és desigual i, per tant es configuren diferents conjunts d'acció en aquests processos. La configuració d'aquest intergrup, la seva identitat i els projectes que s'impulsen estan fortament influïts per com s'ha gestat el procés d'organització comunitària i, en concret, per quins han estat els actors que han impulsat el procés i per la capacitat que han tingut d'incorporar a d'altres en els moments inicials. "Son els moments de gestació els que permeten major implicació i una més fàcil assumpció del procés com a propi" (Cortès, 2003, p.25). Aquests processos es basen en la necessitat de construir complicitats entre els agents i actors socials presents en el territori per abordar de forma conjunta els problemes socials i, com explica una tècnica de PDC, això queda, en bona mida, marcat des del principi:

Jo crec que aquesta gènesi dels plans marca, no? Quina ha sigut la nostra història?... hem arribat aquí perquè hem fet tot això, no?, ... I la [tècnica] de la generalitat deia: tots

els plans coixegen d'alguna pota: si no manquen serveis manquen entitats,... Nosaltres estàvem amb el dilema de mancança d'entitats però els altres estan amb els serveis que no hi ha manera de que s'impliquin. Bé, no es cap consol però és el que hi ha, no? (G2, p. 4)

Hi ha com un procés històric i en alguns casos, especialment en els PDC de nova generació, en els quals l'Ajuntament participa en el seu impuls, hi ha una important implicació del nivell tècnic de l'Ajuntament. Torno al cas del Besós, per contrastar-ho, per exemple, amb el PICA. La implicació de la direcció dels serveis socials és impressionant. Són un dels líders. En canvi en el PICA estan desapareguts. Això té a veure amb el procés històric, [amb el] procés de creació. Aquesta qüestió també té els seus inconvenients de cara a les entitats... El que es diu que el pla és un espai comú de treball en el qual tothom està en la mateixa posició és només un ideal. Quan el teixit associatiu és molt protagonista a l'inici, normalment les entitats són molt geloses del Pla. En altres casos, tanmateix, estan més a la contra o a l'expectativa perquè creuen que l'administració pren un paper massa protagonista. Són equilibris molt difícils. I a més quan els plans prenen més volum això encara es fa més complicat. Perquè en plans petits o que tenen poca trajectòria pot ser més senzill. Per exemple, en el cas de Roquetes, la plataforma d'entitats de Roquetes té una potència impressionant i el rol protagonista que pren en el pla (malgrat tingui la seva part positiva) pot dificultar el treball comú amb l'Ajuntament. Els veïns reivindiquem! Això també depèn de la idiosincràsia de cada barri o territori (E1, p. 5)

Si el que més ens interessa és afavorir la implicació veïnal en la provisió del benestar social, acostuma a ser recomanable, tal com explica una treballadora social d'un centre de salut, que la iniciativa d'impulsar un PDC en un barri determinat sorgeixi de les entitats, abans que de l'administració pública (de fet, a la ciutat de Barcelona, ha estat així en la major part dels PDC):

Un pla perquè funcioni demana d'una implicació veïnal important, després nosaltres acompanyem el procés, ens impliquem i aportem allò que cadascú, des de la seva entitat o servei, pot. L'objectiu del pla es millorar les condicions del barri globalment i que les persones tinguin cada cop més poder de decisió sobre les seves coses i s'impliquin més. L'èxit del programa resideix en la participació. El fet que tothom es faci seu el projecte fa que se sumin els esforços perquè allò surti endavant. (AnR2, p. 144.)

A veure, jo crec que cada procés, cada pla comunitari té uns inicis i això en principi et porta uns punts forts i uns punts febles, en aquest cas el fet de que sigui una proposta que hagi sortit de la base és (a nivell de credibilitat o legitimitat de cara als veïns o a la resta del barri) important. Perquè si és una iniciativa que surt més aviat de la administració, es una proposta que genera reticències i costa més d'arribar al carrer. I jo

crec que, en el PDC de Roquetes s'ha comptat amb una iniciativa de la base però amb la voluntat també de la part més política. (AnR2, p. 168)

Una altra tècnica, però, reivindica la pertinença que poden tenir també aquests tipus de processos quan, havent estat impulsats per l'Ajuntament, serveixen per enfortir el teixit associatiu del territori, encara que aquest objectiu no és gens fàcil d'assolir:

Y por otro lado, el origen del plan comunitario del Besós es [iniciativa] del Ayuntamiento del distrito. Un poco para promover que se pueda fortalecer el tejido asociativo que también está... bueno, que hay asociaciones que están muy metidas para adentro, ¿no?, con sus actividades, no de apertura hacia el barrio. Entonces, la idea del plan es justamente fortalecer y crear más vínculos, ¿no? (G1, p. 2)

En el Besós [la iniciativa] fue, claramente, del Distrito. Claro la propuesta salió justamente por eso; no había un tejido asociativo capaz de poder presentarse a subvenciones, de poder gestionarlas, de poder hacer este trabajo de tipo comunitario... Entonces, la voz cantante la tenía el Distrito, y [el PDC] quedó muy marcado por eso. Y yo creo que [ese origen] sí que influye en el posterior desarrollo del proyecto; o, por lo menos, así fue en el Besós, ¿no? (G1, p. 4)

En tot cas, més enllà dels actors que assumeixin la iniciativa en un PDC concret, cal tenir en compte com condiciona, com veurem amb més profunditat en el següent apartat, el paper que juguen les diferents administracions en la promoció del programa dels PDC, tenint en compte que els interessos no explicitats poden ser molt determinants. Per exemple, quan la promoció dels PDC era estratègia de la Generalitat per entrar en barris on tenia poca influència, la implicació de l'Ajuntament de Barcelona era molt petita. Però quan l'Ajuntament fa seva l'estratègia de promoure els PDC, això canvia: llavors sí que fa un esforç major per implicar alguns dels seus serveis al territori i el protagonisme institucional pot ser major. Tot això canvia moltes dinàmiques internes dels PDC, però l'origen d'elles es troba en un nivell superior de decisions institucionals que són molt determinants del que esdevé en nivells inferiors.

### 1.2.2. L'equilibri entre l'organització i el procés

Per a que la participació de tots els actors socials (potencialment participants) en el procés de treball comunitari pugui ser efectiva cal dissenyar/ofereix diversos espais més o menys formalitzats (estables o puntuals) que s'adaptin a les característiques dels participants i els objectius del procés. "La mobilització i la conscienciació s'aconsegueix a través de la participació/implicació, però aquesta només és possible a través de l'organització" (Barbero i Cortès, 2005, p.20).



Aquest procés d'institucionalització d'una organització comporta inevitablement, doncs, un procés de tancament del procés. En algun moment donat cal prendre decisions en relació amb els problemes que preocupen especialment, sobre els objectius del grup, en relació amb les seves formes de funcionament, etc. Sent conscients que aquesta decisió comportarà que alguns dels que potencialment es podrien implicar en una acció semblant ja no ho faran perquè no s'identificaran amb un procés del que no se senten fundadors. Però amb la convicció que la concreció de l'acció en iniciatives que donen resposta a problemes tangibles pot obrir noves possibilitats de participació, sempre que es sigui prou hàbil per obrir novament el procés.

Aquest debat sobre el caràcter obert de les comissions de treball genera posicionaments diversos. Per un costat, una tècnica d'un PDC planteja que el caràcter obert de les comissions genera algunes situacions no desitjables i certa dificultat dels grups per treballar amb continuïtat:

Porque lo que nos pasa a nosotros es que viene mucha gente, muy diferente [y ello] hace que el proceso sea más lento; no se acaban de configurar grupos potentes [en los que] que todo el mundo asume un rol, una tarea y todo va para adelante... Por ejemplo, perdemos mucho tiempo traspasando información, no puede ser que perdamos tanto tiempo y que haya gente que venga de una asociación y te pida 5 minutos del orden del día para explicar que ellos hacen... [para] hacerse la difusión allí! Que yo en un principio les digo: "vale, mejor que [repartir ese] papel es que vengas un día 10 minutos [a explicarlo], así la gente te utiliza como recurso. Pero no vengas todos los meses a pegarnos el rollo si no vas a trabajar". Y a mí me da mucha rabia, pero a veces tengo que decirle las cosas así a la gente, porque si no al final el grupo configurado lo rebota, ¿no? en plan: "tú qué haces aquí intruso". (G1, p. 16)

De tota manera, l'extrem contrari sembla encara més problemàtic, i a la major part de tècnics més aviat els preocupa mantenir els espais de treball prou oberts per promoure la participació. Per exemple, una tècnica comunitària, explica com en el PDC del Casc Antic, el funcionament endogàmic de les comissions entre els anys 2001-2007 va anar exhaurint el dinamisme del procés i com el 2008 es va instituir un nou procés de reflexió compartida del qual va sorgir un nou grup motor i noves comissions.

Nosaltres, al Casc Antic, treballem amb comissions de treball i són tancades, si hi ha algun actor que es vol afegir, pues, evidentment, pot afegir-s'hi. Però, que jo recordi, ara, s'afegeixen molt de tant en tant. I aquesta cerca de nous actors és fa molt complicada perquè el dia a dia se't menja. Llavors, per mi, un dels problemes per obrir un nou espai de participació, per exemple, és el temps del que disposen els tècnics per fer aquesta feina. I quan hem fet algun esdeveniment puntual, de participació oberta al barri, acaben



venint igualment la gent que tenim a les comissions i els seus caps. Perquè [en el nostre cas] la majoria de persones que participa són professionals que estan treballant en associacions que donen serveis. Llavors venen ells i els caps (G1,p.14)

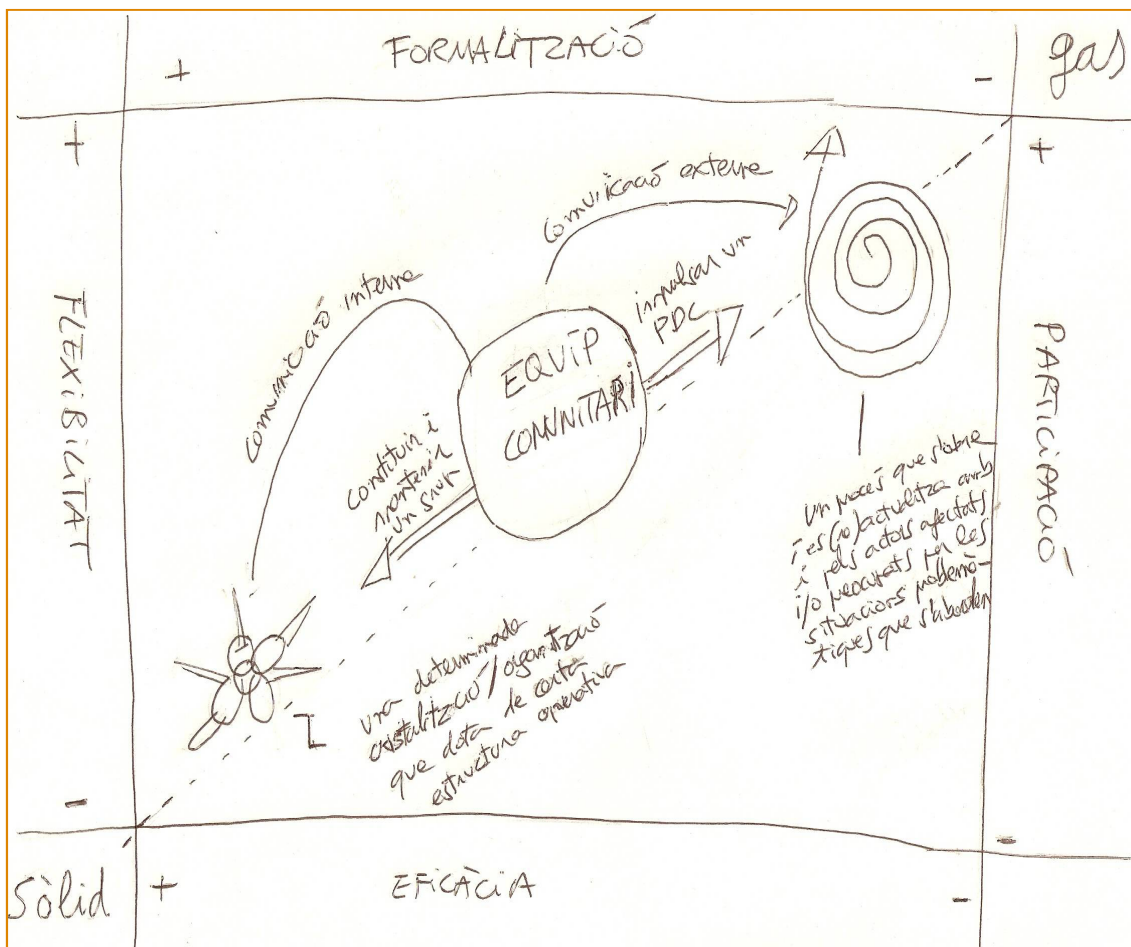


FIGURA 16. La recerca de l'equilibri entre la solidesa de l'organització i el dinamisme del procés (elaboració pròpia).

Hi ha dificultats, doncs, en trobar un equilibri, tal com es mostra en la figura, entre el repte d'organitzar els espais suficients per fer avançar l'acció de millora de manera participativa i el de dotar de certa agilitat i eficàcia al procés. Cal desenvolupar un procés de disseny organitzatiu procurant evitar, com ens adverteix Lapassade (1999), "que es construeixin institucions immutables separades de l'acte instituïent i reactivar el *grup en fusió*<sup>119</sup> per tal d'evitar que els individus deixin de participar quan descobreixin que estan separats dels diferents sistemes de poder" (p. 39).<sup>120</sup>

<sup>119</sup> Utilitzant el concepte que defineix Sartre.

<sup>120</sup> Fent ús d'una metàfora per a mi molt suggeridora (i que em retorna de manera constant), podríem dir que la solidificació dels espais de participació ajuda a que el treball d'aquests grups sigui més eficaç però disminueix la fluïdesa de les relacions amb els quals no participen en aquests espais. D'aquesta manera, cada vegada els serà més difícil incorporar nous membres, expandir entusiasme i passió entorn de l'acció col·lectiva.

En la major part de tècnics comunitaris predomina la preocupació perquè les comissions siguin obertes i per aconseguir-ho es prenen mesures que ho facilitin. Una treballadora comunitària ens explica com s'ho han fet en el PDC en què treballava i reflexiona sobre el repte de donar-li un contingut que satisfaci les diferents expectatives dels participants:

Algo interesante en la estructura del plan comunitario del Besós, donde trabajé, era que los primeros lunes de mes, todos los primeros lunes de mes había una reunión de todas las comisiones a la que estaban invitadas todas las personas a participar. Entonces, era un punto de encuentro de personas, entre comisiones y también era un buen espacio para que pudiera venir gente nueva. La cuestión con este espacio es que venía gente que participaba normalmente y también venía gente nueva. Pero no se terminó de definir bien el contenido, ¿no? En un principio el contenido pasaba por comentar lo que se hacía en cada una de las comisiones. Y la gente decía: "bueno, tal vez con que me vea la vecina en la esquina y me cuente lo que hicieron en la comisión ya me basta", ¿no? Pero después otros decían que no sabían. Es como que nunca se termina esto de contentar a todos, ¿no? Entonces lo que se pensó fue de ponerle otro contenido de, por ejemplo, invitar al PICA a que viniese ese lunes a que nos contase su experiencia, ¿no? [Se trataba de] aprovechar ese espacio porque de hecho venía gente. Y las veces que organizamos algo especial o algo diferente sí que convocaba mucho y convocaba a personas que no venían y que a través de ahí se vinculaban tal vez en alguna comisión, o simplemente a venir los lunes y estar un poco enteradillo de lo que pasaba. (G1, p. 16)

Una qüestió clau per aconseguir que la participació no decaigui i atraure nous participants als espais de treball és mantenir a tothom informat i realitzar un esforç constant (una actitud acollidora als nouvinguts al procés) per obrir i fer més permeables aquests espais pot corregir els efectes del procés de tancament organitzatiu. El repte és conjugar l'art de saber quan una acció cuinada al foc lent de la participació ha de ser presentada en societat amb l'art d'aconseguir que aquesta proposta permeti obrir nous espais de participació/implicació en el procés que estem impulsant. En aquesta línia es planteja informar públicament del que es va fent a la web del procés, encara que acostuma a ser difícil mantenir aquest bon propòsit.

Aquest dilema entorn de l'equilibri entre organització i procés participatiu també es manifesta en l'organització i conducció dels espais de treball, tal com explica una tècnica comunitària:

---

Uno como técnico debería hacer como un plan A y después, si sale bien, el B o el Z. ¡Pero imaginarse todo! a quiénes se imagina sentados allí; cómo piensa que los puede entusiasmar; o sea, hacer todo el dibujo... un guion, ¿no? Y, bueno, después que salga otra cosa, no importa,... Uno con un equipo, un grupo motor o lo que sea, pero con esa imaginación de ver el guion, de cómo va a ser la cosa, ¿no? Después que la gente dibuje otra, somos reactivos; si tú llevas el plan A, ellos van a querer el B, pero va a salir en el B. Pero ir, con esa cosa que tú planteas, ¿no?,... igual hay que tener la gracia que no se note, pero que tengas cartas para sacar si llega el caso, ¿no?

### 1.2.3. L'arquitectura de l'organització dels PDC

Com ja hem dit, els PDC es defineixen com un espai de treball comú entre els diversos actors socials presents en un territori. Aquests poden ser espais de treball mixtes complerts (polítics, tècnics i ciutadans), mixtes parcials (polítics i tècnics, tècnics i ciutadans, ciutadans i polítics) i/o específics (només ciutadans o només tècnics o només polítics). Davant el repte de definir aquests espais hi ha posicionaments generals diversos. Mentre que Rebollo (2005) defensa que “todos juntos pero no revueltos” (p.12) i que és bo que cada un es mantingui en el seu paper, en canvi, la majoria dels treballadors comunitaris consultats són més aviat partidaris d'afavorir la mixtura i la diversitat d'actors en un mateix espai, posant l'accent en les oportunitats d'aprendre que s'obren. Però reconeixen que és un repte difícil que demana d'accions específiques per aconseguir-ho com crear una escola de formació en el lideratge veïnal, tal com explica una treballadora comunitària:

Yo creo que el tema de que haya espacios comunes entre técnicos y vecinos es un reto, pero creo que es algo importante. Porque es la oportunidad de que los técnicos se enteren del pensamiento del ciudadano de a pie y también para los vecinos es un ejercicio de formación, o sea, tienen que hablar en frente de una persona de la que, bueno, se hacen un imaginario de que es más ilustrado, etc. Pero sí; es complicado porque son distintos, distintas maneras, distinto lenguaje. Nosotros en la Barceloneta andamos con una idea que, justamente, va por ahí. O sea, estamos hablando de una escuela de... formación, la llamábamos escuela de gestión, etc., pero es una especie de escuela de formación de líderes. O sea, dónde se haga todo un proceso de formación de vecinos en este aprendizaje de gestionar cosas, de coger, reivindicar... Porque no puedes sentar en una comisión de, no sé, la reforma del hospital del mar, donde están todos los técnicos, los arquitectos, los médicos y tres vecinos que..., claro, sin formación técnica no llegan al nivel del debate, ¿no? Entonces, como idea en la teórica es muy buena, pero aún queda mucho trabajo por hacer y también una escuela de formación para los técnicos para que se bajen del PowerPoint y los colorines, ¿no? Para que nos

bajemos, ¡me voy a incluir!... Creo que la homogeneidad es más cómoda, pero, claro, la heterogeneidad es un reto, ¿no?, me parece. (G1, p. 17)

Un altra treballadora comunitària, que reconeix la riquesa de l'aprenentatge en espais plurals, apunta, no obstant, que el ritme de treball en aquests espais és més lent:

Porque sí que es fantástico para las comisiones que esté el médico y esté el vecino, que esté la trabajadora social y la vecina mayor. O sea, la chica que trabaja la ley de la dependencia y cinco personas mayores que son la caña del barrio y que son los primeros que te dicen: "¡vamos a quemar la Generalitat!" y otros que dicen: "madre mía". Y están juntos, no?, y se aprende un montón, el discurso baja a un nivel que todo el mundo puede entender; se explican las cosas de una manera más abierta, más tranquila y es como una especie de súper escuela de cada ámbito. Claro es más difícil; no puedes pedir tampoco un ritmo de trabajo, una implicación, unas tareas... En la comisión de infancia y juventud es la que son todo profesionales que trabajan con jóvenes, sean educadores o psicólogos o trabajadores sociales, y que lo hacen algunos remunerados, algunos voluntariamente. Esa es la más homogénea de todas y es una maravilla por la rapidez y la agilidad; pero claro, ésta es homogénea por edad, por intenciones, por trabajo, por formación...: es la bomba. Y el resto, es otro rollo diferente: la que es solo de profesionales de laboral... ahí sí que nos hace falta un poco de chicha. (G1, pp. 17-18)

Però també és veritat que cada un dels actors tenen característiques, interessos i rols diferents i que pot ser necessari articular espais de treball més específics per avançar en un procés complex des de diferents fronts. Com explica una treballadora comunitària, a vegades es fa difícil articular un espai comú quan les inquietuds són tan diverses:

Nosaltres estem tenint aquest debat amb una comissió que ha sorgit ara, que és la de persones amb discapacitat. (...) Tenim tres persones amb discapacitat que participen i el plantejament era de separar en dos grups, un que fos el de persones amb discapacitat i l'altre que fos dels tècnics. Per una banda, perquè les inquietuds que tenien són diferents i per l'altra, per l'ambient que es donava, saps allò que tens la sensació de que no. I llavors, el que havíem pensat és dir, bé, que els tècnics, en tot cas, poguessin donar un cop de mà a allò que les persones amb discapacitat volguessin impulsar, no? (...) I, llavors, es plantejava que hi hagués un o dos representants de la comissió de tècnics dins de la comissió d'afectats per fer aquest pont (G1, p. 16)

En relació amb el tipus d'actors amb els quals volem treballar, a un nivell operatiu, els diferents espais de treball es configuren entorn de les temàtiques que es volen treballar fixant-se en el sector de població a la que es dirigeixen (dones, joves, infants, gent gran, immigració) o als diferents sectors de la intervenció (sanitat, educació,

cultura, benestar social, urbanisme i habitatge, seguretat ciutadana) o en una combinació dels dos criteris classificatoris. Aquesta diversificació de l'acció permet abraçar molt més temes i permet que moltes persones puguin treballar alhora de manera operativa. A l'hora, però, pot comportar també una excessiva compartimentació de les accions i que els participants perdin la visió de conjunt. Per evitar això és important reforçar la comunicació interna de l'organització i avançar cap un model d'organització hologramàtica en la qual es puguin copsar els valors del conjunt del procés en cada una de les parts.

Entonces, por ejemplo, la propuesta un poco planificada que yo llevo para ver si cuela por ahí, es hacer una especie de boletín mensual en la que, cada mes, una persona haga tres líneas de síntesis de lo que ha pasado. Si lo haces rotativo, como mucho les toca una vez al año y habrá gente que ni eso. Unirlo todo y se manda por internet, se cuelga en la web y también, habíamos pensado tenerlo como información para gente que se quiere incorporar. Así tienes toda la información de lo que está pasando (G1, p. 16).

#### **1.2.4. Una plataforma precària per impulsar un procés de millora de les situacions problemàtiques en un territori (dimensió substantiva)**

En general en els PDC es fa molt d'èmfasi en la riquesa del procés de treball conjunt i s'analitza poc l'impacte que l'acció ha tingut en la transformació de les situacions problemàtiques que es volen abordar. Caldria establir fins a quin punt aquest èmfasi en el procés no amaga una important incapacitat o impotència per donar resposta a problemes que difícilment poden ser abordats sense qüestionar la mateixa base de l'estructura social (que es configura de manera desigual) o les polítiques de benestar de les administracions que van molt més enllà de les competències de les administracions locals.

Sembla que en els PDC es manifesta una important contradicció entre els objectius de millora de les condicions de vida al territori que vol assolir en la seva declaració d'objectius i allò que es capaç de fer tenint en compte els recursos humans i, sobretot, econòmics, que és capaç de mobilitzar. En tot cas, una tècnica comunitària i una representant d'una coordinadora d'entitats que gestiona un PDC reivindiquen que aquests pocs recursos són molt rentables per l'administració i que hauria de ser més conscient d'això quan fa la supervisió de la gestió dels PDC:

Yo creo que tendría que mimarse un poco más; porque por 50.000 € al año se hacen milagros. O sea, mueves mucha gente, entusiasmas, traes, llevas, ayudas... O sea, eso se lo gastan en una festona de alguna cosa tonta, ¿me entiendes? O sea, que no hay

esa cosa de cuidar un poco más, porque realmente sí, yo veo que soy una pringada, lo veo “como que es barato”. Para los dineros que maneja la administración, cunde mucho ese dinero. Entonces yo creo que habría que tener un poco más de cuidado, ¿no?, además es algo que la administración no lo puede hacer. (G2, p. 11)

El problema sobretot són els recursos que, des del punt de vista dels teixits associatius, doncs estan molt mal pagats. Perquè ells pensen que tot es fa des del voluntariat; volen resultats com les empreses, et paguen uns dinerets i ja està... En canvi, si volen fer un estudi de no sé què, contracten a una empresa privada i els hi paguen 36.000 € per un estudi en el qual fan 4 coses i fan unes diapositives... I les entitats que fem un munt de coses diem: ¡vale!... Això sí, tenen molta més presentació, cuiden més el màrqueting i molt d'això. I tu, el que ets el més matat, tens més complicacions, estàs fent més amb menys recursos. Però, tot això que en realitat podria sortir més barat i amb una influència social molt més important, a l'administració no li agrada. (AnR1, pp. 97-98)

Però a la manca de recursos també se li ha d'afegir els problemes de gestió del finançament de la intervenció que es reconeix com una de les principals dificultats pel desenvolupament del PDC (Rebollo, 2015). Retards en el pagament de les subvencions de les administracions i l'enduriment de les condicions de crèdit per part de les entitats financeres apareixen com a veritables obstacles:

Llavors, també, les subvencions te les concedeixen, però te les donen ..., per exemple, la subvenció del 2008 no s'ha cobrat res però la persona cobra i s'han d'avançar els diners. Això no pot fer-ho una entitat nova o petita. En aquest cas la coordinadora com té molts projectes juga una mica, ara entra això i fèiem servir per això altre [fons]... Vas sortint-te com pots, és una caixa única i van sortint els diners. I, a més, té pòlisses de crèdit, que vas al banc i et permet tenir números vermells a canvi. I, això, ho avala personalment el president amb la seva casa. Com és una associació senzilla no té padrins, no té patrimoni,... En general, en el teixit social totes les coses estan menystingudes; en el sentit de que hi ha molt esforç però hi ha molt poc recolzament. (AnR2, p. 100)

La manca de recursos obliga a que el ritme sigui més lent i costi visualitzar els resultats de les accions, tal com explica una representant d'un entitat:

El ritme és molt lent, la qual cosa té un efecte negatiu perquè la gent està acostumada a un ritme molt ràpid i vol resultats ja!., I això ho has de treballar molt, perquè sinó hi ha molta frustració. Un altre inconvenient són els recursos econòmics. Tu intentes, amb el pressupost, anar fent coses petites que satisfacin a tothom, creïn un bon clima... Aquestes coses petites, com hi ha pocs diners, es van fent, en gran part, de forma voluntària. T'ho vas manegant: “a veure si algú té un amic que sap fer webs”. Però com

no és un professional amb unes hores pagades que dedicar a això, el ritme de treball és molt més lent. La guia de recursos, per exemple, es va plantejar fa tres anys i ara l'estem acabant. Encara no està feta. I així gairebé tot. Excepte coses molt concretes i molt petites que valguin pocs diners, la resta de coses es van fent voluntàriament i molt lentament. Això és bo d'una banda, perquè són processos participatius, però ho alenteix molt tot. I jo mateixa, de vegades, em pregunto si és enriquidor o no, o fins a quin punt. El que està clar és que hi ha coses que, amb més pressupost, es podrien fer més ràpid. (AnR2, p. 87)

## **2. La visió dels PDC des de la perspectiva dels diferents actors que hi participen**

### **2.1. El PDC com una estratègia de redefinició del paper de l'administració pública en la provisió del benestar social**

El PDC concreta una estratègia institucional per obrir un espai de treball amb la societat civil per abordar la provisió del benestar. Però els objectius que es declaren no són plenament coherents amb les estratègies i recursos que es despleguen per aconseguir-los i l'ambigüitat de la proposta porta a diverses interpretacions i alguns efectes perversos.

#### **2.1.1. La implicació del teixit associatiu en la provisió del benestar com una forma de desregulació de l'estat del benestar**

El PDC promou una idea que comporta la necessitat de (re)pensar i (re)organitzar les polítiques socials en la direcció del model del Pluralisme del Benestar (Espadas, 2006). Durant la primera dècada del segle XXI hi va haver un cert reconeixement dels PDC en el discurs polític a nivell de barri, tal com ens explica una treballadora social d'una Àrea Bàsica de Salut (ABS):

Bé, jo crec que ara hi ha un boom amb tot això dels plans. L'administració Autònoma aposta pels plans de desenvolupament comunitari i per tant si estan posant recursos i s'ha d'aprofitar. Però potser que en un futur s'acabi, i s'ha de comptar. Les coses ara hi són i després no hi són... és una oportunitat pel barri. En aquest moments si que hi ha un recolzament clar; és un caramolet diguem-ho així. En les últimes eleccions municipals es va convidar a un representant de cada partit a una sessió del grup comunitari, a una taula sobre el pla. Cap d'ells va dir que no estaven d'acord en continuar en aquesta línia, però amb matisos a partir de la seva ideologia. Hem de saber que els plans comunitaris tenen un final, que no són eterns, que hi ha altres territoris que també necessiten aquest recursos i que aquí s'acabarà algun dia o altre. Aquí va arribar la Llei de barri fins al



2008; ens van donar una pròrroga. En aquest sentit, si des del barri som capaços, encara que no hi hagi pla, de seguir funcionant amb una dinàmica conjunta haurem guanyat molt. (AnR2, p. 147)

Però es detecta cert desencís en els tècnics comunitaris respecte la implicació real de les administracions en els PDC i la seva valoració insuficient d'aquests processos, tal com explica una tècnica comunitària:

Y la administración, la sensación mía es que quieren PowerPoint bonitos, presentaciones. Digamos que, no sé, si cumples las formas... Me parece que no hay una vocación real de ver qué se cuece en contenido y ver si las cosas se están moviendo, si estamos produciendo cambios, si se está gestando. (G1, p. 5)

O sea, ¿me entiendes?, que son una serie de acciones en la comunidad que para la administración, para lo que ellos quieren mostrar, es como una vía única: hay cosas que la administración no podría hacer; no podría sentar a las personas que sienta un plan comunitario. Entonces veo que no hay una valoración, no hay una percepción de una apuesta más fuerte de decir: "bueno, es poco dinero y se mueve una cosa...". Pero, bueno, vuelvo al inicio: ¿hasta dónde creen que sea bueno que la gente participe? No sé, es una sensación (G1, p. 20)

L'ambivalència d'aquesta aposta de l'administració també es manifesta en la desconfiança vers les associacions i la por a que la ciutadania apoderada faci servir aquest poder per reclamar-los-els accions que no estan disposats a fer, tal com expliquen una representant d'una coordinadora d'entitats que assumeix la gestió d'un PDC i una tècnica comunitària:

[tenen por de les associacions] perquè li contraresten un cert poder, és un problema de poder, en la meua opinió... A ells, per exemple, no els fa por pagar a una empresa; perquè l'empresa no els hi demanarà cap contrapartida de res. [L'administració els diu]: feu-me un treball d'investigació de "no sé què" i, ells, ho fan i punto. [Amb una] associació no [funciona així] perquè te color en la historia, te opinió, planteja problemàtiques. No parlem de fer-los la punyeta sinó de dir això no tindria que ser així... D'alguna manera, això és un contrapoder i llavors ... "home, jo vaig a pagar a algú perquè em toqui els nassos?" (AnR2, p. 98)

Jo penso, molt personalment, que hi ha por a l'administració; [pors] de que la gent del barri agafi més poder. Jo no entenc aquesta por. Que el barri estigui millor, millorar la qualitat de vida, és un poder negatiu? No ho entenc. I també he vist administracions que ho recolzen totalment però que, davant altres polítics o institucions, no tenen força per defensar-ho, callen. És a dir, el mateix que t'està animant, després no és capaç de defensar-te davant un tercer. És així; i això no canviarà d'un dia per l'altre. (AnR2, p.92)



També es planteja de manera reiterada la preocupació que l'èmfasi excessiu en la necessitat d'enfortir el teixit associatiu no amagui una mena de des-responsabilització de l'administració pública en la provisió del benestar social, tal com explica una tècnica comunitària:

Si mires la definició del marc de l'acció comunitària (no sé si el de la Generalitat o el de l'Ajuntament, jo crec que el de la Generalitat) posa que un dels objectius dels plans comunitaris són enfortir el teixit associatiu. I, clar, jo em plantejo: no és com treure's la responsabilitat de sobre dir "bé, són les entitats les que, un cop enfortides, hauran de començar a treballar per la millora i el desenvolupament del barri"? Vull dir que, a vegades, les paraules no són casuals, no?; el qui posa aquests objectius i com són aquests objectius, també et vol dir alguna cosa. (G2, p. 10)

Aquesta desresponsabilització de l'administració pública es fa molt evident quan l'èmfasi en la potenciació de les aportacions de les associacions va acompanyada d'una despreocupació per implicar els serveis públics en aquest procés de treball conjunt. Sembla que no s'ha entès bé la idea que el PDC és un espai de treball conjunt entre les administracions i la societat civil, tal com explica molt bé una tècnica comunitària:

També hi ha una cosa que em fa una mica de por. Hi ha un discurs a l'aire, sobretot a nivell polític, de que un pla comunitari (ho he sentit ja varies vegades en poc temps) es farà servir per reforçar el teixit associatiu. Creem un pla comunitari per reforçar el teixit associatiu. Sí, en el sentit de donar capacitat als propis ciutadans, a les pròpies entitats; [en el sentit] de decidir sobre coses que els afecten a ells, de resituar la capacitat de decidir sobre el seu territori. Sí, perquè en el moment que dones als ciutadans, a títol individual, més poder, crees xarxes de capital social... Sí, amb això estariem d'acord, perquè és una de les línies. Però no de forma exclusiva, perquè vol dir que no s'ha entès en absolut què és un pla comunitari. (...) Perquè sembla que sigui una forma de treure's la responsabilitat de sobre (...) Sí, la gran finalitat és que la gent reforci aquest teixit (...) però que no sigui dir "en aquest territori no hi ha manera que la gent s'impliqui a participar", perquè és de l'administració la responsabilitat de no haver implicat els serveis... de no haver canviat la cultura..(AnR2, pp. 30-31)

Aquesta dinàmica condueix, en el pitjor dels casos, a que el PDC, com va passar en el cas del Casc Antic, es transformi en una estructura tècnica i administrativa de confiança de l'Ajuntament que canalitza "la comunitarització de la provisió del benestar social" (Adelantado, 1999) en alguns barris de la ciutat, com explica un membre d'una entitat:

PICA tiene una historia mucho más antigua, tiene una relación con el ayuntamiento en aspectos que otros colectivos no tienen, (...) hay una confianza con ellos que no tienen con el resto. Entonces, de alguna manera es: si el PICA dice eso, será así, más o menos. Mucha financiación pública la gestiona PICA porque los ayuntamientos sobre todo en Barcelona hacen mucho esto, derivan a servicios privados funciones públicas (...) contratan a estas asociaciones que lo hacen. (AnR1, p. 4)

Però, malgrat que en els testimonis dels actors protagonistes en els PDC consultats predomina aquesta desconfiança amb els representants de les administracions, també cal destacar que en alguns casos sí que es visualitza una creixent implicació dels representants institucionals, tal com ens explica una tècnica comunitària:

Estoy empezando a ver, por suerte, unos cambios bastante serios dentro del Equipo Técnico que es dónde estamos, la técnica de la Generalitat, la del Ayuntamiento y el Distrito. Ayuntamiento y Distrito, ahora mismo, se están volcando un montón y me siento con toda la libertad de decir, por ejemplo, “esto no está funcionando, a esta comisión no vienen vecinos y aquí nos tenemos que poner todos para que vengan vecinos”. Y veo que van moviendo ficha, moviendo contactos... (G1, p. 5)

### **2.1.2. El mite de la transversalitat i la integració d'accions en el territori i la dificultat de constituir els PDC com a pal de paller d'una intervenció integral local.**

L'estructura burocràtica de l'administració pública es manifesta ineficaç i ineficient per posar en marxa planificacions estratègiques que s'adaptin a la complexitat de les situacions sobre les que es vol intervenir. L'impuls de la transversalitat i la integració d'accions és una de les idees força de qualsevol plantejament de renovació de l'administració pública que quasi mai arriba a concretar-se. Aquesta ideologia de canvi acostuma a fracassar perquè topa amb una força contrària immensament superior: la resistència al canvi de la pròpia burocràcia de l'Administració, una immensa estructura de poder molt solidificada i poc flexible que té una inèrcia pròpia.<sup>121</sup>

L'aposta per les accions transversals i integrades s'ha posat de moda en moltes conselleries, regidories i departaments. El problema és que tothom vol ser el pal de paller. Si bé és veritat que els PDC poden al·legar que ells van importar la idea del desenvolupament comunitari (tal com expliquem en el capítol 3), ara hi ha altres

---

<sup>121</sup> M'imagino l'Estat com un gran drac que es mou per aquesta inèrcia i poc influenciat pels que teòricament l'han de conduir; uns ridículs cavallers de “trista figura” que fan veure que guien el drac, quan en realitat prou feina tenen per evitar de caure i no sortir-ne malparats.

iniciatives de nivells polítics superiors i amb major dotació pressupostaria que es construeixen al marge dels PDC. Per exemple, avui, els Plans Educatius d'Entorn i, sobretot, els Plans de Barri compten amb molts més recursos que els PDC.

En tot cas, sembla clar que per liderar i/o coordinar sobre el terreny la multiplicitat de plans transversals existents caldria una estructura organitzativa de major nivell polític i amb capacitat de coordinar diferents departaments i/o regidories. En aquesta línia, un tècnic de l'Ajuntament de Barcelona ens defensa la necessitat de coordinar les accions comunitàries:

Però actualment, cal entendre els PDC com una part de l'acció comunitària (xarxes d'intercanvi, bancs dels temps, accions impulsades pels serveis socials, etc.) Tenint en compte altres accions com els Plans educatius d'entorn, la Llei de Barris o projectes com "Temps de barri, temps compartit", ens trobem amb tota una sèrie d'artefactes comunitaris que caldria coordinar, posant una mica de seny. (E1, p. 4)

Aquest mateix tècnic explica que a l'Ajuntament de Barcelona quasi mai s'ha tingut en compte aquest repte i que només de forma molt excepcional s'han contemplat que era necessari disposar d'un professional que fes aquesta funció:<sup>122</sup>

Només conec un cas a l'Ajuntament de Barcelona en el qual s'ha creat una figura (es va convocar la plaça en concurs intern) que té la funció de coordinar el Pla Integral del Besós, coordinant sobre el mateix territori totes les accions comunitàries que s'hi desenvolupen; és a dir, Pla Educatiu d'Entorn, pla de barri, PDC i altres. Una altra cosa és això s'hagi o no aconseguit. També és una qüestió de rendibilitat dels recursos. Hi ha alguns barris de Barcelona en els quals es fa un abocament de recursos econòmics i humans brutals. Llocs com Roquetes a Nou Barris, Besós o Poble Sec tenen una confluència de projectes que han d'evitar doblar-se i trepitjar-se. Tot plegat genera a les entitats (a la ciutadania no tant) una cerimònia de confusió impressionant. (E1, p. 5)

Però, més enllà dels aspectes polítics i organitzatius, també cal tenir en compte els aspectes personals i la dificultat per trobar l'equilibri entre el lideratge polític i tècnic:

Tot plegat no acaba sent res més que un tema de lideratge: "jo sóc el que lidero". En termes d'economia d'escala, com més gran és un procés i més recursos hi ha, el problema del protagonisme (el sortir a la foto) dificulta més el mateix procés. I no només a nivell polític; també a nivell tècnic (...). Les estructures tècniques intermèdies posen molt sovint pals a les rodes o encallen processos. (E1, p. 6)

---

<sup>122</sup> Es tractaria d'un perfil tècnic amb competències per la planificació social que està força desenvolupat al Quebec i a França a través de les Contrats du ville, però que a Catalunya no s'ha promogut.

### 2.1.3. Una aposta institucional ambivalent de la Direcció General d'Actuacions Comunitàries i Cíviques: grans objectius i pocs mitjans (que queda a dins i fora de l'agenda dels PDC)

La Direcció General d'Actuacions Comunitàries i Cíviques (DGACC) (en els darrers anys adscrita novament a Benestar Social com al inici del programa, després de dependre durant el segon tripartit de la Conselleria de Governació) ofereix un proposta de treball des del 1997 dirigida als ajuntaments i a les associacions perquè es comprometin a promoure un procés de desenvolupament comunitari en la seva localitat. Més enllà de l'objectiu de millora del benestar amb la participació de la ciutadania, s'assenyala que aquest programa també responia a un interès polític de CiU per tenir major presència i influència en uns barris en els quals, electoralment, mancaven de suficient influència, tal com explica una tècnica:

Jo penso, els PDC es creen per ser un instrument polític, per entrar en barris amb vot socialista de la perifèria. Bé, potser és molt..., no sé si és ben bé així, eh? Però els crea una conselleria d'acció social, amb un govern de Convergència i, sobretot, per entrar en les zones de la perifèria de Barcelona, en barris i tal, per tenir un instrument de proximitat, de vinculació amb el teixit associatiu, etc. Vull dir que el interès polític sempre estarà present en el debat, hi ha uns interessos polítics ben legítims; política àmplia, en el sentit institucional i, a vegades, molt partidista també. (G2, p. 9)

Com ja hem comentat, seria necessari un compromís a un nivell institucional més alt que tingués capacitat per convocar també als professionals dels serveis de benestar de l'ajuntament (Serveis socials, Barcelona Activa, Agència de Salut Pública, tècnics de participació dels districtes, etc.) però també dels serveis dependents d'altres departaments de la mateixa Generalitat (Urbanisme, Educació, Sanitat, Benestar Social, etc.). El canvi d'adscripció de la DGACC al Departament de Governació semblava una oportunitat per millorar la coordinació interinstitucional (ajuntaments-Generalitat) i interdepartamental (entre els diversos departaments de la Generalitat). Però durant aquesta etapa (2007-2010) tampoc es va avançar en aquesta direcció i, més aviat, es va entrar en una situació en què es qüestiona la pròpia validesa i/o pertinença dels PDC. La poca importància que el Departament de Governació donava als PDC és manifestava de manera evident en el fet que es tractava d'un programa invisible del que no es podia obtenir informació, que no disposava de cap espai web, etc. Tot plegat ho explica molt bé un tècnic de l'Ajuntament de Barcelona:

Pel que fa a la Generalitat, que Governació i Administracions Públiques assumeixi els PDC té tota la lògica del món, perquè a excepció de Barcelona, la relació de la

Generalitat amb els PDC es fa a través dels ens locals. En les convocatòries d'ajuts de la Generalitat als PDC es fa una convocatòria d'entitats (a la qual pràcticament només ens presentem els PDC de Barcelona), i una convocatòria d'ens locals. La majoria de PDC de fora de Barcelona són gestionats pels ens locals. Per això té lògica aquest canvi. Però, a vegades, les tradicions són les que marquen la pauta. Què ha de ser prioritari la relació de la Generalitat amb altres administracions o tot el treball per millorar el Benestar i la qualitat de vida de les persones? A on poses més l'accent? Perquè si posem l'accent en l'objectiu de millorar el Benestar també tindria la seva lògica que estigués a Acció Social i Ciutadania. Com es dimensiona tot això en una estructura tan gran? Perquè en el paquet dels PDC també s'hi ha afegit Acció Cívica, en el qual hi ha tot el tema del voluntariat. L'encaix no s'ha fet com calia i de fet els PDC han perdut protagonisme. (E1, p. 3)

En els darrers anys s'han rebaixat molt les pretensions i expectatives, en relació amb els PD. Molts dels que s'han iniciat al llarg de l'existència del programa des del 1997 encara es mantenen, però, des de fa anys no es visualitza l'interès de potenciar el programa. Al llarg d'aquests anys si que s'ha mantingut un equip que ha acompanyat els processos de manera discreta i distant, conscient de les seves limitacions:

La Generalitat es más consciente que da poco. Hace una apuesta por una cierta formación que puede ser más o menos válida, pero [al menos] hace una apuesta por una formación; cosa que el distrito, por lo menos el nuestro, no. Y no aprieta tanto o tiene una manera como mucho más humana de estar ahí, más relajada.... Porque, claro, la Generalitat también tiene la cosa esa de que, bueno, sientes que pasan de ti. Con lo cual, bueno, según y cómo es un alivio, porque no lo tienes encima, pero a veces tampoco están cerca para colaborar e implicarse. Es más distante. (G1, p. 20)

Els problemes de continuïtat en el treball comunitari també són percebuts per empreses de serveis, tal com es manifesta en la jornada "10 anys de PDC" celebrada a finals del 2008. Plantegen que quan el procés comença a funcionar, els convenis no se signen, tot s'atura i llavors es perd la confiança. En resposta a aquesta queixa, representants de la Generalitat reconeixen la lentitud de la tramitació administrativa, però s'assenyala que hi ha un compromís i és bo que aquest sigui per les dues parts. Des de l'administració a vegades no s'entén que es digui que no es començarà a treballar fins que no comenci a entrar el finançament i s'assegura que si hi ha un compromís l'administració segur que complirà.

Però el nivell d'acompliment de l'administració en el finançament dels PDC va empitjorar molt amb les retallades de les polítiques públiques, especialment a partir del 2011. Com a resposta a aquesta situació, l'Associació Enxarxa Pla Comunitari

(formada per entitats dels barris del Besòs, Barceloneta, Roquetes, Casc Antic, Poble Sec, Sagrada Família, Verdum, Poblenou, Trinitat Nova, Navas i Gràcia) va denunciar, a través d'un comunicat de premsa emès el 9 de febrer del 2012, la situació d'emergència que patien els plans comunitaris dels barris davant la falta de compromís de les administracions en la continuïtat del finançament d'aquests programes socials.

#### **2.1.4. Llums i ombres entorn del paper dels ajuntaments del districtes de Barcelona**

Pels ajuntaments la implementació del programa dels PDC en el seu territori s'ha viscut i interpretat de múltiples maneres i no sempre de manera positiva. Sense excloure altres motivacions possibles es pot considerar, per exemple, com una oportunitat de: a) construir consensos amb les associacions; b) atraure recursos al territori; c) legitimar la política local; d) desmobilitzar el moviment veïnal més crític.

A Barcelona, fins al 2004, els PDC s'han desenvolupat per iniciativa del teixit associatiu i amb un suport poc entusiasta de l'Ajuntament de Barcelona degut principalment a que, com hem explicat, als PDC els consideraven, un instrument d'intrusió política en la vida dels barris del partit de govern de la Generalitat per tal de guanyar presència i influència en uns espais que, fins al moment, havien estat espais d'influència exclusiva del govern municipal. A partir del 2005, però, la major sintonia Ajuntament - Generalitat (que per primera vegada són del mateix color polític ja que ambdues institucions estaven governades pel PSC i ICV) i la incorporació d'un equip en l'organigrama municipal dedicat específicament al desenvolupament comunitari, canvia de manera significativa el posicionament municipal davant dels PDC. Com explica un tècnic municipal, ara sí que l'Ajuntament es proposa ser-ne impulsor en llocs de la ciutat on no n'hi havia i dobla en només 3 anys (del 2005 al 2007), el nombre de PDC a la ciutat (de 8 a 16):

Darrera hi ha una força política. A l'anterior legislatura es va plantejar que hi havia d'haver com a mínim un PDC a cada districte de Barcelona... Fins i tot es forcen situacions, com per exemple a Sarrià-Sant Gervasi o a Les Corts, en què aquests processos s'han ficat amb calçador i en aquests moments algun d'aquests PDC està a la corda fluixa, perquè no ha acabat de reeixir. A nivell de l'Ajuntament de Barcelona, ara l'aposta per aquest tipus de model és clara. En l'anterior mandat ja es va acomplir allò de que com a mínim hi hagués un PDC per districte, i cara el 2011 es vol arribar als 25 PDC. Xifra que és forassenyada, perquè amb prou feines es podrà mantenir la xifra actual. També es juga aquesta dicotomia entre l'objectiu marc de l'Ajuntament-Casa Gran i el model dels districtes, conjuntament amb la nova aposta de la Barcelona dels 73

barris, que va lligada a la creació dels Tècnics de barri. I també a la figura del conseller de barri, una figura política amb remuneració. (E1, p. 4)

De tota manera, cal tenir en compte que la posició de l'ajuntament en aquests processos no és homogènia ja que la seva representació en els PDC correspon als districtes, amb una diversa cultura organitzativa, xarxa de relacions amb les entitats i implicació o protagonisme en l'inici o promoció del procés.<sup>123</sup> D'altra banda, també depèn del tarannà de les persones que assumeixen aquesta funció si desenvolupen un paper més o menys facilitador, tal com expliquen diversos professionals:

La posició de l'ajuntament en aquests processos no és homogènia i acaba depenent dels professionals i de les persones. Per exemple, als diferents plans de desenvolupament comunitari de la ciutat de Barcelona, els referents dels districtes en els PDC són tècnics polivalents de serveis personals [i.] en funció del seu tarannà, actuen d'una manera o d'una altra. Ara es crea la figura de "tècnics de barri", que seran els referents del districte pels PDC. Alguns seran molt facilitadors d'aquests processos i [en] altres caldrà veure-ho. Encara que representin a l'ajuntament hi ha un marge d'acció que depèn de la persona que exerceix el càrrec. (E1, p. 3)

En general, en els districtes ha costat incorporar la idea de considerar els PDC com espai de transversalitat dels serveis del benestar. Més aviat consideren el PDC com una manera de donar resposta a les necessitats socials més punyents a través de petites subvencions a les entitats del territori, que significa una externalització dels serveis del benestar funcional amb el seu objectiu de contenir la despesa fixa de l'administració pública. En canvi, ha costat que la implicació del districte també inclogués posar en consideració allò que s'estava fent des dels serveis públics, com explica una tècnica comunitària:

El tema del pressupost és complicat, en els plans comunitaris. L'administració adjudica uns diners que no sap per a què s'utilitzaran. No és que et donin diners per a un projecte concret. I l'administració no està acostumada a treballar així, donant aquest marge de llibertat (...) I això és un inconvenient, ja que els tècnics del districte no tenen gens de costum i, no sé per què, no acaben de recolzar el pla, els costa molt. És una lluita contínua. Van aflorant coses que són necessitats que ja haurien d'estar cobertes. Si entrem en dir que tal [servei o tal administració] s'hauria d'ocupar d'això... no arribem enlloc. I el que [nosaltres] fem es preguntar-nos què podem fer nosaltres. Però a l'administració li molesta que es posi sobre la taula que algunes temes no estan coberts

<sup>123</sup> Per exemple, el PDC de Besós-Maresme o, en menor mesura, el PDC de Sagrada Família, són processos de "nova generació", amb una forta implicació municipal des del principi. Molt diferent és aquesta implicació municipal en PDC que neixen per iniciativa veïnal com els del Casc Antic, Trinitat Nova, Roquetes o Poble Sec.



o ben abordats. I els tècnics professionals no estan fets a aquesta manera de treballar. En principi, és molt més fàcil estar en un lloc de treball, tenir uns horaris i anar fent, que no haver de coordinar-te amb totes les entitats i professionals del barri perquè es tracta d'un cas complex. Això costa, hi ha una actitud reticent. Però en el fons és molt positiu, perquè un cop veus que t'has coordinat amb qui sigui, i que aquest cas ja no és responsabilitat teva, que és una responsabilitat compartida, aleshores et sents millor. (AnR2, p. 87)

De tota manera, malgrat les dificultats, hi ha satisfacció perquè hi ha hagut una evolució positiva al llarg del temps en la relació entre les entitats i els ajuntaments de districte, tal com expliquen dues tècniques comunitàries referents de dos PDC:

Porque, al principio, justamente el del Poble Sec, estuvo más impulsado por la “Coordinadora d’entitats”; sí que hubo un apoyo fuerte del ayuntamiento, pero [el] distrito estaba en contra. Y [el] distrito ha estado en contra hasta ahora que ha habido varios cambios en la estructura. Y eran siempre piedras [en el camino]: servicios sociales no podían venir a participar, servicios municipales para jóvenes no podían participar.... Y “en cuanto podamos os lo cerraremos; esto de gente mayor no lo tenéis que hacer porque está la ley de la dependencia y a ver qué os habéis pensado”. Bueno, unos malos rollos increíbles. Han cambiado fichas y, al final, te das cuenta: yo ya no puedo hablar de administración, ya tengo que hablar de ese técnico o esa técnica. Desde lo que estoy viendo ahora [en relación al] nivel técnico raso con el que nos encontramos nosotras, yo estoy encantada ahora mismo, hay una implicación súper fuerte, pero súper fuerte, increíble. Yo estoy alucinando. Están, por primera vez, buscando ellos recursos para los proyectos del plan comunitario. O sea, yo estoy así y están buscando recursos ellos. Me parece que estoy en una paradoja de un plan comunitario total, ¿no?” (G1, p. 6)

I a nivell de districte on la relació és molt més propera, (...) crec que sí que funcionem a nivell del treball conjunt; jo crec que diferenciem bastant el que és el rol dels veïns del rol dels que som tècnics; llavors crec que d’una banda els tècnics (nosaltres com a tècnics comunitàris) ens encarreguem de posar sobre la taula i de manera argumentada quines són les necessitats i els diferents recursos que es troben al carrer. (AnR2, p. 170)

Però malgrat els avanços, cal tenir en compte que pels ajuntaments dels districtes els PDC acostumen a ser un espai de participació ciutadana més en la definició de les polítiques públiques municipals, que no exclou les seves vies bilaterals de relació amb les entitats ni d’altres estratègies o espais de participació ciutadana. Des de l’organització dels PDC es manifesta la queixa que les activitats que organitzen els PDC sovint queden solapades amb les activitats de participació que fa l’ajuntament. Es



dóna una mena de disputa per la clientela que acaba cansant a la gent que participa, que acostuma a ser sempre la mateixa.

## **2.2. El PDC com un element dinamitzador d'una nova configuració de la representació del teixit associatiu en el territori**

El PDC és una proposta institucional que aposta per col·laborar amb aquelles entitats disposades a treballar en una lògica de consens amb les administracions públiques. Aquesta proposta respon, al temps que incideix, a una nova configuració dels equilibris de poder i de relacions de les associacions amb les administracions.

### **2.2.1. La consolidació de les associacions de serveis en el teixit associatiu**

Entre els canvis que ajuden a comprendre el desenvolupament dels PDC volem assenyalar els canvis de les estructures associatives dels barris (crisi de les Associacions de veïns i recessió de les seves funcions tradicionals, aparició de nous agents que trenquen el monopoli simbòlic i l'hegemonia d'aquelles, etc.) i el interès que té l'administració de comptar amb nous actors interlocutors en uns barris en profunda transformació social sigui perquè els necessita més poderosos i alternatius a les afeblides Associacions de Veïns tradicionals o, bé, perquè està interessada en comptar amb interlocutors allunyats de rols tradicionalment reivindicatius. Sovint aquests nous actors són associacions constituïdes entorn del desenvolupament de projectes d'intervenció social i/o educativa amb el suport de subvencions públiques i, que, per tant, tenen una vocació necessàriament col·laboradora amb l'administració pública, tal com explica una treballadora comunitària:

Surten necessitats i hi ha entitats que les detecten i volen anar a treballar-les. I, per exemple, em sorprèn que entitats de teatre acabin tirant endavant projectes de caire social o que vagin a treballar la participació, o temes de veïnatge. I, al final, és el que tu dius, no? l'Associació de Veïns s'ha quedat allí, en la llunyania, queixant-se; i, clar, hi ha casos i casos, no?. I altres entitats han agafat aquest relleu, d'una altra manera, completament diferent, amb una reformulació que, jo la veritat, és que fins que no la veus, no te l'esperes per on ha de venir. (G2, p. 2)

És evident que s'han produït canvis en les associacions. Però, no en les associacions de veïns que és el que sempre identifiquem, sinó que [amb] noves necessitats, [calen] noves entitats que hi donin resposta. Bé, aleshores si hi ha noves necessitats i noves sensibilitats, potser es poden veure reflectides en el pla comunitari, no? Crec que hem d'evitar no caure sempre en pensar que les transformacions s'han produït només en les associacions de veïns o que les transformacions [en les AA.VV] hagin anat [sempre] cap

a dolent, no?. Perquè, per exemple, en el cas de Sagrada Família hi ha hagut un relleu generacional i, a més, en positiu. I això ha permès, també, una obertura de mirades (G2, p. 2)

La participació de les associacions de serveis sovint es produeix a través dels professionals que hi treballen. Per tant, aquests no representen als ciutadans del barri sinó als serveis de benestar externalitzats. La seva disponibilitat per treballar pel PDC és molt més important, com és obvi, quan alguns dels projectes de la seva entitat es desenvolupen en el marc del PDC, però en alguns casos no ha estat així.<sup>124</sup> En altres casos, la participació està molt limitada per la pròpia modèstia de l'entitat que no es pot permetre "el luxe" d'ocupar hores del seu professional en un projecte pel qual no rep cap subvenció; sobretot si perceben que la seva aportació no és suficientment valorada.<sup>125</sup>

### **2.2.2. La importància del paper de les Associacions de Veïns (AAVV)**

Els PDC contribueixen a una redefinició pràctica del paper de les AAVV (com gestors i administradors de serveis) i, com a conseqüència del nou paper, a una reformulació de les relacions amb l'administració (que en el PDC funcionen sota el paradigma de la col·laboració i del consens versus la reivindicació tradicional).

En principi, en un context general en el qual les AAVV han perdut la vitalitat i presència en els barris que havien tingut els primers anys de recuperació de la democràcia, algunes associacions de veïns que mantenen la seva perspectiva global veuen els PDC com una bona oportunitat per revitalitzar el seu lideratge en el barri i obrir el seu propi projecte al conjunt d'actors del territori, establint un nou espai de treball comú que incorpora a entitats amb interessos sectorials (culturals, mediambientals, etc.). Aquest ha estat el cas de Trinitat Nova, Roquetes i Sagrada Família, en els quals han assumit el lideratge polític del procés, tal com explica un president d'una d'aquestes associacions:

Jo crec que el propi concepte del què és un pla comunitari, la idea de poder treballar en xarxa, sumar complicitats (...), moltes coses que s'estan treballant o que es treballaran

---

<sup>124</sup> En l'experiència del PICA, hi havia professionals que treballaven en projectes emmarcats en el PDC que no sabien res sobre el treball que s'estava realitzant en la seva comissió de referència. Aquest fet va condicionar negativament el procés fins al punt que en el barri es va visualitzar el PDC com el "xiringuito" de quatre entitats que es repartien els diners que l'administració pública distribuïa a les entitats del barri "fidels" a l'ajuntament del districte.

<sup>125</sup> Per exemple, sovint hi ha el costum de visualitzar públicament només a les organitzacions (públiques o privades importants) que aporten suport econòmic a un projecte concret, quan l'aportació que han fet altres entitats en hores de treball ha estat molt més significativa pel procés.

des del pla comunitari, toquen de ple el que són els objectius de l'Associació de Veïns, tant per temàtica com per públic al que es destina, (gent gran, nous veïns, joves, etc.) És a dir, hi ha una sèrie de temàtiques i una sèrie de col·lectius amb els quals l'Associació de Veïns porta molts anys treballant. I, llavors, el pla comunitari per a nosaltres és una oportunitat per no treballar sols... L'únic canvi és que fins ara això ho feia l'Associació de Veïns sols, i ara ho estem intentant fer amb la complicitat amb els tècnics, amb altres entitats, amb veïns a títol individual, amb més suports, amb més recursos, amb una tècnica comunitària, amb recursos econòmics. Ha canviat la metodologia de treball, però la finalitat per mi és la mateixa. (AnRP, pp. 39-40)

L'experiència demostra que "el lideratge pel canvi només és possible si l'actor que la lidera és capaç de canviar ell, en les seves formes de fer, de fomentar el recanvi generacional i de relacionar-se, obrint un nou espai de treball comú que incorpora a entitats amb interessos sectorials (culturals, mediambientals, etc.)" (Rebollo, 2005, p.12)), tal com confirma un altra president d'una associació de veïns que lidera un PDC:

La Asociación es un miembro activo del plan, está en casi todas las comisiones; tenemos una de prevención, la de sanidad... Bueno, en casi todas. Además, una de las cosas por las que se luchó ya desde plataforma fue por tener un espacio donde poder hacerlo y se consiguió este local. La Asociación de Vecinos era una de las entidades que sí que tenía una visión global, nosotros defendíamos igual temas culturales, que medioambientales... Lo que pasa es que el cambio generacional fue difícil, la gente que había era mayor, no venían jóvenes y ahora sí que viene gente joven, hacemos actividades y como meta más importante que tiene es mejorar la convivencia de los vecinos, que no haya problemas, que los vecinos sepan convivir, es el tema más importante por el que se lucha, aparte de lo de siempre: el urbanismo, la calle... (AnR2, p.172)

Sense dubte, la renovació generacional i la incorporació de persones amb formació tècnica a les associacions de veïns també ha afavorit aquest canvi cultural a aquestes entitats i la seva aposta per la metodologia d'intervenció comunitària, tal com explica un president d'una associació de veïns entusiasta dels PDC:

L'Associació de Veïns està canviant, està en procés d'evolució. Jo quan vaig entrar fa 3 o 4 anys em vaig trobar gent gran, jubilats, etc. Però vaig pensar que havíem d'incorporar altres sensibilitats, altres maneres de fer, etc. No podia ser que l'Associació només muntés la festa major, perquè la seva funció no és aquesta... Quan vaig tenir la responsabilitat de portar a terme el projecte de l'Associació, vaig incorporar gent nova i que pogués engrescar als que hi havia. Per exemple, la Mònica a la que coneixia per temes de feina, li vaig proposar que entrés a l'Associació i que s'encarregués del tema de la coordinadora, les relacions amb les entitats, etc. La Mònica ha fet ciències

polítiques, és tècnica de participació... Ara ha entrat a l'Associació gent més jove. Si fins ara la mitjana d'edat era de seixanta anys cap amunt... amb l'entrada de la Mònica, la Isabel, el Xavier... s'ha baixat la mitjana d'edat i, a més, tenen un altre tipus de formació... Aquests som els que estem tirant del carro de la coordinadora, del pla comunitari, de la gestió de l'equipament... Però la resta són les persones que continuen fent les activitats que tradicionalment han muntat sempre: atenció a la gent gran, les tertúlies, les excursions... (AnRPt2, pp. 46-47)

Però no sempre les AAVV que lideren un PDC, com en el cas de Trinitat Nova, han volgut o han sabut fer aquest canvi de cultura organitzativa i quan això passa es fa més difícil el treball comú amb els serveis públics i la potenciació de la participació ciutadana per afavorir nous lideratges. Aquesta relació problemàtica amb els PDC s'agreuja quan aquests processos estan sent liderats per altres entitats, ja que les AAVV senten que perden la seva posició d'interlocutor de referència del barri que van tenir durant els anys 1980 i 1990 i no viuen bé ser considerats una associació més en el conjunt d'associacions cada cop més divers que conviuen en un mateix territori. Tal com explica una tècnica comunitària, aquest ha estat el cas de l'Associació de Veïns del Casc Antic:

En el Casco Antiguo (...) es importante que, en los inicios, hubiera habido la asociación de vecinos, el movimiento vecinal organizado juntamente con otras entidades de servicios que se unieron para hacer el plan de desarrollo. Pero ahora, por ejemplo, la asociación de vecinos está en contra del plan, entonces esto nos empeora a la hora de que vengan vecinos. (G1, p. 2)

En tot cas, la no implicació i, encara pitjor, la confrontació de l'Associació de Veïns amb el PDC limita molt la capacitat d'aquest per construir un procés comunitari que impliqui els veïns del barri. Si bé també és cert que sovint aquestes entitats estan debilitades, tenen poca capacitat organitzativa i acostumen a arrossegar vells conflictes amb d'altres associacions del barri, segueixen sent, especialment en els barris populars, referents simbòlics que encarnen la lluita contra unes institucions públiques que tenen una legitimitat política a la baixa. El fet que l'AV quedi arraconada en una posició marginal en el barri, com en el cas del Casc Antic,<sup>126</sup> pot produir que la implementació d'un PDC acabi provocant un efecte pervers i es converteixi en un factor de divisió en el barri entre els serveis de benestar (siguin públics o privats) i els representants dels veïns del barri. Si això es produeix, probablement el millor és donar el PDC per finalitzat perquè no es poden acomplir els seus objectius fundacionals. Té

---

<sup>126</sup> Ens consta que es produeixen situacions semblants en altres PDC de la ciutat de Barcelona

tot el sentit i legitimitat del món que hi hagi una plataforma de treball comú en un barri entre alguns serveis i entitats que treballen en l'àmbit del benestar i de la cultura, però no la podem anomenar PDC.

### 2.2.3. L'obertura d'un espai veïnal nou que té límits evidents

En aquest procés de nova configuració de la representativitat de la societat civil, caracteritzat per un increment i atomització del teixit associatiu i un procés de consolidació del Tercer sector, també és rellevant el fenomen del impuls d'associacions de barri de segon nivell (coordinadores, plataformes, taules, etc.) com a estratègia d'enfortir i racionalitzar la tasca de les associacions, ja sigui a través d'un PDC o no. En alguns casos estudiats, els PDC s'han impulsat com a un dels projectes d'aquestes plataformes.<sup>127</sup> En d'altres casos, s'ha creat una associació com una estratègia d'organització i gestió del propi PDC.<sup>128</sup>

En general, des de les entitats valoren positivament l'existència d'espais per compartir preocupacions, idees i projectes, però alerten que les seves energies són limitades i que tothom té molta feina i no poden estar a tot arreu:

Per un costat si que és positiu i pot ajudar. Primer, perquè et vincula més al barri, crea xarxa entre entitats, entre plataforma, entre veïns... Per exemple, la comissió de convivència (que és a la que he anat jo algunes vegades), com que hi ha membres de diferents entitats, de la plataforma i alguna vegada també ha vingut algun veí com a particular. Bé, crea xarxa... un espai per compartir inquietuds, interessos, en referència al barri. Posar en comú el que hi ha al barri, el que es pot millorar a nivell de convivència. Després per a coses més pràctiques, també t'ajuda a conèixer que es mou pel barri i, després, traduir-ho a propostes concretes com per exemple ara la mostra d'entitats... Llavors a nivell d'entitat, la participació és positiva en aquest sentit. I també ens ha comportat, negativament, una altra implicació, la dedicació. La coordinadora és petita, i com tothom, estem plens de feina, i formem part de mil plataformes, comissions, grups de treball... tan a nivell d'entitats com d'administració. I, és clar, és un esforç gran dedicar recursos, gent, que vagi a cada lloc. I per anar a les reunions de la comissió a vegades tenim problemes d'horari i d'agenda. Això: un sobre esforç.(AnR2, pp. 108-109)

Por un lado el trabajo en red es muy positivo pero también tiene sus limitaciones, porque tienes tu faena interna y luego has de sacar una faena externa en beneficio del barrio y eso es a veces es difícil llevarlo a cabo (AnR2, p. 160)

---

<sup>127</sup> Poble Sec, Sagrada Família i Roquetes

<sup>128</sup> Casc Antic, Verdum, Carmel Amunt

Aquesta limitació en la capacitat d'articular el teixit associatiu també es posa de manifest quan una tècnica comunitària opina que sovint els PDC estan massa centrats en l'àmbit sociosanitari i que no tenen suficientment en compte el sector econòmic o l'associacionisme cultural:

Clar, el repte, a part de la participació ciutadana, és la participació d'aquells agents o d'aquells actors que potser històricament o per costum no se'ls ha tingut prou en compte, com per exemple seria el sector econòmic, els comerciants... Perquè a vegades, tot sovint, ens els descuidem o bé perquè ells no acaben de veure clar quin pot ser el seu paper, en un treball pel barri. I això és un dels límits que ens trobem molt, el tema sector econòmic i el del ciutadà a títol individual. I després també entitats de caire més cultural... perquè s'associa que el pla desenvoluparà projectes més a nivell sòcio-sanitari, més socials, no? I, per tant, tot el relacionat amb allò cultural, com geganters, és més difícil. (AnR2, p. 31)

D'altra banda, com ja hem comentat, el marc de consens amb l'administració limita les possibilitats dels PDC com espai d'articulació de l'acció conjunta del teixit associatiu, i que les associacions també necessiten altres espais propis en els quals no hi intervingui l'administració pública:

Crec que també, sento que les entitats, les associacions, com que hi ha moments que volen estar soles sense serveis, sense administracions... (G2, p. 6)

A més, el moviment associatiu també té els seus reptes, té la seva vida ...; en fi, que busquem punts de col·laboració però no necessàriament tot s'ha d'emmarcar dintre d'un pla comunitari. A vegades el pla és una plataforma de xarxes de relació, de coneixement, de suport logístic, per crear tota una sèrie d'espais de reflexió. (G2, p. 7)

Una altra de les qüestions que sovint estan presents en el debat entorn dels PDC és la capacitat que aquests processos tenen d'incorporar als que mantenen una posició crítica amb les administracions. Per un costat, trobem que en algun PDC s'ha aconseguit mantenir dintre del PDC a actors que mantenen una posició crítica, com explica un representant d'una entitat:

Hay el peligro que se acabe convirtiendo a nivel político en una herramienta del Ayuntamiento, una pata más puesta allí, cuando es muy interesante que pueda ser todo lo contrario, ¿no? Una herramienta vecinal, que en Roquetes lo está siendo, con sus equilibrios y sus cosas. (AnR2, p. 161)

Però també s'evidencia que hi ha associacions, com algunes associacions de veïns, com hem vist, que no hi volen participar i que mantenen una posició crítica amb

aquesta proposta i exigeixen a l'administració pública que acompleixi la seva funció de garant dels drets socials:

Hay gente que no quiere participar en el plan comunitario, porque considera que el plan está absorbiendo tareas del Estado, de la administración, y que consideran que si funcionara el sistema... Digamos, que es como un parche. Todo ese debate crítico sobre el carácter ideológico o político del plan, ¿no? (G1, p. 5)

Tenim una entitat concreta que estava dins del pla comunitari però s'ha marxat perquè ha dit: "voluntariat no creiem en el voluntariat. Perquè l'administració té la responsabilitat de fer això i nosaltres no hi creiem, no?". És una qüestió purament ideològica: no i marxen! Jo crec que hem de poder plantejar el conflicte i els projectes enfrontats, no? (G2, p. 3)

### **2.3. El PDC com un espai d'intervenció social professional**

La implementació dels PDC ha generat l'oportunitat de construir un nou espai d'intervenció en el qual hi han participat professionals dels serveis del benestar públics i privats amb perfil professional divers.

#### **2.3.1. El PDC com una proposta tècnica**

El PDC és una proposta tècnica per abordar la millora del benestar d'un territori mitjançant el treball comú entre els actors d'un territori inspirat inicialment pel model de desenvolupament comunitari<sup>129</sup> i que posteriorment es desenvolupa des de diverses disciplines afins com el treball social, l'educació social, les ciències de la salut, la psicologia comunitària, l'art comunitari, etc.

En l'anàlisi dels PDC estudiats hem pogut constatar que aquests processos s'implementen en els territoris gràcies al lideratge d'algunes persones que majoritàriament combinen un perfil tècnic amb una experiència activista i/o associativa. Es tracta de persones que han viscut un procés formatiu que els ha dotat d'un cert bagatge de coneixements i habilitats que també han pogut aprendre des de la pràctica activista.

Podem anomenar aquest "nucli impulsor" dels PDC com "actors-socials reticulars i intersticials" pel lloc que ocupen entre diversos camps, xarxes, institucions i/o organitzacions amb les seves constriccions, determinacions, interessos personals, etc.

---

<sup>129</sup> Que els organismes de Nacions Unides difongueren internacionalment des dels anys cinquanta i que tingueren impacte a Espanya des dels anys seixanta. Des de llavors, Marco Marchioni ha estat el major difusor i assessor d'experiències d'aquest tipus.

Sovint es tracta de persones que han viscut o viuen els rols dels diversos actors que participen en el procés i han experimentat i reflexionat en primera persona entorn dels reptes i contradiccions implícits en cada una de les posicions socials. Aquests són els principals protagonistes dels plans comunitaris, els que més hi participen, els subjectes del canvi, els principals beneficiaris d'aquests processos, però també els primers que són víctimes de les seves crisis.

En general, aquestes persones, que poden desenvolupar aquesta tasca en un marc laboral o pel seu compromís amb algunes de les associacions que participen en el procés comunitari, comparteixen la seva convicció en la necessitat de desenvolupar el treball comunitari com a estratègia d'intervenció social. Com explica un treballador social de serveis socials i una tècnica comunitària, es tracta d'una ideologia professional i una manera diferent de treballar que cerca la implicació de tots els professionals que treballen pel benestar de les persones i incorpora una actitud oberta a aprendre dels processos amb els actors que hi participen:

El pla comunitari és una manera de treballar diferent i, a partir d'aquí, allò que quedi quan no hi hagi lo que s'anomena "pla comunitari" amb uns diners, uns tècnics... El que intentem és el treball en xarxa i que això quedi que es pugui treballar en xarxa. (AnR2, p. 150)

Aprentatge que va lligat a l'extensió d'aquesta ideologia professional, no? incorporant altres àrees com medi ambient o urbanisme. Perquè, sinó, ens quedem amb Serveis Socials i CAP perquè hi ha la figura del treballador social, no?, i para de comptar. Però, un dels grans cavalls de batalla que hem tingut nosaltres en el pla comunitari, era quan sol·licitaven que, per exemple, que un tècnic de Pro-eixample estigués, que estigués Guàrdia Urbana, que estigués... perquè també són professionals i perquè aquesta ideologia, aquesta metodologia de treball comunitari també s'hauria de fer extensiu a altres àrees, no? (G2, p. 13)



### 2.3.2. El paper del tècnic comunitari com a organitzador i dinamitzador del PDC

Per desenvolupar la tasca de dinamització i organització del pla comunitari, tal com hem explicat en el capítol anterior, els plans comunitaris s'han dotat de professionals, que s'acostumen a denominar tècnics o dinamitzadors comunitaris, per enfortir la capacitat d'acció del grup motor del procés i així poder donar continuïtat i rigor a l'acció. Cal tenir en compte que, aproximadament, el 80% de la inversió en PDC es destina al sou d'aquests professionals i que, per tant, la seva tasca professional és una bona part del valor afegit que aquests processos aporten en els territoris.

El repte dels tècnics comunitaris és abordar la transformació de situacions col·lectives mitjançant l'organització i l'acció associativa. "Es tracta d'una tasca que aborda el repte de constituir i sostenir un grup (o varis) o un intergrup entorn de l'elaboració i l'aplicació d'un projecte de desenvolupament social. O sigui, de generar nous subjectes socials, nous agents col·lectius i/o noves estructures de relacions entre ells" (Barbero i Cortès, 2005, p.18). El seu repte fonamental és precisament, expliquen els mateixos treballadors comunitaris, el de desenvolupar un procés educatiu per aprendre noves de fer i generar noves estructures de relacions que permetin afrontar la transformació de situacions col·lectives:

El repte de desenvolupar processos i que hom defensa que l'activitat, el projecte pot tenir aquest resultat concret. Però això, en definitiva, és una excusa per fer un aprenentatge, per desenvolupar un procés, per anar-se, no?, que deia ell. I això, crec que tenim el repte, perquè tenim aquí, en el "cogote", a tothom, no? Les administracions que volen saber quants participen en aquest projecte, clar, però la certesa d'això és allò, no?, el canvi social, processos, altres maneres de fer, no? que s'arrelin en la comunitat altres dinàmiques, no?, que creixem en això. I això és en un període llarg (...)Y aquí és on jo crec que la mirada de mitjà termini no serveix. Si hem de deixar alguna empremta de la nostra aportació, jo crec que ha de ser en aquest canvi de mirades, en aquesta manera de dir "hi ha una necessitat, volem fer una intervenció, volem comptar amb la participació molt més global", no? Entendre el barri, no d'una forma parcel·lada sinó d'una forma més general. (G2, p. 15)

Queda clar, doncs, que el principal repte de l'equip comunitari és exercir com a facilitador metodològic perquè es produeixi aquest procés de treball col·lectiu, sense oblidar el seu projecte d'influència que defineix els valors que vol promoure i el tipus de societat que es vol contribuir a construir (Barbero i Cortès, 2005), com explica una treballadora comunitària:

Y además está la cuestión de la coherencia con uno mismo. Tiene que hacer lo que creen los otros o...? ¿Somos un facilitador metodológico o también tenemos que incidir en los contenidos? (G1, p. 9)

Por ejemplo, te vienen vecinos y te dicen: “hay que hacer algo porque los paquis, los moros están tomando todas las plantas bajas y nuestros vecinos mayores...”. Claro yo no voy a impulsar una propuesta xenófoba, por llamarla de manera liviana. Cosas así que bueno... hay un punto que no puedes, tampoco, transigir porque es muy contundente de contenido, ¿no? (G1, p. 9)

En l'exercici d'aquesta tasca de dinamització, els professionals destaquen que és molt important la tasca d'organització d'espais de trobada i de treball per dur a terme els projecte col·lectiu que incorporin a professionals i ciutadans del territori promovent l'autonomia dels processos. En l'acció comunitària es tracta de conciliar, com subratllava Dumas i Séguier (1997), el pol productiu (construir una organització eficaç) i el pol pedagògic (aprenentatge de la responsabilitat col·lectiva). Però això no sempre és fàcil ja que no és fàcil que els ciutadans assumeixen la responsabilitat de tirar endavant els projectes, tal com apunta una tècnica comunitària:

Aquesta colonització per part dels tècnics, també, respon, no sé si teniu la mateixa sensació, a una necessitat de comptar amb aquesta estructura, un espai de coordinació, de trobada... Sembla que, dins d'aquestes grans expectatives d'un pla comunitari, també hagi d'haver un espai tècnic per poder treballar projectes i dius: “bé, un altre repte”. No sé si teniu aquesta sensació.(G2, p.11)

Això a vegades, em fa una mica de “yuyu” perquè si estàs impulsant una manera de treballar i, això que deies, la dimensió més relacional, maneres de fer diferents i acaba sent el professional contractat el que impulsa els projectes, no sé... Sí que té un impacte, però és per la manera de treballar dels plans de desenvolupament comunitari? O estan fent un servei com podria fer una persona d'una entitat de serveis? (G1, p. 19)

L'esforç del tècnic per trobar l'equilibri entre liderar la tasca per garantir el seu desenvolupament i el donar joc als altres actors que hi participen també està relacionat amb seu nivell d'implicació en el procés comunitari. En general, hi ha consens en defensar que el treballador comunitari s'impliqui en els processos que dinamitza (Villasante,2015; Navarro, 2004; Barbero i Cortès, 2005) que tingui flexibilitat horària i d'adaptació a la realitat amb la que està treballant però amb un límit. Queda clar, doncs, que és necessari creure en el qual s'està fent i posar-hi emoció, però mantenint una distància que ens permeti visualitzar de manera racional la situació que s'està abordant:

No es pot anar amb la lògica de l'administració que: "jo tinc un horari i a partir de certes hores...". Evidentment, t'ho has de creure i, per tant, no es que es demani que sigui com una missió, que hagi de donar-hi la pell; però has de tenir flexibilitat horària, has de tenir unes certes actituds que, a vegades, es tenen o no es tenen. I allà tenim molt bones experiències de gent de que està fent treball comunitari amb aquesta adaptació a la realitat i, una mica, sortint de l'horari d'oficines, trepitjar carrer, etc. I si has d'estar dinamitzant un projecte, en funció del teu paper, evidentment es demana aquest compromís i implicació. Malament quan hi ha gent que està més pendent de les hores que ha fet de més i de com les recuperarà. Després tenim l'altre extrem: portat com un projecte molt personal, també corres riscos perquè això no sustenta tota la vida, això està bé a etapes; la gent té família, és lògic, té vida personal i és bo que tingui vida personal. Pots cremar-te! Una exigència tan alta...(G2, p.20)

Mi aprendizaje fue: implicar-se no es entrar en el caos, enloquecerse y emocionarse y volverse loco, sino justamente llevar una cabeza fría y ver todo el panorama, ¿no? Esa experiencia fue, así, en carne propia aquello de "¡oooh, me implicol!"(...) Creo que la implicación del técnico hay que cuidarla como oro. Porque como no esté la implicación, el técnico que se lo cree y se emocione... Eso forma parte del alma, ¿no? Pero también hay que entender que formar-se, aprender, retirarse, respirar... forman parte de la implicación. (G2, p. 19)

Tampoco es sano para el proyecto, ¿no? Más allá de uno mismo, para que siga funcionando de una manera sana. Por qué, si uno lleva todo ese estrés, no... (G2, p. 21)

Es valora, doncs, que és necessari situar-se en el paper del tècnic comunitari, que està al servei de l'articulació del treball comú entre els diferents actors i, en conseqüència, més enllà del fet que el tècnic depèn d'una entitat determinada, no es pot identificar amb cap dels actors que hi participen, sinó que ha de tenir un projecte propi que li permeti assolir els seus objectius, tal com explica un tècnic comunitari:

I llavors clar, m'he trobat, a vegades, a tècnics que s'acaben fusionant amb els veïns. No saps si tens al davant un tècnic o és el representant d'una associació. I, llavors, aquest punt d'equilibri, no?. També al revés, eh? Diríem que jo sóc més representant de l'administració i estic intentant mantenir, reconduir i manipular tot això. Si et desvies del teu rol ja està: sembla que t'acabes posicionant més en un cantó o en l'altre. I, això, clar que no és clar. Estem, una mica, entre mig i hem de tenir una mica de distància perquè ni l'associacionisme té la raó i ni l'administració tampoc... Llavors, és allò que dèiem del projecte, a on està el projecte? Què és el que volem? La força que et dona tenir un projecte que té uns reptes, que és el que a tu et guia i és el que et dona força. (G2, p.24)

Aquest lloc singular del treballador comunitari ha de permetre desenvolupar un paper de mediació entre l'administració i la ciutadania, entre el llenguatge tècnic i el popular, tal com explica una tècnica comunitària que dinamitza un PDC des d'una entitat veïnal:

Y creo que estas cosas, que a veces costa mucho entender, se van integrando. Quiero decir que, incluso de cara a los técnicos de la administración, nosotros hacemos un poco la figura de puente y que podemos ayudar a que se entienda también su papel: que por ser [técnicos] de la administración no es malo, que a veces nosotros somos para la administración representantes de entidades i para las entidades a veces (en este barrio menos) te ven como un representante de la administración, y creo que es lo que hay que intentar aclarar, porque lo que nosotros somos es un puente, intentamos ser un puente entre la administración y la ciudadanía. (AnR2, p. 171)

### 2.3.3. La importància de poder formar un equip professional per la dinamització d'un PDC

En la reflexió sobre el seu repte professional es manifesta la importància de poder d'abordar la dinamització a través del treball d'equip. Quan això no és possible (en 5 dels 14 PDC de Barcelona el 2009)<sup>130</sup> els tècnics ho viuen com una important mancança:

Trabajar en equipo cuesta y tiene todo el riesgo de las desavenencias y dificultades. Pero trabajar solo, claro, no puedes contrastar si estás más o menos bien. No tienes *feedback* de ideas, o sea, es una historia. O sea, que a nivel de la administración se lo tendrían que plantear como una cuestión de que se potenciaría. O sea, en teoría debería ser una buena inversión. (G1, p. 24)

Jo sempre que he fet la demanda d'un segon tècnic... te'n vas dient: "és que hi ha no sé quants plans comunitaris que en tenen, tio, què passa? I jo per què no?". I te diuen és que no volem muntar una súper estructura tècnica. Clar, jo en part ho entenc, no?, perquè si comptes amb una altra persona, potser no comptes tant amb implicar a l'altre. Però, igualment, no, perquè jo crec que entre dos tens més bones idees, vas més desfogat, tens vida pròpia, pots estudiar un màster, pots fer no sé quantes coses, saps?, i ets més feliç i tens més ganes. Però clar, vull dir, sinó tu t'ho vas carregant, t'ho vas carregant i te diuen: "hòstia si, pobre, quina putada, però és que no hi ha quartos". És això el que dic: "no són tants diners"; una persona més a 20 hores o dues persones a 30 hores, no li suposa augmentar gaire més diners al pla comunitari.... G1, p. 21)

<sup>130</sup> Informe 2009. plans de desenvolupament comunitari de l'Ajuntament de Barcelona

Porque, además, la quemada del técnico juega un papel fundamental, porque te quemas y... ¡buf! Ahí juega mucho la ilusión del técnico, que tenga ganas y que vaya... De funcionario es muy difícil que vayas a mover un plan comunitario. Puedes, pero bueno, llega un momento que la gente no te cree porque se da cuenta de que no tienes ilusión. O sea, que en definitiva la administración está comprando la ilusión de ese técnico, también. Entonces, a la administración habría que decirle que el técnico estaría más ilusionado pudiendo trabajar en equipo, ¿no? (G1, p. 24)

Per a superar aquesta mancança i intentar construir un equip professional que impulsi el PDC, alguns tècnics expliquen que procurin fer equip amb professionals que treballen en serveis o associacions que participen en el PDC, però aquesta iniciativa té les seves limitacions per la poca disponibilitat d'aquests professionals:

Si que pots crear equip amb varies persones del teu voltant, de l'entitat, amb algú de la coordinadora, amb algú del CAP... Clar que pots crear equip i t'esforces en buscar un equip. Una farola: equipo! Vull dir, vas a tot arreu buscant equip. (G2, p.22)

[Les tècniques comunitàries] van perseguint una mica, que és lo que han de fer, eh? Perquè realment si no ho fan així... ens desconnectem fàcilment perquè el dia a dia ens absorbeix. Però clar quan dius: Ai la Marta! Ah el Pla! Ostres! Llavors torna a... no? Això també fa que ella o l'equip també s'ho ha de "currar" molt per mantenir una mica aquest contacte i això penso que és bàsic per mantenir-se coordinats perquè si no fàcilment t'absorbeixen altres coses i ho deixes... (AnR2 p. 11)

Per tal de reforçar la seva tasca també consideren que seria molt desitjable poder disposar de supervisió professional, tal com explica una tècnica comunitària:

Jo crec que a nivell de tècnics hauríem de demanar supervisió. Tenir aquest recurs de supervisió. Com aquest recurs que tenen els psicòlegs: "a veure tinc això, aquest pacient m'ha dit..." (recurs pels tècnics comunitaris:) "A veure, tinc el de l'entitat aquesta que no... i estava donant-hi voltes a la teoria de Marchioni i no me'n surto", a veure, no? Aquest recurs jo crec que entre nosaltres mateixos tindríem que poder demanar-ho, no sé ben bé a qui. (G2, p.22)

En la reflexió sobre el paper del tècnic comunitari, en diverses ocasions també es manifesta que caldria que aquest professional tingués unes millors condicions laborals, tant pel que fa al sou, que és molt variable en funció del qui sigui el contractant perquè no hi ha un conveni laboral, com pel que fa a l'estabilitat. Al llarg del període estudiat s'han produït molta rotació laboral. Per exemple, la majoria de tècniques comunitàries que treballen a la ciutat de Barcelona el novembre del 2008 tenien una antiguitat inferior a dos anys i mig. En els darrers anys, sobretot a partir del 2011, en el context de crisi econòmica i de retallades dels serveis de benestar que afecten de manera

greu al tercer sector, la precarietat de la situació d'aquest col·lectiu encara ha empitjorat.

Això és un problema per la dinamització dels processos perquè per fer aquesta tasca cal conèixer bé el territori, construir bones relacions amb les persones, gestionar processos grupals que són lents, etc. Tothom destaca la importància del seu paper en aquests processos i es fa un reconeixement públic de la qualitat de la feina que desenvolupen.

Penso que l'hem encertat de ple agafant-la a ella de tècnica comunitària, perquè és una persona que ha sabut entendre molt bé la dinàmica del barri i que ha posat molts esforços en la dinamització, el contacte persona a persona, de parlar, d'explicar, és una persona comunicativa... Ha fet tota una feina prèvia (d'aquesta que potser no es veu) que després quan vam fer el taller vam veure que va venir molta gent. Això no hauria estat possible sense la feina de "cuineta" que ha fet la Marta, de trucades, d'atenció, de que la gent se senti acollida, d'escolta... aquesta feina no visible dona resultats. (AnR2, p. 49)

La manifestació d'aquest reconeixement és important perquè a vegades els tècnics senten que no en tenen prou i se senten sols en la seva tasca. Així ho expressa una tècnica comunitària i una representant d'una entitat:

Una escolta almenys, no?, un compartir;.... [Sobre la] la memòria, jo espero que, quan em faig el curro de 50 pàgines, algú la llegeixi. I les tres administracions després et diuen: "no es que no ens l'hem llegit". I tu dius "doncs la propera vegada et contaré el que vaig a fer amb ella". (G2, p.23)

La Sira està sola en el pla comunitari, té el recolzament de l'entitat, el nostre suport. Ella sap perfectament quin és el funcionament de la coordinadora, quines són les nostres mancances, i en això ella col·labora molt. Són situacions molt precàries que la pròpia administració no sap valorar de cap manera, al contrari, encara menysprea una mica; "com és que si hi ha una persona cobrant no passa això, no hi ha allò..." (AnR2, p.101)

Però, en general, els tècnics comunitaris defugen prendre una actitud de víctima i reconeixen que també és responsabilitat seva explicar-se més bé perquè s'entengui millor el seu paper.

### **2.3.4. El paper dels professionals dels serveis públics**

Les declaracions de bones intencions dels representants polítics de les administracions públiques, manifestades de manera reiterada en fòrums institucionals i professionals no es tradueixen en una aposta efectiva per part dels serveis de

benestar. Avui encara no hi ha una estructura definida entorn de la participació dels serveis públics en els PDC. L'administració té poc en compte el paper dels serveis públics per liderar i/o participar en aquests processos i tendeix a externalitzar el treball comunitari, ja sigui situant aquesta tasca en una associació referent en el barri o encarregant determinades tasques claus en el procés d'intervenció comunitària a actors externs (empreses especialitzades o universitats) com succeeix, per exemple, en els moments de realització de diagnòstics comunitaris.

El treball comunitari és una tasca preventiva que, sobretot, assoleix els seus beneficis a llarg termini. Per això és fonamental que els serveis de benestar establerts en el territori tinguin un paper central en el impuls i el manteniment dels processos de dinamització comunitària entorn de la millora del benestar, tal com diverses veus recomanen desde fa temps (Pelegrí, 1999; Llobet, 2004; Carmona et al, 2005). Aconseguir, però, que l'Administració afavoreixi la coordinació entre dispositius i serveis d'un barri no és senzill i, sovint, com explica una tècnica comunitària, no es donen ni les eines ni els temps als seus professionals per que participin en els PDC:

El gran repte és la interlocució entre diferents institucions que es troben en un mateix espai. El repte no és si hi ha un recolzament, sinó com es veu el treball comunitari i, per tant, com la cultura del treball comunitari es transmet dins dels propis serveis. Perquè jo puc sentir o podem sentir un recolzament per part de districte, perquè està dins del seu pla d'actuació municipal impulsar aquest pla comunitari i, per tant, de portes en fora s'impulsa i es dóna recolzament econòmic, tècnic, etc., i realment hi és [aquest recolzament] i ho valoro; però cal veure si realment és un discurs que es creu, que està integrat i que, de portes en dins, ho transmet i es dóna coneixement als diferents professionals que donen serveis d'aquest projecte, si es donen les eines i els temps per poder participar, etc. (AnR2, P.26)

Ens consta que sovint els professionals dels serveis de benestar públics no poden participar en el PDC perquè les administracions no reconeixen aquesta tasca entre les seves competències prioritàries. El treball comunitari sempre és considerat com una funció secundària que només és pot realitzar si queda garantida la cobertura de la funció primària (Cortès, 2014). La implicació d'aquests professionals en el treball comunitari depèn de les ganes de cadascú i del suport que tinguin dels seus responsables organitzatius més immediats.

Tal com explicava Llobet (2004), el paper dels coordinadors/es dels serveis socials, els directors/es de les escoles i instituts així com també els responsables de les àrees bàsiques de salut (sovint professionals del treball social, de l'educació i/o la salut amb molts anys d'experiència a la base) és clau per la promoció del treball comunitari en

els serveis del benestar. Aquests són el node de relació (corretja de transmissió) entre polítics i professionals, tenen la funció de representar el servei al territori i, per tant, la seva posició és clau en les relacions amb els altres serveis del benestar i les associacions del territori. D'altra banda, el seu paper és important per afavorir la participació dels professionals del benestar en els plans comunitaris, en la mesura que poden impulsar una reorganització en la distribució de les tasques, dels temps de treball i el treball d'equip. Ens ho explica una directora de serveis socials:

Jo sí que volia dir una cosa, que crec que sí és important de cara a un equip de serveis socials en el qual la feina és divideix, en el qual cada professional participa en una comissió. Crec que és molt important que tot l'equip sàpiga que s'està fent això i que, d'alguna manera, tots participem del que s'està fent en cada pla comunitari, no? Nosaltres aquí participem en dos plans comunitaris: Trinitat Nova i Roquetes, val? Aleshores hi ha uns professionals que hi treballen però això d'alguna manera ho compartim amb tot l'equip, en moments de programació, d'avaluació... perquè tot l'equip senti aquest projecte com a seu. Dificilment un professional pot anar a una comissió representant tot un equip o un centre de Serveis Socials si no hi ha un treball de valorar, de decidir criteris, d'indicadors per veure com van les coses, no? Jo crec que aquest és un tema important a tenir en compte alhora de dir que un centre de serveis socials participa d'un pla comunitari. (AnR2, p.149)

Sense dubtes, l'oportunitat de participar en un PDC també interpel·la als professionals del Benestar Social en general i, en concret, del treball social. Sovint es manifesta desencís per una reducció de l'exercici del treball social a la gestió de processos administratius que el desconnecta o distancia de les orientacions de la disciplina (Barbero, 2002; Barranco, 2004; Navarro, 2004). En aquest context, com explica una tècnica comunitària, l'aparició dels PDC ha esdevingut una oportunitat de descobrir noves formes de treballar que els ha permès repensar, en alguns casos, el seu rol professional:

Yo creo que lo interesante es también, por lo menos en el plan comunitario donde yo estaba, que se implicaban voluntariamente. Tal vez desde el CAP reservaban el espacio, ¿no? Entonces era una forma de poder reivindicar otro tipo de apoyo de la administración, el hecho de que pudieran contemplar dentro de sus programas y de sus funciones la participación en el plan, ¿no? Entonces era interesante no solo a nivel personal y profesional sino como una forma de reivindicar ese espacio y que se reconociera dentro de sus funciones. (G2, p. 11)



Aquest canvi de perspectiva i en la manera de treballar dels seus professionals obre també un camí de canvi en la seva organització. Veiem com ho expliquen dues tècniques comunitàries:

Potser és també un efecte bola de neu. Perquè... potser hi ha equips professionals que ho tenen molt clar i que quan troben l'espai troben la manera de justificar-ho. Però, a vegades, fa que [en] organitzacions que no havien contemplat aquesta forma de treballar, també repensin noves estructures, no? i fa que puguis incorporar noves formes de treballar (G2, p.11)

Però, justament la professional que venia de l'ICCS està absorbint la manera de treball d'aquests, s'està començant a "empapar" i l'està començant a filtrar cap al seu cap. Aquesta mena de permeabilitat va calant i veus que el director de l'ABS, ara mateix, està més favorable a fer aquest tipus d'intervencions. El calatge que fa cap a l'estructura també... I Serveis Socials m'han començat a entrar a partir de dos professionals que han vingut i, ara, anem a parlar directament amb la direcció, perquè ja ens escolten, ja ens reben; abans no ens rebien. (G2, p. 14)

Sense dubtes, el treball conjunt dels serveis de benestar permet corregir l'excessiva sectorialització de la intervenció social que es manifesta clarament ineficaç per donar resposta a situacions socials problemàtiques de caràcter multidimensional. Però, els PDC, centrats en el nivell de barri, tenen dificultats per convocar serveis de benestar d'abast més ampli (normalment de districte), i això fa, com explica una treballadora social, que no es puguin treballar determinades problemàtiques específiques:

Jo, per exemple, estic a la comissió de salut. Hi ha serveis que crec que haurien de participar més directament però bé, no poden. Bé, no és que no puguin. Aquí sobretot participem molt serveis del barri i... el què passa és que hi ha serveis que són de territori més ampli que també participen, com es el Cap de Salut Mental (CSMA) i el CSMIJ; i hi ha molts serveis que són més de districte que no participen tant directament i jo penso que s'hauria de generar que intervinguessin més directament. Però és complicat; són serveis de districte i imagina't si han de participar en el PDC de Roquetes, en el de Trinitat i en tots els plans que hi ha al districte! Es clar, no arriben; i suposo que a nivell institucional tampoc els recolzen gaire perquè arribin. (AnR2, p.155)

Tampoc ajuda a concertar espais de treball comú la tendència de l'administració pública a externalitzar i privatitzar els serveis públics que genera més dispersió i dificultats per trobar un llenguatge comú:

No és el mateix [treballar amb] un centre cívic, que pertany a districte però que està gestionat per una empresa externa, [que treballar] amb serveis socials o amb ABS que són de la Generalitat. Una cosa són les escoles públiques i altra les escoles concertades.

Hi ha tota aquesta diversitat de gestions i de departaments. Això pot ser una limitació també a l'hora de trobar espais i maneres de parlar. /AnR2, p.29)

Però aquesta idea de la transversalitat o d'integració d'accions si que s'ha convertit en una acció viable i efectiva en alguns dels projectes concrets que s'han desenvolupat. Els professionals que treballen de forma conjunta per un projecte, una acció, etc., es van replantejant la seva tasca conforme passa el temps i adquireixen noves maneres de treballar gràcies a la interacció amb altres persones. Veiem que com ho il·lustra una treballadora comunitària:

A través de les comissions es produeixen noves maneres de treballar, perquè quan un servei ha d'impulsar algun tipus de projecte, ja no ho fa sol, sinó pensant en què existeix tota una estructura externa que li pot donar recolzament, que es pot assessorar a través d'aquesta estructura... I això pot ser positiu. A més, et permet adaptar-te als canvis d'una forma més ràpida. Crec que les comissions de treball no només serviran per dur "projectets" en el sentit de dir "vinga, un projecte per la gent gran? sí, un banc del temps". És clar, això és important, però no només és aquesta la finalitat. No només són espais de treball, sinó de seguiment: un treball molt més proactiu. AnR2, p.29)

Quan es fa una valoració sobre la participació de cada un dels serveis de benestar, fixant-nos especialment en aquells en els quals els treballadors socials desenvolupen la seva tasca, veiem que és especialment rellevant la implicació de les Àrees Bàsiques de Salut (ABS) en la majoria dels PDC. Una treballadora comunitària ho explica referint-se al PDC que dinamitza:

Por ejemplo el CAP está muy implicado y, claro, si a las personas mayores para las que el tema de su salud es muy importante en esa etapa de la vida, el médico de cabecera les dice: "ve allá, al centro cívico que hay un proyecto que..." (G1, p. 2)

Com explica una treballadora social d'un ABS, en alguns casos aquesta implicació en els PDC respon a la identificació de una confluència de necessitats i interessos entorn al treball de la comunitat i això permet l'aprofitament de les oportunitats de treball en comú:

Nosaltres, com equip d'atenció primària, ens vam plantejar al 2001-2002, fer un diagnòstic de les necessitats de salut de la comunitat. A l'hora de realitzar la part qualitativa d'aquest diagnòstic vam convocar les entitats del barri, fent tres convocatòries i una al març del 2003 per fer la devolució dels temes tractats en totes les anteriors reunions. En aquella darrera reunió, ens van comentar que iniciaven el diagnòstic de barri per al pla comunitari i com que teníem els mateixos interessos ens vam adherir al pla comunitari. (AnR2, p. 140)

En canvi, sembla que hi ha més dificultats per a la plena participació dels serveis socials, encara que aquesta ha canviat al llarg del temps i, especialment, a partir del 2005 en el qual l'Ajuntament pren una postura més proactiva en els PDC. Sovint, com explica una treballadora social d'uns serveis socials, aquesta dificultat de participació s'atribueix a una saturació de l'atenció individual i familiar:

El pla és una manera de treballar, de treballar en xarxa amb tots els serveis. De fet, a nivell d'escoles, ambulatoris, etc. tots treballem amb la mateixa població. Aleshores crec que, a vegades, podríem implicar-nos més perquè reverteix en la població que estem atenent. Crec que nosaltres també podem aportar coses, que és súper necessari que Serveis Socials participi tot i que hi ha bastants dificultats: a nivell polític sí que valoren que nosaltres estem en plans comunitaris; però sempre hi ha, de cara als treballadors socials, una mica el tema de que el treball individual menja molt perquè cada vegada hi ha més demanda i els professionals seguim sent els mateixos. És un handicap el que tenim amb el tema del personal: treballem amb molta més població i la ràtio de professionals és la mateixa que l'any 94, val? Suposo que, això, amb la nova llei de serveis socials es podrà solucionar. (AnR2, p.150)

Una treballadora comunitària també es queixa que quan els serveis socials participen en el PDC els costa canviar la seva mirada i adaptar-se a la dinàmica de treball i veuen als altres participants en el PDC com a possibles recursos on enviar a les persones que atenen:

Nosaltres tenim una súper dificultat amb el fet que els Serveis Socials participin en les comissions del pla comunitari; però quan venen, els professionals al·lucinen perquè descobreixen una quantitat de recursos on derivar. I a les entitats que fan, per exemple, acompanyament laboral, els diuen: "ah! Bueno, pues jo et derivo els casos i tu després m'envies el seguiment". I les entitats al·lucinen "pepinos" perquè diuen: "bé, i tu que fas?" Perquè van a aquella comissió i, justament, tothom va contribuint, fent coses, pensant... i els professionals de Serveis Socials s'escuden en: "jo tinc que fer atenció, jo tinc que fer això..." Val, però, clar, que aportes tu al grup? T'estàs enriquint moltíssim i els demés no estan guanyant, no estan veient el que tu aportes. (G1, p. 4)

Y el caso de Servicios Sociales. [Con] toda la dinámica que sabemos que hay de la ley de la dependencia y movidas de estas, ellos, [los Servicios sociales], podrían ser un agente muy potente ¡y no [hay manera]! Hemos ido incluso a plantearles que, desde la pragmática, sería un alivio de la carga, ¿no?; que hay demandas que se pueden resolver vía comunitario; pero ¡no! Llevamos tres años con el plan ¡y no!, todavía no se logra que la parte de Servicios Sociales [se implique]. Con los servicios sanitarios sí. Y se ve mucho la diferencia cuando un servicio está activo dentro del plan y cuando no. (G1, pp. 2-3)

Des de la perspectiva del treball social és preocupant constatar com una comprensió inadequada dels encàrrecs i prioritats limiten les seva implicació en els PDC o atorguen major protagonisme a d'altres professionals dels serveis socials.

Sobretot, com a treballadora social, crec que les educadores tenen més assumit que han de fer treball comunitari i han de participar. Les treballadores socials sempre ens quedem una mica al marge perquè se'ns menja molt el treball individual i és aquí on, a lo millor, trobem les dificultats. Les treballadores socials batallem molt, perquè nosaltres podem participar a plans comunitaris tot i que com a encàrrec més institucional és el tema individual que no comunitari. Jo penso que es pot compaginar i crec que ho han d'entendre.

Però aquest pes relativament poc important dels serveis socials en els PDC a la ciutat de Barcelona, és ben diferent al paper que hi juguen a la ciutat de Girona. En aquesta ciutat han sabut definir uns serveis socials més generalistes que incorporen el treball comunitari com a funció indiscutible i que, en conseqüència, assumeixen un paper de lideratge tècnic en els PDC que es desenvolupen, tal com ens explica un tècnic municipal:

Nosaltres teníem un debat, ha d'haver un equip especialitzat o ha de formar part de la intervenció més de Serveis Socials? Jo sóc de Serveis Socials, eh?, dels serveis generalistes. I nosaltres hem tingut una doble experiència, clar, és que hi ha coses que no es poden traslladar. Però, clar, a nosaltres el projecte comunitari forma part de la nostra intervenció, està molt incorporat, no és un element extern. (G2,p.17)

Encara que és evident, com reconeix el mateix tècnic, que el fet que s'assumeixi aquest rol des de l'ajuntament implica el repte sempre difícil de que les altres administracions i, sobretot, les associacions també sentin seu el procés:

L'ideal és arribar al moment de dir, aquest projecte de qui és? És de Serveis Socials? És de la xarxa escolar, que en aquest cas no participa massa? No, no; és de tots, és un sentiment col·lectiu. I, a més, qui ho gestiona, doncs, ho gestiona, potser una entitat per un tema, una altra per un altre tema, s'ha construït un projecte comú. (G2, p.18)

### **2.3.5. Els perills d'un excessiu protagonisme dels professionals en els PDC**

El professional és un ser dual, tensional, un subjecte àncora i flotador a l'hora que cerca l'equilibri entre les polaritats de diverses tensions: el professional institucional i el mobilitzat, la distància analítica i l'analitzador crític en immersió, el pragmatisme i la utopia, l'administrador de serveis i el subjecte que dinamitza un projecte col·lectiu. El treballador comunitari és un activista però també és un professional, el seu paper és

molt tècnic però també és molt polític, etc. (Barbero i Cortès, 2005). A nosaltres ens sembla que és una posició magnífica per a la intervenció si evitem de situar-nos només en un dels pols Alguns autors han parlat de posició pont, de mediació o intermediació, de persona vincle, mentre que d'altres han qualificat aquesta posició com sociològicament ambigua. Com explica Gillet (2006), "els llocs o els temps de mediació permeten un exàmen més racional de les lògiques que s'enfronten, en forma de diàleg, d'una aproximació de representacions i d'una explicitació dels conflictes" (p.179)

Diverses argumentacions amb les quals ens identifiquem defensen que el professional ha d'estar compromès en la transformació social (Navarro, 2004; Barbero i Cortès, 2005; Strier, 2013). Però els PDC tenen uns límits clars i una mobilització "ciutadanista" fa reaccionar al poder instituit, ja sigui l'administració o les entitats instituïdes com a representants del barri (normalment les AAVV, però no sempre). Per a convertir-se en transmissors convincents dels interessos i necessitats de l'organització comunitària, per cercar respostes als problemes col·lectius, el professional ha de tenir en compte que la seva acció s'emmarca en un determinat context institucional que li fa un encàrrec determinat i que ha de treballar amb la pròpia institució per fer convergir el seu projecte amb la missió de l'organització.

En la mesura que els professionals assumeixen un rol de lideratge acumulen poder i protagonisme (i això, malgrat tenir un discurs sòlid que defensa el model "ciutadanista")<sup>131</sup> en l'acció col·lectiva. Aquest lideratge pot ser vist com una amenaça pels seus referents polítics, ja siguin representants polítics de l'administració pública o líders de les associacions de veïns, especialment quan es treballa per potenciar nous col·lectius que poden ser viscuts com amenaçadors pels poders establerts (Rebollo, 2005; Castilleja, Comas i Morales, 2005) En els darrers anys diversos tècnics que desenvolupaven la seva tasca en un PDC han deixat la feina o han estat destituïts<sup>132</sup> arran de conflictes d'aquest tipus que han tingut cert ressò en aquest petit món professional.

Navarro (2004) insisteix en què un aspecte central en la reflexió ètica del professional és la valoració sobre l'espai que atorga a la influència, al poder i a l'autonomia dels subjectes comunitaris. El professional apassionat té el risc de monopolitzar en excés la

---

<sup>131</sup> Villasante diferencia tres tipus de models d'organització comunitària: el model populista, el gestionista i el ciutadanista.

<sup>132</sup> Per exemple, a Trinitat Nova (dues vegades), a la Federació d'Associacions de Veïns d'Habitatge Social de Catalunya (FAVIBC), al PDC de Sant Antoni (ara Xarxantoni), o al PDC de Casc Antic

dinàmica de treball, de fer-se omnipresent i no deixar prou espai als ciutadans perquè puguin desenvolupar les seves capacitats. Això provoca una evident contradicció en el paper professional que explicita el discurs del treball comunitari. En aquesta línia, una tècnica comunitària posa un exemple molt il·lustratiu del tipus de dinàmiques que es generen quan el tècnic parla massa:

Els tècnics parlen massa de com haurien de ser les coses i el veí està absent. A vegades, allò més evident és el darrer que veiem. És molt important que abans que la idea del tècnic evolucioni, mirem com li vibra al veí, que hi hagi un mínim de 5 persones que ho vegin, ho discuteixin, abans de tirar endavant res... 'Es com que "ah! sempre hi ha un tècnic". La sensació de tenir aquesta gràcia d'estar monitoritzant el procés, però deixant anar la [teva]... no? ... és com que estan els teus pares i tu tens 14 anys, no pots parlar quasi de res (riures); és aquesta cosa de que no surt el veritable subjecte, no? Perquè no es troben totalment en un espai que els hi sigui conegut i no sé... (G2, p.6)

El fet que els PDC cobreixin la necessitat tècnica de disposar d'un espai de coordinació professional, ha generat en alguns PDC hi hagi hagut una proporció excessiva de tècnics que no ha deixat espai per l'apoderament ciutadà:

Aquesta colonització per part dels tècnics, també, respon, no sé si teniu la mateixa sensació, a una necessitat de comptar amb aquesta estructura, un espai de coordinació, de trobada... i sembla que, dins d'aquestes grans expectatives d'un pla comunitari, també hagi d'haver un espai tècnic per poder treballar projectes i dius: "bé, un altre repte".(G2, p.11)

Quan es combina el treball entre professionals i veïns s'ha de ser molt curós en la gestió dels ritmes, apunta una tècnica, procurant no imposar el ritme professional, que normalment és més ràpid que el veïnal<sup>133</sup> donada la pressió que té per obtenir resultats aviat:

Pels tècnics, evidentment, hi ha la possibilitat d'accedir a uns espais que, fins ara, eren exclusius de les entitats. Molts d'ells ho fan des d'una actitud molt col·laboradora i de respecte i, precisament, d'anar-se a enriquir del coneixement de les entitats que hi hagi en el barri, no? Potser, l'únic tema complicat, és el tema dels ritmes; en el sentit de que es colonitza una mica aquest ritme, que sempre és molt més ràpid per la part dels tècnics que no per la part de les entitats. I llavors, coses que s'acabarien fent per part de les associacions no es fan, sinó que es fan per part dels professionals.(G2, p.8)

---

<sup>133</sup> A vegades poso en dubte aquesta afirmació que està molt assentada en les reflexions professionals. Sovint identifico més pragmatisme i agilitat en el treball en els espais ciutadans que no en el marc professional i, per suposat, en l'espai acadèmic, que és, amb diferència, el més lent de tots.

Els plans comunitaris i els tècnics que hi treballem ens trobem immersos en les lògiques dels resultats, que ens porten a treballar en nivells de força superficialitat (imatges, nombre de voluntaris registrats, participació festa, aportacions, trucades empenyent la participació a les comissions o regulant l'intercanvi, aportacions a una ordenança de civisme...), però no s'entra en aprofundir en la totalitat de "cap a on va el barri dins de la ciutat?". Els tècnics estan immersos en l'expectativa de voler veure resultats i coses. Per tant, es pot caure fàcilment en el rol maternal del tècnic cap a la població. Desactivar els imaginaris mentals del tècnic, per pensar-se que està fent una cosa innovadora i transformadora és molt important per no pressionar els ritmes, ni les idees de la gent cap a un canvi artificial, no elaborat per un mateix. Les expectatives imaginades són presents en cada actor i generen una certa ansietat i pressió inconscient sobre la intervenció i fan que un espai d'aprenentatge i de gaudir es converteixi en un espai estressant. (XE, p.4)

Els tècnics han de deixar espai als veïns, que han de compartir la responsabilitat dels èxits i dels fracassos del PDC amb la resta d'actors. Com adverteix una representant d'una entitat veïnal, quan els tècnics assumeixen tasques que pertorquen a l'organització veïnal existeix el perill de que aquesta és senti alienada de l'acció i es perdi l'espontaneïtat dels veïns:

Puede haber problemas de que a nivel técnico se asuman cosas que han de ser más de organización vecinal, de que se pueda perder un poquito la espontaneidad de los vecinos porque se tecnifique demasiado... (AnnR2, p. 161)

Però és que és això, clar jo crec que hem de tenir clar el llistat de coses que tenim que fer i que, si algú pregunta, les hem fet. I si el procés ha anat per una altra banda, tenir el cap fred per assumir-lo com una errada pròpia. (G2, p. 22)

Assumir que la responsabilitat és compartida no és incompatible amb el reconeixement de la importància de la tasca del tècnic comunitari. Fins a quin punt és necessària la intervenció professional perquè un PDC funcioni? En definitiva, sembla clar que la seva energia és necessària per impulsar certs processos, però això li atorga un paper protagonista que també pot ser contraproductiu i que, en tot cas, aquest exercici d'impulsor té un límit i que, aquest, ha de poder ser assumit per la ciutadania, tal com reflexiona una tècnica comunitària:

I llavors, l'altre debat al que no trobàvem sortida és el dels límits del voluntarisme i la importància de la intervenció professional. No tot es pot basar en el voluntarisme i la intervenció professional és necessària. Llavors, en la cruïlla, el punt de connexió que teníem és dir: la intervenció professional s'ha de fer amb un principi i un final, no?, i aquí hi hauria un altre debat. Vull dir, que nosaltres hem de treballar en una intervenció potser intensiva al principi i potser després hem d'anar desapareixent i que quedi un pòsit, que



quedi un treball fet. Per exemple, a l'hora de dinamitzar els pares i mares vinculats al món escolar (...) el debat que hi havia era si per dinamitzar les AMPAS i per dinamitzar les escoles ha d'haver professionals al darrera. (...) Una de les queixes veïnals és que arriba l'administració, intervé, a vegades sense comptar amb els propis veïns, i el que fa és crear unes dinàmiques perverses. (G2, p. 9)

Quan els PDC tenen èxit no es veu possible que el tècnic desaparegui. Sense el suport i l'energia dels tècnics es podrien fer menys coses i es fa difícil imaginar la sostenibilitat d'una estructura organitzativa complexa com un PDC sense el suport d'un equip professional. Sovint com més bé treballen els tècnics més gent vol participar en els processos i això genera més feina. De fet, sinó fos així, les avaluacions tampoc no sortirien bé. Si que és necessari que deixi alguns grups però estarà en d'altres. Sovint els tècnics i els mateixos veïns expressen que veuen difícil la continuïtat del PDC sense comptar amb suport professional:

Veo que puedo continuar, lógicamente si Sira [la profesional] no estuviera sería muy difícil que tirara la cosa porque claro ella está ahí al pie del cañón, ella es la que organiza, tengo la impresión de que para que esto pueda continuar por si solo tiene que pasar tiempo porque todo el mundo que viene está metido en otras historias, vienen unas horas determinadas, tarde porque tienes otras cosas que hacer,... y claro todas estas cosas cuestan y creo que si desaparece la profesional no creo que esto tiré mucho. (AnR2, p. 124)

L'altre debat, és que si no professionalitzem tampoc avancem perquè el moviment associatiu està també esgotat i els professionals tenim el repte de crear nous espais de trobada, de fomentar-los. I llavors, hi hauria una altre debat, els PDC sempre diuen que és una inversió extraordinària per projectes pilot i tot això, per assajar noves metodologies o per dinamitzar...; però, sempre es parla que tenim un finançament acotat i temporalitzat. Potser l'administració s'hauria de plantejar, com a mínim, un fons d'inversió permanent; seria interessant que no fos sempre per les mateixes actuacions, (...). Potser enlloc de dinamitzar AMPAS, dinamitzarem associacions de comerciants, dinamitzarem associacions de veïns, però si no tenim un finançament continuat destinem esforços que després no els consolidem (...) Estem atrapats en aquesta trampa de que durant 4-5 anys hem de dinamitzar una situació, hem de fer grans canvis i, a sobre, després retirar-nos, no?; potser si, però... (G2, p. 9)

La continuïtat dels tècnics va lligada al suport institucional, una qüestió que també preocupa als veïns. Confien que el treball comú entre serveis i entitats es mantindria però es podrien dur a terme menys projectes, tal com explica el representant d'una entitat:



El único miedo que tengo es que las administraciones rompan los compromisos que tienen. Que, por un lado, caería lo que es la figura de los técnicos, pero todo lo que se ha generado hasta ahora de coordinación, de funcionamiento, de organización se mantendrá, porque el barrio ha funcionado durante muchísimos años sin trabajadores; o sea, que puede seguir funcionando muchísimos años más. Es decir, el Plan Comunitario como idea de proyecto se puede caer, como filosofía de optimización, de coordinación y de relación no se caería. Bajaría, pero no se perdería. El papel de los técnicos está para asegurar su funcionamiento y lo han hecho crecer mucho. Nunca se había visto reuniones de 25 personas de los diferentes agentes educativos del territorio. El hecho de tener a una persona detrás, que coordine y haga que la gente se reúna, crea muchos frutos, como por ejemplo materiales (las revistas...) Es algo profesional, de gente que se puede dedicar a ello 30/40 horas a la semana. Los vecinos en este sentido estarían más limitados, aunque seguirían funcionando cosas. (AnR2, p. 164)

Jo crec que no s'aturarà, que s'ha creat una dinàmica en la qual tots estem a gust. Potser es el meu desig, tan debò ho sigui. No obstant no tindrem tants recursos com amb la llei de barris, el pla d'entorn... Després potser haurem de pensar en subvencions. Clar, després tampoc hi haurà els tècnics que fan una funció de coordinar, fer convocatòries dels espais comuns, quan ells ja no hi siguin veurem com ens ho fem per continuar. (AnnR2, p. 14)

També hi ha veïns que no valoren com a tant important la tasca del professional per ajudar-los a organitzar-se i, que, en tot cas, només els necessiten com a suport administratiu, com explica una veïna:

Sí, pero lo que yo creo es que si los vecinos nos organizáramos bien no necesitaríamos ningún técnico. Por ejemplo, ahora estamos organizando la Festa Major y, puntualmente, un técnico nos dice, por ejemplo, "hace falta una solicitud para que durante las fiestas tengamos una ambulancia permanentemente allí", pues que nos guíe en cómo hacer el trámite; es decir, en las tareas administrativas, pero que seamos autónomos y ellos sean un apoyo para cosas puntuales. (AnR1, p. 37)

#### **2.4. El PDC com una metodologia per afavorir la participació ciutadana**

L'aplicació de la filosofia dels PDC xoca també amb importants dificultats metodològiques a l'hora d'aconseguir allò que la filosofia declara com a objectiu (la participació). Analitzem, a continuació, fins a quin punt s'ha aconseguit certa participació ciutadana en el marc dels PDC.

### 2.4.1. El PDC com un projecte col·lectiu que ha d'implicar directament a la ciutadania

En general en els PDC s'aconsegueix certa consolidació d'un espai de treball entre els tècnics del districte, alguns serveis públics i bona part de les associacions del territori. Però hi ha més dificultats en aconseguir eixamplar la base participativa existent i en atraure nous ciutadans a la tasca col·lectiva fent una tasca de (re)vinculació social dels ciutadans amb les seves associacions (de veïns, AMPAS, etc.) i/o per crear nous subjectes col·lectius. Per les dificultats que implica aquesta tasca en el context social actual però també perquè sovint en la dinamització dels PDC es prioritzen les estratègies de coordinació dels dispositius institucionals davant les estratègies d'abordatge col·lectiu,<sup>134</sup> com reconeix un tècnic municipal:

Predomina més la coordinació institucional, el intentar garantir l'espai de treball d'optimització i de coordinació institucional que no l'apoderament de la ciutadania. És més de dalt cap a baix que de baix cap a dalt. Això està lligat a la tecnificació d'aquests processos. A vegades estan massa tenyits d'un component més tècnic, i no es posa tant l'accent en la part ciutadana (E1, p. 1)

En alguns projectes i/o activitats concretes s'aconsegueix una participació ciutadana important. Però sovint aquestes persones no s'identifiquen amb el PDC. En la mesura que l'organització del procés es va fent més complexa només els participants més implicats tenen el conjunt del procés en el cap. Aquesta "idea llavor" podrà expandir-se i ser apropiada per més participants en la mesura que es construeixin espais de "trobada general", que poden ser assemblees però també activitats divulgatives (punts d'informació, pòsters, etc.), culturals (una obra de teatre, un reportatge audiovisual, un concert, etc.), festives (la festa major, la castanyada, etc.) i d'altres.

El PDC ofereix un valor afegit en el repte d'eixamplar la participació en el barri ja que obre un espai nou més flexible i neutral que, com expliquen dues tècniques comunitàries, permet diferents nivells de vinculació (sigui en una comissió amb caràcter més continuat, sigui en un projecte concret):

I potser perquè un pla comunitari és una estructura més flexible, no? que no tot ha d'acabar sent una entitat o una associació formalment constituïda. I que potser hi ha gent que s'associa, s'ajunta, per un interès molt concret, molt puntual associat a un projecte. I

---

<sup>134</sup> Segons la classificació d'estratègies d'intervenció col·lectiva que fan Dumas i Séguier (1997)

el pla comunitari, jo crec, que permet aquest unir-se i desunir-se, de manera més, no sé, cíclica, potser. (G2, p. 2)

Jo crec que, igual, el pla comunitari, alguns veïns ho veuen com un espai més neutre i s'apropen perquè no és una entitat. Però alguns llegeixen el pla comunitari des d'aquesta vessant i ja el segell del pla comunitari atrau a aquest tipus de ciutadà, de veí. Ahora bien, desde el plan comunitario, ¿qué se puede hacer para atraer? Creo que hay una atracción innata por esto, ¿no?: "a las entidades ya me las conozco y acá es como otra cosa: la novedad del espacio...". (G2, p. 25)

Sembla que hi ha acord entre els tècnics comunitaris sobre que per promoure la participació ciutadana cal anar allí on està la gent, connectant el procés comunitari als interessos i als desitjos dels veïns i generar condicions estimulants perquè la gent es trobi, tal com explica molt bé un coordinador d'un PDC que treballa en un municipi:

Per exemple, amb les AMPA què vam fer? Amb aquests pares i mares que s'acostaven a l'escola, que és un espai de trobada, doncs, vam fer un pas més, vam preguntar-los quins interessos tenien... Bé, fer tot aquest procés on anar creant nous lligams, no? I de tot això, anar creant els espais d'intercanvi d'experiències, de formació, espais lúdics i, tot això, el que fa és facilitar. Ets un facilitador, crees les situacions, vincules, relíquies... i després, en alguns d'aquests casos, a alguna d'aquesta gent, d'aquesta experiència que li va ser gratificant, va fer el pas a passar ja a un compromís més alt, amb una junta d'associació no? Bé, me'n vaig una mica, però vull dir que un dels objectius és potser crear aquestes condicions de que la gent tingui experiències gratificants. A vegades a través d'això, de temes lúdics, l'esport, en fi, mil històries. És l'excusa perquè la gent es trobi, comparteixi experiències, tingui una experiència col·lectiva, tinguin inquietuds que es puguin canalitzar... I això és una mica com anar treballant aquesta base; i si, partint d'aquesta base, després pot haver una associació, doncs perfecte (G2, p. 27)

Com recorden dues tècniques comunitàries, perquè la participació dels veïns sigui genuïna i sostenible és important que la gent s'apropriï dels processos des de la seva gènesi ja que els moments inicials d'un procés són especialment implicadors (Cortès, 2003):

[És important] l'apropiació dels projectes per part de la gent. Es tracta de donar el màxim de joc en la part de la gestió que pugui ser assumida per la mateixa gent (Per exemple: en l'escola de salut, els mateixos estudiants participen en l'organització, en l'elaboració de resums i presentació de 4 sessions, en l'adequació espais, en els butlletins,...). És important que les persones s'apropriïn de les coses, diguin com ho volen fer i hi participin des de les gènesis. És bàsic ser-hi des de l'inici. (XE, p. 3)

I en el moment que se li ha donat un espai per dissenyar un projecte es produeix la identificació amb el projecte, [és el moment de] de fer-te'l teu... (G2, p. 25)

Les experiències que han tingut més èxit són les que han aconseguit incorporar-se a les xarxes de convivència i sociabilitat del territori, en la seva vida quotidiana, penetrant en les converses de la gent, fent entrar les seves propostes en les xarxes socials de les persones que viuen o treballen en el barri on es desenvolupa el PDC, tal com explica una tècnica comunitària;

I, jo crec que potser uns dels temes és facilitar que les persones es puguin incorporar. A vegades diguem "projectes per" i no "projectes amb". Però si preveiem que en qualsevol dels moments es puguin anar incorporant i obrim diferents espais perquè la gent se'l faci seu, després acabes enganxant. Vull dir, és molt complicat, costa molt, però almenys que participi en la segona part del projecte. Bé, jo crec que hi ha vies per enganxar. I el tema també està en acompanyar la informació perquè, a vegades, la llancem. Això ho parlàvem amb un company l'altre dia: com ens fem en les xarxes dels altres?", perquè sinó passa que s'acaba creant una xarxa que són de les entitats que estan al voltant del pla comunitari i els teus contactes... Ens pensem que és una xarxa molt gran però no ho és, no? Llavors, com ens fem a les xarxes dels altres perquè aquests puguin anar contactant amb altres persones? (G2, p. 26)

Com és obvi, aquesta connexió amb la vida social del territori és més fàcil quan hi ha una xarxa social estructurada i dinàmica i existeix una identitat de barri;<sup>135</sup> però, com explica una tècnica comunitària, cal anar més enllà del teixit associatiu:

Tot això està en crisi... Hi ha una part [que tracta d'un] repte professional i, una altra part, [relacionada amb el fet] que la participació no ha de venir només per la línia d'associacions formades. Cal arribar a altres formes de trobar la gent que hi ha en el territori. Gent que potser es troba amb una experiència col·lectiva, grups informals, etc., però que també tenen interessos. I una mica també, lo que tu deies: com podem anar obrint i com ho tirem endavant? (G2, p. 26)

Un membre d'una entitat i una tècnica comunitària estan d'acord que el repte de fomentar la participació ciutadana no és gens fàcil d'assolir. El reconeixement de que hi ha diferents motivacions i disponibilitats a participar en projectes socials ha de permetre acceptar amb normalitat que hi ha persones que estan disposades a participar de manera continuada en els espais de treball que es van establir, però que n'hi ha d'altres que només ho faran de manera puntual:

---

<sup>135</sup> En els casos de Trinitat Nova, Roquetes i Poble Sec

Jo suposo participar com a particular a les comissions és difícil. Tu, com a particular, potser veus un fulletó on diu que pots participar en aquesta comissió, que ens reunim [tals dies]... I, de per si, la gent no té la predisposició o interès [per participar]. Nosaltres ho fem perquè estem dins d'una entitat i ja és un altre vehicle. Fer-ho com a particular és més difícil: pel compromís que això implica. Anem tots tan de cul que diem: buff! una altra cosa! I més en el cas de persones immigrades a les que s'hi afegeixen les necessitats econòmiques que puguin tenir... que poden ser més grans en la situació que estan: acaben d'arribar i tenen altres prioritats. I, a més, el tema d'idioma que ho fa més complicat. (AnR2, pp. 110-111)

Y yo creo que los planes, por lo menos en Barceloneta, están muy [abocados] a proyectos y queremos a la gente a "full time", una vez por semana para no sé qué o para no sé cuántos. Y, claro, la gente se agota de hacer dinámicas. Entonces, también pensaba yo en cómo ser más astuto en cuanto a la generación de eventos, en que puedan ser potentes; que no sean los que ya están institucionalizados (la castañada, el carnaval y las movidas estas); que haya una dinámica de eventos que reúna con ese pool de gente que igual entra y sale, pero no les puedes pedir un mantenerse. Porque el que se mantiene es porque tienen una motivación interna de dar, sea militante, religioso, lo que sea que tiene que dar, y por eso va a estar; y va a estar, el que tiene que dar porque tiene un salario, porque está en la administración, porque tiene un encargo, un servicio, etc. Hay gente que busca más reunirse en un momento dado y tener una vivencia intensa dos veces al año que estar con esa continuidad. (G1, p. 7)

També es posa de manifest que cal fer un esforç per fer arribar millor a la gent el que s'està fent des dels PDC, fent un millor ús dels mitjans de difusió habituals i un esforç per incloure-hi a persones significatives del barri que són reconegudes per la seva trajectòria social, que exerceixen un lideratge important en el territori i que també poden exercir d'altaveus del PDC ja que tenen certa capacitat mediàtica (Barbero i Cortès,2005):

No dudo de que el plan haya podido tener una gran repercusión en algo, pero yo personalmente no lo he notado. Y creo que se debe a que no hay la suficiente difusión todavía, a pesar de que colgamos carteles, etc. La verdad es que yo me culpo un poco a mí misma de no ser una persona que salga mucho y se relacione con la gente y lo comente; y, claro, puede ser que al no estar demasiado en contacto pues no puedo repercutir lo que me gustaría en la gente y explicar que es todo esto. Yo creo que con el tiempo tendrá una repercusión importante. (AnR2, p. 123)

Ser present en tots els espais on hi ha gent, gent que no és la que participa ens els altres espais, per tant un potencial (...) Hi hauria mil canals des de poder fer tot un document, un tríptic especial, allò de bústia per bústia, des que totes les escoles, que tots els nens tinguin un paper que donin als seus pares... mil coses podríem fer. (AnR2, p. 23-24)

Avui, per exemple, hem acordat convidar a la comissió de seguiment a persones amb experiència en treball a la comunitat. Fundadors de l'entitat gestora, per exemple, la Pilar Malla que avui és veïna de la Barceloneta i és Síndic de greuges de l'Ajuntament de Barcelona. Aquesta persona té una trajectòria i un valor per se. Doncs, trobem que és important tenir-la, no?; el rector de la parròquia, el mossèn, que també ha tingut tota una història de treball amb la classe obrera i amb vagues d'altres períodes o els fundadors de l'associació de veïns. Aquesta gent que per una cosa o altra, ara no està dins de cap entitat, però que té una potència i una saviesa, diguem, a nivell comunitari molt fort, que tenim que recaptar. (G2, p. 2).

Jo crec que el pla comunitari ha de tenir aquesta gràcia d'identificar aquests líders naturals i tenir-los al nostre costat. (G2, p. 25)

D'altra banda, també es planteja que per incorporar els veïns com a eix bàsic dels PDC cal emprendre una renovació metodològica a fons ja que predominen formes de fer pròpies del món professional que no faciliten la connexió amb els veïns. Aquesta renovació metodològica també implica estimular la creativitat i l'art per superar la inactivitat i l'apatia a través d'una acció, una energia que alliberi la imaginació i promogui la autoestima, l'apoderament, l'autoconeixement i els vincles (Carnacea i Lozano, 2011), tal com explica una tècnica comunitària:

En els Plans els hi manquen moltes eines de creativitat social per fer aquest treball relacional, de base més emocional entre les persones. Eines com les constel·lacions familiars, *coaching*, teatre social, art col·lectiu, poden ser instruments que ens permetin connectar amb els subjectes reals. Es necessiten eines que permetin a les persones "trobar un lloc i ser algú, crear amb l'altre una relació que l'ajudi a construir-se a si mateix i entre ells " (XE, p. 3)

Tenint en compte que pel manteniment de la participació també és molt important evitar un excés de diagnòstics i poder passar a realitzar accions concretes que mobilitzin i visualitzin que s'estan assolint canvis de millora, tal com explica una treballadora comunitària:

Porque era un grupo como más vecinal, la gente iba viniendo, íbamos hablando, reflexionando, qué hace falta, qué no hace falta, cómo lo hacemos... que la primera era yo de decir: "¡dios mío, no puedo más, que coñazo!". O sea era muy interesante pero nunca se llegaba a nada concreto y la gente se ha ido. Y la apuesta ha sido: ¡vamos a reconvertir!: mercados de intercambio por un lado, este otro proyecto por allí, y a preparar la "mostra d'entitats"... ¿Se trata de una actividad? ¡Pues vamos a buscar gente que participe en esto y ya está! (G1, p. 8)

Però encara que no s'assoleixi la participació ciutadana desitjada en els PDC, cal donar la veu a aquells ciutadans que si que hi participen activament per tal de saber perquè ho fan i quins beneficis n'obtenen. Tal com ens explica una veïna, ella està implicada en el PDC perquè s'hi fan activitats interessants per millorar el barri, està bé amb la gent que hi participa i aprèn moltes coses:

Es verdad que se están haciendo cosas que me resultan muy interesantes. Puedo aportar cosas y me pueden aportar a mí, yo creo que me están aportando más cosas a mí de las que yo estoy aportando, porque se ha hecho una obra de teatro muy interesante de la violencia de género, se han hecho vídeos de gente del barrio preguntándoles a ver qué opinan sobre la convivencia con el resto de la comunidad, o sea, se han ido haciendo cosas que me han resultado interesantes y que es un espacio donde yo me siento a gusto con las personas que vienen; además, vamos aumentando, ahora vienen unos de una cooperativa ecológica, y me voy enterando de cositas que no sabía y que siempre son interesantes. Me gusta ver que me aportan; veo que yo puedo en un momento determinado aportar y que bueno que también no pierdo de vista que vamos en el camino de solucionar esto que yo quiero. (AnR2, pp. 121-122)

Per tant, com s'ha fet una bona feina prèvia, jo confio en que a la gent aquesta que ha manifestat un interès en el pla comunitari no la perdrem i que puguem continuar treballant-hi. Però és difícil, perquè una cosa és venir com a veí a donar la teva opinió de com veus el barri i una altra diferent és venir a veure què pots fer. Clar, jo com a veí més enllà de les meves aptituds personals o m'integro en alguna entitat o tindrè menys capacitat d'acció. (AnR2, p. 49)

Les persones que participen en els PDC expliquen que la seva implicació en el PDC es va produir perquè van ser escoltats i es van assumir les seves demandes i reivindicacions. "Perquè com deia Alinsky, es fa més organització amb les orelles que amb la llengua. Escoltar ajuda a descobrir els problemes de la gent i permet començar l'acció a partir d'allí" (Barbero i Cortès, 2005, p.81).

Antes de venir a informarnos de lo que podíamos hacer, hicimos unas fotos del parque y fuimos al Ayuntamiento a pedir que nos arreglaran un poco el parque, no pretendíamos una reforma total, pero sí un poco para que los niños estuvieran bien. En ese momento no nos hicieron ni caso, entonces fuimos a la AAVV y planteamos el problema. Era cuando se estaba creando el Plan Comunitario y lo que se hizo fue incluirnos en el Plan. El hecho de que se incluyera en el Plan es lo que ha hecho que lo hayamos podido conseguir, a pesar de pasar muchos años, concretamente han pasado 6 años desde que vinimos a la AAVV (mi hijo ya tiene 15 años), pero lo hemos conseguido. Entonces una vez aquí, nos iban proponiendo participar en otras cosas y algunas personas hemos invertido nuestro tiempo libre en ayudar un poco. (AnR1, p. 33)

### 2.4.2. La inclusió de les poblacions vulnerables en el procés comunitari

Com hem vist, els ciutadans, en la majoria dels casos ni s'assabenten de l'existència d'un pla comunitari en el seu barri ja sigui per les dificultats de comunicació dels propis processos, o bé pel poc interès i/o manca de temps de molts ciutadans per participar en activitats col·lectives centrades en la millora de la qualitat de vida del barri. Però encara és més preocupant la dificultat d'assolir la participació de les persones i grups afectats en els projectes destinats a millorar la seva situació, tenint en compte que, sovint, aquest col·lectiu té molta necessitat de donar per tal de restituir la seva dignitat personal (Cortès, 2014), tal com explica una tècnica comunitària:

Colectivos que están recibiendo un montón de servicios y, después, a ellos también les gusta participar y dar servicios. Si les pides que acompañen a una persona mayor, bueno, es que se dan de leches para hacer algún voluntariado. Porque ellos quieren dar algo también y justamente es esto, igual con servicios sociales les podría... (G1, p. 3)

Per tal d'acostar a les persones en situació de vulnerabilitat social als PDC és important que els serveis socials facin una tasca d'informació i motivació a aquestes persones. Una treballadora social de serveis socials explica que no és fàcil que estiguin disposats a participar-hi:

Donem els tríptics, tot lo que es propaganda i inclús informació de grups de treball que han sortit a través d'aquí o de la comissió de salut, perquè jo estic participant en la comissió de salut i la educadora en la comissió d'educació; vull dir que s'intenta informar a la gent, tot i que hi un tipus de població que sí que és cert que els costa una mica, però intentem que pugui revertir sobretot a la població amb la que fem treball individual, i jo crec que en el fons reverteix, a lo millor en algunes persones no directament, però sí indirectament ("en el barri s'estan fent coses") i penso que això... (AnR2, p. 151)

Però ens sembla que per assolir aquesta participació no n'hi ha prou amb informar sobre les activitats que es desenvolupen sinó que cal fer una tasca d'acompanyament més intensa i, si es donen les condicions adequades, dissenyar activitats específiques que obrin espais de participació a les poblacions afectades que serveixin de pont per incorporar-les a les dinàmiques comunitàries, com per exemple, en el projecte "Más con menos" del PDC de Roquetes.



### 3. Els PDC com una estratègia de transformació social

#### 3.1. Els límits de promoure un procés comunitari en un marc institucional

Cal avaluar la capacitat dels PDC per assolir canvis socials tenint en compte que les seves expectatives de canvi estan sobrevalorades, així com també la dificultat d'avaluar els canvis produïts per una acció intencionada en un sistema complexa

##### 3.1.1. L'abast dels canvis assolibles per un PDC

Cal valorar positivament que l'administració pública dediqui recursos a fomentar una mobilització social entorn la millora del benestar col·lectiu, però ha quedat ja prou clar que aquesta té un límit ja que hi ha certa acció crítica que no es pot fer des d'un espai institucional, tal com explica una tècnica comunitària:

Quan parlo amb gent d'argentina, jo dic: "a mí me pagan un salario para hacer lo que la gente hacía de manera natural y de buena onda y de buen rollo hace treinta años". Para mi es alucinante porque es como si me pagaran por militar en una causa, porque me encanta lo social. Però, per mi és al·lucinant en aquest sentit perquè crec que hi ha un rol de l'administració de mobilització, però d'una mobilització funcional, en el sentit de que no estem en un pla comunitari per fer una crítica al capitalisme per exemple, això no? En aquest sentit tampoc parlem de la pobresa, tampoc parlem del problema del gènere... (G2, p. 8)

Les expectatives de canvi que s'atribueixen als PDC, com ja hem dit, estan molt sobredimensionades. Tal com explica una treballadora comunitària, és convenient situar les aportacions que aquests programes poden aportar en un pla més modest i defugir una posició omnipotent que també acostuma a conduir al desànim i a la frustració:

Jo crec que, avui també parlaven d'això de que, hi ha massa expectatives entorn als plans comunitaris "com que som els responsables de que es produeixi un canvi social que... un canvi social que..."; clar, com es produeixen els canvis socials? Tenen una complexitat i un... no podem pensar que..., des d'un pla comunitari, es produirà, per exemple, la regeneració del teixit associatiu. Animo a no ser massa ambiciós en això, perquè és una actitud com descoratjadora, omnipotent i paternalista (G2, p. 10)

En canvi, de l'acció dels PDC, així com també del treball social en general, si que en poden esperar uns petits canvis a través de petites accions que, si es produeixen de baix a dalt, també poden ser valuosos com ens explica una veïna i un representant d'una entitat:

Yo siempre he pensado que las grandes transformaciones no vienen de arriba, tiene que ser de abajo para arriba, y no debemos esperar grandes cosas que lleguen, sino que con poquito debemos ir haciendo con las personas que viven cerca, por eso me encanta que hayan estas iniciativas, porque es una forma de que puedas hablar con el vecino de al lado, porque es un sitio al que puedes acudir en un momento determinado para reunirte y hacer cosas y compartir con la gente con la que vives. (AnR2, p. 124)

Home, així com també “canvis generals que diguis...”; potser no gaires. Són coses concretes que veus: la Mostra d’Entitats que es fa un acte de relació intercultural. O també una obra de teatre amb una finalitat. Ara, així a nivell global que estigui canviant el barri no. Però és clar, això es un procés molt lent que encara no dona temps. I és molt difícil. Si es van fent coses petites ja és important. (AnR2, p. 111)

Malgrat que l’impacte que generen aquestes petites accions, explica una tècnica comunitària, té un efecte molt limitat en la millora de les condicions de vida del conjunt de la població, també es percep que l’oportunitat de treballar per millorar el barri genera beneficis importants en la vida de les poques persones que hi participen:

Porque, claro, si a mí me dicen qué impacto tiene, o sea, el plan comunitario nuestro reparte 60 lotes de alimentos al mes. O sea, es terrible eso, o sea que el impacto en la calidad de vida es nada. Pero las cosas sustantivas, esto que tú dices de lo relacional, a veces ocurren cosas sustantivas, que son como puntuales pero que realmente cambian la vida de determinadas personas. Pero, claro, ahí tenemos de nuevo lo del número, o sea, yo he visto, no sé, 10-12 personas a las cuales les cambió la vida, o sea, que el Plan Comunitario les abrió un universo, o sea, que los he visto muy de cerca, que se podría hacer como una historia de vida. Claro, ¿pero eso es impacto o no es impacto? ¿cómo definimos el impacto? Cambiar las condiciones de vida a nivel económico, yo cero, porque las pensiones, el 50% de las pensiones de las personas mayores es menos de 450 €, no podemos hacer nada, solo decirlo y punto, y repartir el arroz ese que me da vergüenza ajena. O sea, que a nivel de condiciones de vida ¡no! porque además yo creo que no está, el plan comunitario definido para cambiar condiciones de vida a nivel económico (...) Yo creo que no está para eso (...) Porque se supone que la calidad de vida está definida por unos parámetros socioeconómicos que se definen en unos escenarios más complejos. (G1, p. 19)

### **3.1.2. Uns canvis difícils de mesurar**

L’avaluació es considera una tasca absolutament necessària, però a la vegada es veu com quelcom summament complex (Ajuntament de Barcelona, 2014a) Quan es parla dels canvis que assoleixen els PDC, de seguida es posa en evidència que, de fet, les valoracions que es fan són de tipus intuïtiu, impressionista i/o especulatiu i es reconeix

que es fa poca avaluació, que sovint no se sap fer prou bé i que no es disposa de prou temps per dedicar-s'hi. Així ho explica una treballadora comunitària:

Si que és molt difícil d'avaluar, vull dir, nosaltres només tenim ben avaluat, un projecte finançat per l'agència de salut pública, perquè ens obligaren a fer un pre i post. Vull dir, "un pedazo de cuestionario", així, numèric, de percepció de la salut (...) Sino, eres tú que empieza a hacer: "bueno, yo creo que aquí fue muy guay!" (riures). O els metges, no?, els metges si que et poden dir: "esta persona desde que le hacen compañía una vez a la semana, ¡fuah!, no viene al médico, no se toma el antidepresivo, no se toma no sé qué". Pero claro, tienes que decirle: "a ver, espera, firmamelo". O sigui, jo crec que si que tenen un impacte en la millora de la qualitat de vida, però sempre és tan diferent tot, però clar, és que l'avaluació és el més difícil. (G1, p. 20)

Aquesta dificultat per mesurar els canvis es fan molt evidents quan volem avaluar, per exemple, l'impacte d'una tasca de sensibilització sanitària. Tal com explica una treballadora comunitària, es fa difícil mesurar l'impacte en els hàbits de salut d'una activitat formativa, més enllà d'establir quantes persones s'han beneficiat d'aquest tipus d'accions:

Un proyecto concreto que es la Escuela de salud, que es formación en salud para personas mayores, etc., seis meses, toda una dinámica. Claro, para ver el impacto habría que ver todos los hábitos y todas las situaciones que tienen hoy y, a lo mejor, a dos años, a cuatro años se podrán ver exactamente que hubo de cambio de hábitos, que hubo de mejora de algún parámetro y si todo ese aprendizaje le impactó y algo cambió. O sea, esa es toda una información para que la persona mejore su calidad de vida a través de un cambio de hábitos, mejora de hábitos o incorporación de hábitos. Pero, claro, eso no está contemplado en un proyecto. Un tema gordo es como se evalúan los proyectos, no? No está contemplado. Los médicos te dicen: "no sabemos cómo impacta la escuela porque no...". Impacta en cuanto a la gente va y dice que se lo pasa bien, pero quiero decir que no sabemos cuánto va a impactar. Claro y cuánto, porque además numéricamente, o sea, hay 4.000 personas mayores y al año van 30 a esa escuela. (G1, p. 19)

Però més enllà de la mesura de l'impacte, l'activitat avaluadora és necessària per mantenir una actitud reflexiva en les coses que es van fent, reconèixer tot el que s'ha aconseguit i animar-se a emprendre nous reptes, com explica la presidenta d'una AV:

Jo crec que és una història súper integrada que després de qualsevol acció s'ha de fer una avaluació de cara a l'any vinent, que quedi registrada i que tothom senti que ha pogut dir la seva. Estan molt pautats els espais d'avaluació, vull dir, després de les festes que estem organitzant es fa la reunió d'avaluació, a l'acabar l'any després de cada comissió tècnica hi ha una específica d'avaluació, fem tallers per això; vull dir, és com

bàsic, no? Després fins a quin punt arribem a fer avaluació del procés en principi nosaltres li diem que fem avaluació participativa a un espai que li diem la “trobada de barri” que fem al desembre que és on es posa en comú totes les avaluacions que s’han fet des de cada espai i es pensen línies genèriques de l’any vinent, de cara a preparar el pla de treball, el que passa és que al final és un moment súper lúdic en el qual fem un soparet abans del nadal, estem tots molt cansats i costa molt, és a dir és més per “aplaudirnos a nosotros mismos y tirar para adelante”. (AnR2, p. 171)

En definitiva, es constata la necessitat de definir un marc operatiu d’avaluació que ajudi a pensar en el sentit de l’avaluació (Per a què avaluem?) i a definir estratègies i instruments d’avaluació útils per a la pràctica quotidiana de la gent que està treballant en el dia a dia de l’acció comunitària. En aquesta línia, la publicació per part de l’Ajuntament de Barcelona de la Guia Operativa d’avaluació de l’acció comunitària el 2014 pot ajudar a reforçar una pràctica d’auto-avaluació dels PDC clarament insuficient.

### **3.2. Beneficis que s’obtenen en un procés d’aquestes característiques**

Diversos autors del treball comunitari defensen que els grans objectius de la intervenció social consisteixen en realitat en posar en marxa i mantenir processos en els quals s’implica un ampli ventall d’aspectes socials i personals. En aquesta forma de comprendre els objectius, els resultats importants es produeixen durant el procés i degut al procés. La seva avaluació ens remet a la qualitat de les experiències dels subjectes implicats, de les relacions, dels diàlegs, de la mobilització col·lectiva, la qualitat de les metodologies, de les activitats, dels desenvolupaments participatius, etc. (Barbero i Cortès, 2005).

Es tracta d’objectius que necessiten de processos importants, d’experiències personals o col·lectives significatives que la intervenció social ha de promoure o dinamitzar i que els subjectes han de conquerir integrant en la seva vida, mitjançant la seva implicació, els beneficis que generen aquests processos. Veiem, a continuació, quins beneficis genera el procés comunitari impulsat per un PDC segons els actors socials que el protagonitzen.

### 3.2.1. La construcció d'una identitat comuna

Les experiències organitzatives són un espai social i un instrument per a la construcció de definicions, interpretacions, visions i lectures comuns de les problemàtiques, de les necessitats i dels projectes d'intervenció (Barbero i Cortès, 2005). En els PDC, l'existència d'una xarxa de treball que integra els serveis, les entitats i veïns del barri ha incrementat la capacitat de fer coses i ha aportat diferents visions a l'hora d'afrontar les qüestions que preocupen en el barri, com explica una presidenta d'una associació de veïns:

Yo creo que ha sacado más beneficio el barrio porque en general podemos hacer más cosas. La Asociación sí que puede decir que antes a lo mejor en la junta estábamos ocho y ahora somos catorce, o quince, o veinte, es decir que el número de gente ha aumentado. Pero el beneficio real, la verdad de los planes comunitarios es que crean una red en que nos conocemos todos, pero no solamente las entidades sino también los servicios que teníamos en el barrio, que nunca nos habíamos sentado a hablar con la enfermera del C.A.P o que nunca habíamos ido a servicios sociales a tratar temas que ellos tampoco conocían bien la realidad del barrio, porque nosotros que vivimos aquí la conocemos mejor. Entonces al crear esa red hemos conseguido tener otras visiones diferentes de cosas. Cada uno tiene su parcela de conocimiento y al estar todos juntos y poder hablarlo todo pues es mucho más enriquecedor, lo entiendes todo mejor y sabes mejor como tratar ciertas cosas. (AnR2, p. 177)

D'altra banda, la generació d'un espai de trobada és una bona oportunitat, com explica una treballadora comunitària, per abordar alguns dels conflictes latents existents en el barri com, per exemple, les relacions entre persones de diferents cultures, afavorint la superació de les pors inicials a la diferència i la ruptura dels estereotips socials prefixats.<sup>136</sup>

Jo crec que hi ha la voluntat de treballar molts dels conflictes latents; es a dir, per exemple, el treball que s'intenta fer a nivell de discursos que es generen al voltant de la població immigrada o al voltant de la població gitana, o entre els comerços,... segons quin sigui el tema es treballarà amb uns o es treballarà amb altres es busquen recursos de fora per que els facin reflexionant. Hi han conflictes a molts nivells i a vegades a nosaltres com a tècnics se'ns ha cridat per donar un cop de mà per abordar conflictes interns dins d'una associació o entre associacions o per treballar discursos que a vegades a una associació li preocupen per que s'escolta molt al carrer o *bulos* que es

<sup>136</sup> Berger i Luckmann (1988) expliquen molt bé com la relació cara a cara ens fa adonar-nos de la subjectivitat de l'altre.

generen sobre segons quins col·lectius i l'ús que fan de l'espai públic (...) Aquestes coses sí que intentem treballar-les i estem sempre amb la llum encesa. (AnR2, p. 170)

### 3.2.2. Un espai per reforçar les relacions

El PDC genera un nou espai de relacions entre les persones, grups i/o organitzacions ocupades i/o preocupades per les problemàtiques socials del territori, o sigui, entre professionals dels diferents sistemes del benestar, entre activistes de les associacions, així com també la relació entre professionals i activistes associatius. Aquest diàleg afavoreix certa renovació de les pràctiques professionals en el sentit de construcció d'una epistemologia que implica (Barbero i Cortès, 2005), d'obertura interdisciplinària (Úcar i Llena, 2006), avenços en la transversalitat de les intervencions, etc.

La major coordinació i treball en xarxa entre les diferents entitats i serveis facilita que l'atenció que aquests ofereixen als ciutadans sigui més integral i integrada. Aquesta manera d'actuar aporta als professionals una nova perspectiva del territori i de les seves potencialitats que il·lumina noves solucions més creatives i innovadores. Així s'obre la possibilitat de convertir a un usuari passiu i receptor de prestacions en un actor actiu susceptible de gestionar la seva participació i implicació en el teixit social en què es dona suport i del que rep suport.

Com ja hem pogut anar constatant, la proposta del PDC és un projecte col·lectiu que genera una oportunitat de relacions entre els representants de les entitats i, per tant, entre persones que comparteixen inquietuds i interessos. Així s'afavoreix el dinamisme de la vida associativa i la redensificació del teixit social del territori, tal com ens explica el president d'un AMPA:

A partir d'aquest pla comunitari, o amb l'excusa d'aquest pla comunitari, doncs AMPA que no teníem res a dir-nos, a vegades perquè no ens coneixíem, doncs ara ja comencem a parlar. Això també és una de les grans coses que hi ha hagut. Si tu aportes temps i ganes, la gent (si el projecte és bo) no et diu que no. Ara clar és com tota la vida, falta gent, com tot. Però mira, de moment aguanto i la família em respecta... m'agrada perquè has conegut gent diferent, has pogut fer contactes amb entitats diferents que no tenies contactes abans i també et fa replantejar coses a nivell d'Associació; és a dir, si tu no coneixes a altres, ni tens contacte, ni tens una visió del que passa fora, llavors t'empobreix com associació. Si veus altres associacions i a sobre participes, diguem-ne... d'altres inquietuds i saps aprofitar-ho també li pots donar aquell matís... aquell accent que dius "en això no havia pensat" o "mira que bé que estem nosaltres i pensàvem que estàvem tant malament" i si veus... pensar que estàs més bé, i estem més malament... doncs això et fa millorar. (AnR2, p. 53)

D'altra banda, com explica una veïna, més enllà dels petits canvis que es van aconseguint, es considera que el més important és haver millorat les relacions entre els veïns i sentir que el PDC és una eina que permetrà donar una resposta comunitària als problemes que vagin sorgint, ja que els èxits de l'organització en la solució de problemes incrementa la capacitat de la gent per abordar-ne de nous:

Creo que hemos mejorado. Con las actividades que organizan, conoces a los vecinos más. Y otra cosa... con el plan comunitario nos aseguramos que si algo va mal o hay que mejorar, pues se hará o se intentara hacer. (AnR2, p. 174)

### 3.2.3. Un procés per aprendre a treballar junts

Els programes i activitats d'una organització comunitària produeixen situacions i provoquen problemes que creen un terreny propici per aprendre: aprendre a expressar-se, a assumir l'exercici de responsabilitats, a intercanviar informacions, a analitzar la pròpia realitat, a desenvolupar la pràctica de la planificació, etc. (Barbero i Cortès, 2005). Per exemple, els moments de realització del diagnòstic comunitari són moments d'aprenentatge magnífics en la mesura que permeten construir un coneixement compartit del barri, de les seves problemàtiques, del potencial dels seus actors i les relacions existents entre ells. Una presidenta d'una AV explica que s'han fet seves les eines de diagnòstic participatiu i com aquest coneixement els ha servit per definir millor les estratègies d'intervenció:

Jo crec que d'entrada (els veïns no ho sé, però l'Associació de Veïns, segur) tenim un millor coneixement del barri. És a dir, en el Diagnòstic poca cosa nova hi ha, però sí que fila més prim. Coses que l'Associació tenia com a percepcions o com a intuïció, per exemple anem a muntar unes classes de català per als immigrants perquè puguin integrar-se laboralment de manera més fàcil, perquè algú et preguntava si hi havia algun servei d'aquest tipus al barri, i calia donar resposta... Fins ara ens hem mogut més per intuïcions, pel coneixement més o menys que poguéssim tenir. Ara amb el Diagnòstic tenim un coneixement més acurat de la realitat. I això és bo d'entrada, perquè ens permetrà definir com a associació quines són les nostres línies de treball. En segon lloc, el fet d'haver fet un sociograma ens aporta elements per poder intervenir de manera més efectiva. Si volem fer una acció adreçada a nous veïns, ara sabem quines "tecles" hem de tocar. Abans no ho sabíem. És a dir, aquest mapa ens permet definir millor la nostra estratègia de treball. Per exemple, la parròquia, Càrites, el VIS (Voluntariat d'Interacció Social)... és a dir, tenim un millor coneixement de qui està operant al barri i quines són les relacions que hi ha entre ells. I jo espero que les accions impliquin una millora de la qualitat de vida, és a dir, que quan fem accions per millorar l'atenció a la gent gran, doncs que realment es noti (AnR2, p. 55)

El PDC és un espai en el qual participen actors de diversa procedència (professionals, voluntaris, veïns, etc.) i en el qual cada un aporta el seu propi coneixement i perspectiva que es retroalimenta amb els coneixements dels altres actors participants. Es tracta d'un espai d'aprenentatge social en la mesura que es posa en relació els experts professionals, amb el seu coneixement universal relatiu a la ciència de l'acció, i als veïns, amb el seu coneixement popular i la seva experiència (Campfens,1997). Hi ha una àmplia coincidència entre els protagonistes dels PDC a valorar el procés d'aprendre a treballar junts com el benefici principal que s'obté a través d'un PDC, com explica una treballadora comunitària:

El punt fort dels PDC és generar un espai comú, una nova metodologia, una nova manera de relacionar-se els diferents agents que hi ha en un territori, més que no pas la millora de la qualitat de vida. És més important el procés que els resultats. Si mesuréssim els resultats arribaríem a la conclusió que els PDC són un fracàs absolut, sobre tot tenint en compte el temps que es triga. Aquests objectius de millora de la qualitat de vida van molt més enllà de l'abast d'un PDC. Aquestes accions no es poden eternitzar en el temps. Ens reconeixem, hem generat aquesta forma de treballar i ja podem seguir treballant. (E1, p. 2)

En relació a aquests aprenentatges es destaca l'exercici de l'escolta de l'altre, de la capacitat de posar-se en el seu lloc i de la voluntat de construir consensos que serveixin de punt de partida per construir processos col·lectius que incorporin a tots els participants, tal com explica una treballadora comunitària:

Aquesta manera de treballar, de construir, de buscar denominadors comuns, de treballar per consensuar, vull dir, són molts els beneficis, d'escoltar a l'altre encara que en principi pensis que no tens res a veure, de la implicació que hi ha a nivell tècnic per posar en comú les problemàtiques. Jo crec que són maneres de fer que porten molts beneficis, i que... han sorgit molts projectes gràcies a que cadascú ha aportat "su granito de arena"; que s'han fet moltes coses a molts nivells! (AnR2, p. 172)

Més enllà dels aprenentatges implícits en la participació en una acció comunitària, també es visualitza una vocació explícita perquè els PDC exerceixin com a escola de ciutadania, oferint, com explica una presidenta d'una AV, activitats formatives que siguin útils per als veïns:

Que si fem una formació per capacitar a immigrants per ser bons cuidadors (hi ha moltes immigrants que estan fent de cuidadores de gent gran), doncs que realment tingui un resultat i que la gent estigui més formada... Que si es fa un projecte de lleure alternatiu



per a joves, doncs que els joves participin i realment ho gaudeixin... És a dir, que les pròpies accions del pla comunitari funcionin. (AnR2, p. 56)

### 3.2.4. L'apoderament de la ciutadania per millorar la seva realitat

Els PDC és una forma d'experimentar la democràcia participativa en la mesura que permet canalitzar la participació de diferents actors (professionals i no professionals) que aporten diferents visions, perspectives, experiències d'una mateixa realitat per tal de definir polítiques públiques sobre el terreny. Es tracta d'un procés en el qual la ciutadania té l'oportunitat de decidir quines són les qüestions a prioritzar en l'acció col·lectiva. És interessant perquè trenca una mica amb la lògica tradicional de debat, en la qual són les institucions obren un procés participatiu sobre unes qüestions determinades i es manté la voluntat de treballar a partir de les conclusions obtingudes per construir propostes col·lectives que permetin millorar el benestar.

Els PDC també obren espais que, en molts casos, donen veu a col·lectius que sovint no són escoltats i permet posar sobre la taula necessitats no cobertes. Malgrat que ja hem vist que els PDC no estan concebuts com a instruments de pressió a l'administració, si que afavoreixen en algunes ocasions l'activació de nous lideratges veïnals i la constitució d'un subjecte col·lectiu amb veu, interlocució, possibilitats de negociació i de protesta (Barbero i Cortès, 2005), per defensar els seus drets, com explica una treballadora comunitària:

Ahir, parlant amb unes noies cubanes d'una entitat em deien que "si consigues hacer enfadar al ayuntamiento es que vamos por buen camino". I jo les veia baixant per la falda de Montjuïc en pla guerrilleres revolucionaries! És increïble lo que et transmeten les persones quan els dones espai i eines per tirar endavant les seves il·lusions. (E1, p. 1)

Una de les constatacions més reiterades és que els beneficis obtinguts a través d'un procés comunitari es tradueixen en canvis en les persones que assumeixen una major consciència ciutadana i responsabilitat en la resolució dels problemes socials. Aquesta posició més compromesa en la intervenció social i educativa incrementa la seva capacitat per intervenir amb arguments a nivell polític, així com també de reconèixer tot el que ja s'està fent, com explica de manera clara una membre d'una coordinadora d'entitats:

Penso que lo important del pla comunitari és que hi hagi uns veïns que tinguin un interès en intervenir en el barri en el qual estan vivint per millorar-lo, hi hagi un camí per fer-ho, des de la seva situació personalitzada. Un camí en el qual el veí, la entitat, pugui ajudar i que et sentis més bé, perquè en lloc de queixar-te estàs intentant fer alguna cosa. A més

a més, coneixes a més gent del barri amb aquestes inquietuds i per tant es crea un clima més positiu i de suport. Tot i això, si es pogués dedicar més recursos i més gent, aquesta implicació tindria un ressò en el barri més importat... Ja el té, però no com un canvi substancial si no com un cert coixí. Si una persona té un camí per intervenir mai estarà tan "criticona" o veurà les coses tan negativament com la que només es queixa i tot ho veu negre, perquè la que està intervenint, primer, s'assabenta de més coses, per tant té una visió que reconeix "que s'estan fent moltes coses, no només nosaltres si no la pròpia administració". Normalment tu no ho veus, no consta si hi ha ajuda a una persona que ho necessita, ¿com ho veus si no et toca?... A mi em sembla que l'important del pla comunitari es tenir canals que t'ajudin a intervenir, quant més s'afavoreixin aquests canals més gent participa i per tant més s'estén una visió positiva de la societat en la qual vius. (AnRt2, pp. 104-105)

"Aquesta activació de la implicació veïnal en els assumptes col·lectius, permet millorar la capacitat d'autogestió ciutadana per tirar endavant projectes i representa un increment efectiu de l'autonomia de les poblacions destinatàries front la prescripció professional" (Barbero i Cortès, 2005, p.56), tal com explica una veïna:

En principio vinimos por echar una mano, pero así he conocido a mucha gente y he aprendido mucho, porque los técnicos te ayudan mucho para que ganes autonomía en proyectos, organización, rellenar formulario,... te llegas a ver capaz de poder llevar adelante un proyecto. También sientes mucha satisfacción cuando las cosas salen bien gracias a tu trabajo, como en este momento las fiestas. (AnR2, p. 33)

Aquesta nova consciència és una petita transformació social que pot generar un canvi polític, que es materialitzi en més transformació social, segons afirma una treballadora comunitària;

Des del PDC es fa transformació social. I si la transformació social arriba a molta gent, doncs hi haurà un canvi polític. Això que estic dient és molt ideològic. I jo sóc partidària d'això, de que hi hagi una transformació social seguida d'un canvi polític; i no d'un canvi polític que busqui una transformació social, perquè no sol funcionar. (AnPract2Sirapag.91-92)

Però no ens sembla que els PDC sigui un exemple del que Boaventura S. Santos (2010) citat per Villasante (2015) anomena "acció-amb clinamen", per donar compte de desviacions lleus que acaben produint combinacions complexes i creatives entre àtoms, éssers vius i grups socials, o dels "desbordaments creatius", que permeten portar més lluny i de manera més conseqüent algunes de les contradiccions del propi poder, ni del conegut "efecte papallona" que les ciències socials han posat de moda. Com ja hem comentat, en els PDC ha dominat més aviat un discurs pragmàtic i

consensual que no permet qüestionar a fons el poder institucional establert i, en alguns casos, com el PDC del Casc Antic, més aviat ha estat al servei de la neutralització de la discrepància ciutadana.<sup>137</sup>

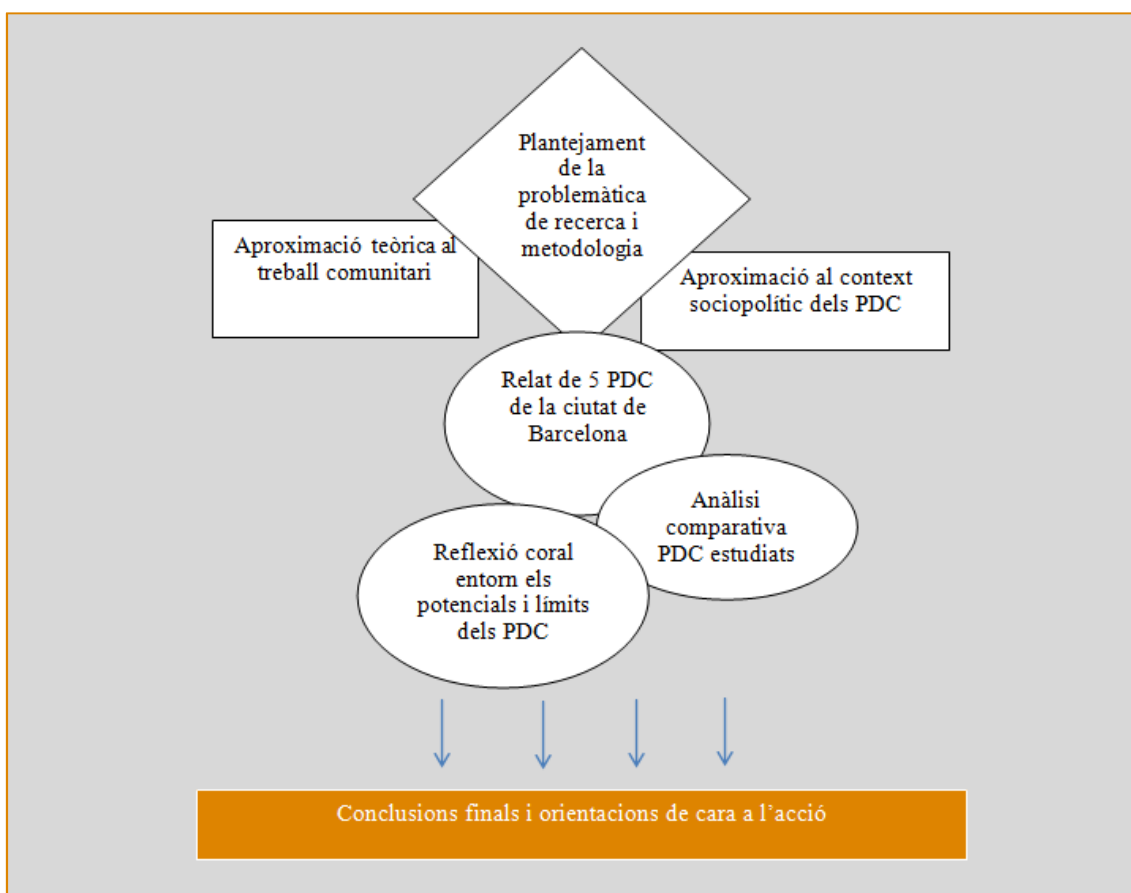
---

<sup>137</sup> Per exemple en els coneguts fets de les mobilitzacions del Forat de la Vergonya que s'expliquen en el relat del PDC del Casc Antic.

## CAPÍTOL 6. CONCLUSIONS FINALS I ORIENTACIONS PER L'ACCIÓ

*Satisfacer las necesidades individuales desde la proximidad del cada día y habilitar a las personas para promocionarse por ellas mismas, les lleva a sentirse parte de la comunidad y a colaborar en su desarrollo y fortalecimiento. Y este es el elemento básico de la sociabilidad, la construcción de una sociedad civil más solidaria y responsable en la satisfacción de las necesidades personales y colectivas desde el ámbito local.*

Silvia Navarro



Per acabar, oferim, en primer lloc, una síntesi final que posi en relació els aprenentatges més importants obtinguts a través de la investigació i que siguin d'interès per aclarir, en la mesura del possible, els dubtes, preocupacions i hipòtesis de base. En segon lloc, desenvolupem algunes orientacions per la millora de l'acció comunitària a la ciutat de Barcelona en vista dels aprenentatges desenvolupats en la investigació. En tercer lloc, explicitem les limitacions més evidents d'aquesta recerca i apuntem algunes possibles idees per obrir noves línies d'investigació que permetin aprofundir en el coneixement dels potencials i els límits de l'acció comunitària.

## 1. Conclusions finals de la recerca

En aquest procés de recerca que concloem hem fet un esforç per conèixer una situació social concreta (els PDC a la ciutat de Barcelona) que delimitàvem a través d'unes preguntes inicials que ens fèiem ja fa més de 15 anys i que procurarem contestar en aquestes conclusions finals. Però també hem de fer constar que, al llarg d'un procés de recerca tant llarg, necessàriament, han anat apareixen noves preguntes que han reorientat la investigació i, en conseqüència, aquestes conclusions aniran una mica més enllà del previst en el capítol 1.

Els PDC són una proposta d'intervenció social que impulsa la Direcció General d'Acció Cívica de la Generalitat de Catalunya des del 1997 per impulsar processos de desenvolupament comunitari amb la implicació de diversos actors del territori. Com hem anat constatant, avançar en aquesta línia de treball per millorar la qualitat de vida dels ciutadans implica abordar reptes més concrets com afavorir la transversalitat i la integració de les intervencions que es realitzen des de diverses administracions i entitats socials, la incorporació de la dimensió comunitària en el model d'intervenció dels professionals dels serveis del benestar, el reforç del teixit associatiu i la seva implicació en la provisió del benestar, la incorporació dels ciutadans en la gestió de la cosa pública, etc.

En l'inici d'aquesta recerca ens preguntàvem de quin tipus són els canvis que es promouen/produeixen/provoquen des de les estructures institucionals (Administració i aparell tecnicopolític) quan es realitzen intervencions socials col·lectives i proposàvem una resposta provisional a aquesta pregunta:

“Els canvis que produeix la intervenció social col·lectiva promoguda per l'aparell tècnic-polític de l'administració s'allunyen dels propòsits que es declaren i son, en bona mida, un instrument per a l'establiment de noves regles de joc dins el camp de les polítiques de Benestar social.

Aquesta hipòtesi central de la recerca donava compte de dubtes de fons de l'investigador entorn de la possibilitat de fer allò que es proclamava, així com també que els efectes, conseqüències o resultats dels PDC estiguin en concordança amb els objectius que es declaren.

Al llarg d'aquest treball de recerca, hem descrit com els PDC concreten una estratègia institucional per obrir un espai de treball amb la societat civil per abordar la provisió del benestar. També hem constatat que els objectius que es declaren no són plenament

coherents amb les estratègies i recursos que es despleguen per aconseguir-los i l'ambigüitat de la proposta porta a diverses interpretacions i alguns efectes perversos.

### **1.1. La necessitat de connectar al ciutadà a la societat a través de l'acció comunitària**

Podem comprendre els PDC com un món intersubjectiu que comparteixen un conjunt de persones en un determinat temps històric. Avui, la globalització de les desigualtats socials, la incertesa amb l'esdevenir de la societat, la progressiva desregulació de la provisió del benestar i la pèrdua de la confiança en la capacitat de l'estat de garantir un entorn segur i pròsper ens fa sentir por. Les institucions ja no ens ofereixen un marc segur i estable que permeti fer projectes a llarg termini.

Per fer front a aquesta situació, la màxima virtut individual ja no sembla ser la coherència del propi projecte de vida, sinó la flexibilitat, la capacitat d'adaptar-se a un món que evoluciona a un ritme vertiginós, cercant les oportunitats per anar fent. En aquest context, els individus anem construint una forma de ser, de fer i de viure al dia, però cada vegada amb més dificultats per comprometre'ns amb projectes a mitjà i llarg termini.

Però les persones tenim necessitat de vincular-nos amb els altres per rebre un suport que ni l'Estat ni la resta de les institucions socials que havien vertebrat la societat en el passat, com la religió o el treball, són capaces d'oferir-nos. En aquest context de crisi econòmica i moral, s'obre pas un discurs polític, social i filosòfic entorn de la necessitat de pensar la nostra vida en relació amb els altres, de posar els interessos comuns en el centre de les prioritats polítiques i humanes per construir una vida en comú.<sup>138</sup>

Ja hem argumentat en el capítol 3 sobre el valor i la pertinença de la intervenció des de la proximitat per generar processos significatius pels actors que formen part d'aquesta realitat, així com també de l'interès de veure la localitat com un laboratori en què cada dia s'inventen, es proven, es memoritzen i s'assimilen les maneres i els mitjans que permeten conviure amb la diferència. Una tasca que suposa una "fusió d'horitzons" com planteja Gadamer, per avançar en la "unió universal de la Humanitat" descrita per Kant

---

<sup>138</sup> Per aprofundir en aquestes reflexions és molt recomanable el següent reportatge <http://www.ccma.cat/tv3/alacarta/amb-filosofia/la-vida-en-comu/video/5572230>

(Bauman, 2007). Una acció, com explica Garcés (2015) citant a Merleau-Ponty, "que defuig les solucions prefabricades a partir de principis morals i utopies externes i que té la capacitat de plantejar, en concret i amb tota radicalitat, el problema de viure-junts. Un problema que implica la necessitat de constituir el poder dels sense-poder, una lluita singular i universal a la vegada que ens interpel·la a tots els homes" (p.175).

D'entre altres propostes, els PDC, així com també les altres modalitats d'acció comunitària, es postulen com una possibilitat de teixir en comú un nou marc de referència, un espai de convivència i construcció comunitària. Una nova institució que regula la interacció dels diferents actors d'un barri entorn d'un projecte comú. Entenent que aquest repte de la construcció comunitària no pot pretendre una realitat social homogeneïtzadora sinó que ha de partir del reconeixement, com explica Beck (2003) de que l'individualisme, la diversitat i l'escepticisme formen part indissoluble de la cultura occidental actual.

Els PDC han permès instituir l'acció comunitària com una política pública, a través d'una proposta que combinaria, seguint les tipologies de Rothman, els models de Planificació Social i de Desenvolupament local. Com expliquen Doucet i Favreau (1997), el model Desenvolupament local/Planificació Social es posa en pràctica quan les organitzacions responsables del benestar comunitari proveeixen dels recursos econòmics i tècnics per impulsar processos per la millora de les condicions de vida que posin en valor els recursos naturals de la comunitat i apostin per incorporar la participació ciutadana en la definició i posada en marxa d'aquest procés.

Com hem vist al llarg d'aquesta recerca, els PDC han assolit cert èxit en la seva implementació territorial. En major o menor mesura, en aquests processos s'han generat espais de trobada entre persones diverses entorn d'objectius compartits que permeten establir noves relacions i dinàmiques de treball conjunt que generen petites millores en el benestar de les persones del barri, oferint companyia a persones grans que viuen soles, activitats formatives i de lleure pels infants, etc.

Jo mateix també he tingut la sort d'experimentar alguns veritables moments comunitaris en el marc del PDC del Casc Antic, en els quals el fet d'estar junts ens obria un espai ple de possibilitats en el que, parafrasejant Arendt (1998), les paraules servien per descobrir realitats i els actes per establir relacions i crear noves realitats. Però també he sofert l'enorme dificultat d'organitzar i dinamitzar aquests espais per alimentar el caliu de l'acció col·lectiva, mantenir-se junts i evitar que es perdi aquesta energia col·lectiva que ens fa poderosos.

Malgrat que són constatables aquests beneficis de la participació en els PDC, es fa difícil poder mesurar la seva capacitat d'instituir noves pràctiques comunitàries i, encara menys, els seus efectes a mitjà i llarg termini en objectius tant amplis i ambiciosos com la millora de la cohesió, l'apoderament comunitari, la capacitat d'incloure, la convivència entre la diversitat, la cooperació, etc.

## **1.2. Un instrument per a l'articulació del model del Pluralisme del benestar (societat del benestar)**

Per entendre adequadament la naturalesa dels PDC i poder establir els seus potencials i límits en la promoció de l'acció comunitària cal analitzar-los també com un dispositiu de la política social que s'institueix a Catalunya a partir del 1996 en un context de reestructuració de l'estat del benestar. La proposta institucional dels PDC més aviat sembla una proposta especialment pertinent per desenvolupar, en paral·lel, un procés d'externalització de la provisió del benestar al Tercer sector, així com també afavorir la seva participació i compromís en la millora del benestar social.

Aquest procés s'explica segons Adelantado (2017) per un canvi de model d'Estat protector cap a un Estat Inversor que fomenta l'activació i les responsabilitats de la societat civil en la provisió del benestar. Però, en la mesura que el Tercer sector es fa responsable del disseny i producció dels serveis de benestar, perd la seva capacitat reivindicativa i crítica (Comín, 2011) Ens sembla clar que aquest és una de les contradiccions que interpel·la constantment als PDC: quan el tercer sector assumeix un paper de gestor de serveis públics abandonant la seva funció crítica exerceix un paper afavoridor de la legitimació de la desresponsabilització de l'Estat en la garantia i promoció dels drets socials.

D'altra banda, en un context en el qual l'estat es desprèn de responsabilitats entorn de la provisió de benestar social, els PDC esdevenen un sistema útil per ordenar i donar certa coherència a la subsegüent fragmentació i dispersió de la gestió dels serveis del benestar.

Sense dubte, tant els relats dels PDC, especialment en l'aproximació a fons al PDC del Casc Antic, com l'anàlisi transversal de les opinions sobre els PDC que he anat recollint al llarg de la recerca, ens fa concloure que la proposta institucional dels PDC exemplifica, de forma bastant paradigmàtica, el model del Pluralisme del Benestar,<sup>139</sup> en

---

<sup>139</sup>Seguint les aportacions d'Espadas (2006), en el procés de reestructuració de l'Estat de benestar es plantegen tres estratègies que dibuixen tres models diferents: el Neoliberal que és cap a on ens porta el



la mesura que facilita un procés d'externalització de la provisió del benestar al tercer sector i procura afavorir la seva participació i compromís en la millora del benestar social. Ens sembla clar que els PDC és mouen en aquest espai d'equilibri entre lògiques d'Estat, lògiques de ciutadania (representada sobretot pel tercer sector) i lògiques de mercat. Anant una mica més enllà, ens preguntem, però, en quina mesura els PDC són capaços de mantenir-se en aquest equilibri o evolucionen cap a un dels altres dos models, el Neoliberal o el de l'Estat de benestar participatiu.

En principi, si ens fixem en el discurs formal del PDC i el que declaren la major part dels que hi participen i, especialment, els professionals que assumeixen el lideratge organitzatiu d'aquests processos, semblaria que l'objectiu és apropar-se al que es planteja a l'Estat de Benestar Participatiu. Però, la minsa participació/implicació en ells per part dels sectors socials més polititzats (que han anat construint un espai creixent d'organització comunitària fora dels PDC per por a perdre la seva autonomia), ha produït que en aquesta plataforma no es fessin gaire passos cap al model d'Estat de Benestar Participatiu que dibuixa Espadas (2006). Més aviat s'han generat lògiques centrades en la millora de les intervencions professionals i la recerca de viabilitat econòmica dels nous projectes en un context de retallades de les polítiques socials.

Tot plegat ha facilitat que, en els darrers anys, enlloc d'avançar cap a un model participatiu, s'hagi anat produint un cert decantament cap al Model Neoliberal a través d'un protagonisme subtil i progressiu del món de l'empresa en alguns processos de desenvolupament comunitari. Entre altres qüestions, la disminució del finançament públic està produint una reconversió important en el tercer sector que es veu abocat a adaptar-se a les lògiques de les empreses lucratives si vol seguir sent proveïdors de serveis del benestar social.<sup>140</sup>

Aquest procés es manifesta quan la lògica mercantil va penetrant en l'espai de la intervenció social. Primer, esdevenint finançadors dels projectes i condicionant a través d'aquest finançament els tipus de problemàtiques que s'atenen; després introduint-se en el nucli de lideratge i gestió d'aquests processos.<sup>141</sup> En el cas del PDC del Casc Antic,

---

procés de globalització, el del Pluralisme de benestar (societat del benestar), que aposta per l'extensió de la privatització en la gestió de la provisió del benestar cercant un equilibri entre l'expansió del mercat lucratiu i el paper del tercer sector, i l'Estat del benestar participatiu, un model ideal de caire ciutadani que reclama el paper de l'Estat com a garant dels drets socials i la participació de la ciutadania i del tercer sector en la regulació, control i producció de la provisió del benestar.

<sup>140</sup> Per exemple, a través dels concursos de contractació de serveis públics que, en els darrers anys, han primat més els criteris economicistes que la qualitat del servei o la dinamització social i ciutadana.

<sup>141</sup> Observo amb preocupació que en la rearticulació de l'Estat del Benestar dels darrers anys ha anat guanyant més i més pes la iniciativa privada amb afany de lucre. Entre altres qüestions, la disminució del

per exemple, en els darrers anys, tal com hem explicat, hi ha va haver una important discussió sobre si calia convertir l'associació en una Fundació Cívica, una plataforma que obria la via del mecenatge privat, seguint el model de la Fundació Tot Raval.

Hauríem de recordar l'advertiment que ja fa molts anys ens feia Rosa Luxemburg, en relació amb el fet que el capitalisme es nodreix de les organitzacions no capitalistes i que poc a poc les va devorant, com una serp que es menja la cua. Dit d'un altra manera, deixar que vagi creixent l'espai de provisió del benestar que opera sota una lògica capitalista és com anomenar un piròman per comandar el nostre parc de bombers.

### **1.3. Els PDC com un sistema d'articular la política social pública i la participació ciutadana a través de l'acció comunitària**

El PDC és una proposta institucional per construir una estructura de partenariat per articular l'aposta per col·laborar amb aquelles entitats disposades a treballar en una lògica de consens amb les administracions públiques. Aquesta proposta respon, al temps que incideix, en alguna mesura, a una nova configuració dels equilibris de poder i de relacions de les associacions amb les administracions.

En les consideracions inicials ens preguntàvem si els PDC podria ser un exemple concret de desenvolupament de la nova política anomenada "governança", d'una estructura o d'un ordre que no pot ser imposat externament sinó que és el resultat de la interacció entre la multiplicitat d'actors que participen en el govern i que són influenciables mútuament. En aquest context, la capacitat d'influència i de liderat de l'administració pública sobre el conjunt de la xarxa depèn de la creació dels marcs necessaris per a l'intercanvi i la cooperació entre actors diversos, de convèncer el conjunt d'actors dels beneficis col·lectius que es deriven de la participació en la xarxa i d'oferir els incentius necessaris perquè s'hi impliquin (Blanco, Fleury i Subirats, 2012).

Però ens sembla que en els PDC de la ciutat de Barcelona no es manifesta un interès important dels polítics locals per posar en joc les qüestions importants de la seva acció

---

finançament públic està produint una reconversió important en el tercer sector abocat a adaptar-se a les lògiques empresarials si volen seguir sent proveïdors de serveis del benestar social. Aquest procés em sembla especialment preocupant quan es trasllada al lideratge de l'acció comunitària en projectes que plantegen propostes d'organització comunitària similars als plans de desenvolupament comunitari, com ara les experiències dels ICI (Intervenció Comunitària Intercultural) en les que la Fundació "La Caixa" assumeix un lideratge de processos d'organització comunitària en barris de Barcelona com El Clot i el Raval amb l'avinencesa de l'ajuntament. En aquest cas, podem parlar d'una veritable privatització de l'acció comunitària que va més enllà de la concertació de serveis públics, ja que és la mateixa corporació privada qui desplega l'oferta de serveis i substitueix a l'administració pública en el paper de referent institucional del procés.

política en aquest escenari. Pensem que es pot considerar els PDC com un sistema fallit d'articulació de la política pública i la participació ciutadana perquè parteix d'una iniciativa institucional massa feble per abordar uns objectius molt ambiciosos com afavorir la cohesió social, la transversalitat, la cogestió i la coresponsabilitat, sense estar en condicions de construir una plataforma coherent amb allò que es proposa.

Ens sembla que per dur a terme una acció tant ambiciosa calia que fos impulsada des d'un nivell polític més elevat, que tingués ascendència sobre els serveis de benestar (salut, educació, serveis socials, ocupació) però també els equipaments culturals, les polítiques d'habitatge, etc. Però, en canvi, els referents polítics en els PDC, tant de la Generalitat com dels ajuntaments, no eren els responsables de les polítiques de benestar sinó simplement els encarregats de les relacions amb les associacions, potser més interessats en establir relacions clientelars en barris on hi tenien poca influència que en obtenir una millora significativa en les polítiques de benestar.

Aquesta arquitectura institucional dèbil i incompleta dels PDC no compromet, doncs, els serveis del benestar territorialitzats (ABS, Escola, Serveis Socials, etc.), que resten en un segon terme. Les declaracions de bones intencions dels representants polítics de les administracions públiques, manifestades de manera reiterada en fòrums institucionals i professionals no es tradueixen en una aposta efectiva dels serveis de benestar. Fins ara no hi ha hagut una estructura definida entorn de la participació dels serveis públics en els PDC. La política social que es desplega des d'aquestes serveis no queda inclosa en el Pla, només interessa allò que poden afegir les entitats (amb alguna col·laboració dels serveis públics). D'altra banda, les direccions dels serveis públics no formen part de la direcció política dels PDC, de la comissió de seguiment, ni tampoc de la direcció tècnica, i, per tant, és lògic que no se sentin el PDC com una qüestió pròpia. La col·laboració acaba dependent de la motivació i vocació dels professionals que hi treballen.

Aquest poc encaix del PDC en les polítiques de benestar social institucionals també es manifesta en el fet que els ajuntaments tendeixen a externalitzar el treball comunitari, ja sigui situant la tasca tècnica en una associació referent en el barri, com en els PDC a la ciutat de Barcelona, o encarregant la gestió de moments claus del procés d'intervenció comunitària a actors externs (empreses especialitzades o universitats) com, per exemple, en els moments de realització de diagnòstics comunitaris, tenint poc en compte el paper dels professionals dels serveis públics per liderar i/o participar en aquests processos.

#### 1.4. Un procés d'institucionalització de les relacions entre les administracions i les entitats que modifica poc les relacions de poder

En coherència amb aquest propòsit de reforçar el paper de la societat civil en la provisió del benestar social, en el document marc dels PDC s'estableix que el moviment associatiu i les persones han de ser el motor del procés comunitari. Les iniciatives han de néixer de les entitats i les persones i, en segon terme, han de participar la resta d'agents de la comunitat. Es convida, doncs, les entitats a liderar un procés comunitari reconegut institucionalment en el barri de referència entorn de la definició d'un projecte comú per la millora del benestar social. El repte de construir un projecte comú incorpora una certa (re)creació del mite de la comunitat en la mesura que en aquest espai es volen construir respostes consensuades a les situacions problemàtiques del territori

El protagonisme de les entitats és molt acusat en tots els PDC estudiats, així com també en el conjunt de PDC de la ciutat de Barcelona, tenint en compte que assumeixen el lideratge polític i tècnic del procés, realitzen la contractació dels tècnics per dinamitzar el procés i que fan un paper d'interlocució amb els representants de les administracions que subvencionen el conveni marc.

Aquest marc institucional de treball implica que només es pot treballar entorn allò que genera consens entre l'administració i les entitats i entre les mateixes entitats. Malgrat que, en alguns PDC i en moments puntuals, s'han gestat algunes queixes i reivindicacions cap a l'administració pública; en general, en aquests espais s'ha tendit a evitar les qüestions conflictives, sense exercir una funció de mediació comunitària i convidant a que el debat, confrontació i resolució d'interessos i opinions diverses es fes en altres espais. En els PDC ha dominat més aviat un discurs pragmàtic i consensual que no permetia qüestionar a fons les formes establertes de proveir el benestar i, en alguns casos, com el PDC del Casc Antic, més aviat estava al servei de la neutralització de la discrepància ciutadana.<sup>142</sup>

La idealització del consens fa oblidar que les desigualtats socials es projecten sobre formes cooperatives en les que el poder està molt desigualment distribuït. "Semblaria que l'acció comunitària allibera als governs de tenir ideologia que és substituïda per una mena de voluntat de diàleg i consens que permet emprendre, tots a la una, i més enllà de la desigualtat, el únic camí possible" (Morales, 2015, p.43).

---

<sup>142</sup> Per exemple en els coneguts fets de les mobilitzacions del Forat de la Vergonya que s'expliquen en el relat del PDC del Casc Antic.

La delimitació d'aquest espai convida a participar, sobretot, a les associacions de serveis, un perfil d'entitat preocupat i ocupat en l'acció social, educativa i/o cultural; però, com hem dit, no resulta gaire atractiu, per les entitats i/o col·lectius que posen en crisi les institucions establertes, que tenen una cultura de grup de pressió i prefereixen desenvolupar la seva acció social i política des d'altres espais.

En la configuració dels conjunts d'acció en els PDC és especialment rellevant el paper que han jugat les associacions de veïns (AAVV), tenint en compte la seva rellevància en els barris i que són entitats que ja des dels anys noranta del segle passat han viscut aquesta tensió entre la necessitat de col·laboració amb les institucions per abordar els problemes del barri i el manteniment de seva autonomia i capacitat de pressió davant de l'administració per incidir en l'agenda política en qüestions tant importants com la gestió urbanística, els efectes del turisme, etc.

Mentre que algunes associacions de veïns que mantenen la seva perspectiva global veuen els PDC com una bona oportunitat per revitalitzar el seu lideratge en el barri i d'obrir el seu propi projecte al conjunt d'actors del territori (com en el casos de Trinitat Nova, Roquetes i Sagrada Família), d'altres hi mantenen una posició ambigua (com ens els casos de Poble Sec i del Casc Antic), especialment quan des d'aquestes entitats no tenen el paper de lideratge d'aquests processos i perceben que estan perdent la posició d'interlocutor de referència del barri que van tenir durant els anys 1980 i 1990 i no viuen bé el fet de ser considerats una associació més en el conjunt d'associacions cada cop més divers que conviuen en un mateix territori.

En tot cas, la no implicació i, encara pitjor, la confrontació de l'Associació de Veïns amb el PDC limita molt la capacitat d'aquest per construir un procés comunitari que impliqui els veïns del barri. El fet que aquesta entitat quedi arraconada en una posició poc rellevant en el barri pot produir, com en el cas del Casc Antic,<sup>143</sup> que la implementació d'un PDC acabi provocant un efecte pervers i es converteixi en un factor de divisió en el barri entre els serveis de benestar (siguin públics o privats) i els representants dels veïns del barri.

Aquest procés de nova configuració de la representació de les entitats privades sense ànim de lucre a través dels PDC es desenvolupa en relació amb l'impuls d'associacions de barri de segon nivell (normalment en forma de coordinadores d'entitats). En alguns casos estudiats, els PDC s'han impulsat com a un dels projectes d'aquestes

---

<sup>143</sup> Ens consta que es produeixen situacions semblants en altres PDC de la ciutat de Barcelona

plataformes.<sup>144</sup> En d'altres casos, s'ha creat una associació com una estratègia d'organització i gestió del propi PDC.<sup>145</sup>

El fet que la gestió del PDC es faci des d'una associació de segon nivell enlloc i no des d'una associació particular sembla recomanable, i així ho explicita la mateixa Direcció General d'Actuacions Comunitàries i Cíviques de la Generalitat de Catalunya (2008), perquè permet formalitzar l'espai de treball en comú, així com també integrar directament tots els recursos i fonts financeres de totes les procedències i fer-ne una gestió conjunta. Però en alguns casos, com per exemple en el PDC Casc Antic, la identificació del PDC amb la pròpia entitat gestora ha dificultat que el procés comunitari impliqués al conjunt dels actors del territori, més enllà de les entitats que rebien subvencions a través del PDC. En aquest cas, entre d'altres, es va fer evident que el paraigües del PDC a vegades ha aixoplugat pràctiques que no eren d'organització comunitària.

L'impacte dels PDC sobre les relacions de poder en els barris, però, no és gaire important més enllà d'un afebliment de la influència de l'associació de veïns en alguns barris en les que aquesta entitat ja estava en crisi i d'un cert increment de la influència d'algunes associacions de serveis. Globalment podem dir que els PDC han produït un cert enfortiment general del teixit associatiu existent i de les seves relacions de cooperació amb alguns serveis públics, sobretot de les àrees bàsiques de salut, els serveis socials i, especialment a Nou Barris, també de les escoles. Però, segurament, aquest reforç de la capacitat d'acció i legitimitat dels dispositius institucionals públics i privats en els barris on s'han desenvolupat ha limitat més les possibilitats d'expressió i influència dels sectors que quedaven exclosos o que s'autoexcloïen dels espais institucionals de la participació ciutadana.

### **1.5. El repte d'organitzar i dinamitzar l'acció comunitària en els PDC**

Més enllà que l'arquitectura del procés sigui dèbil i incompleta, cal reflexionar també entorn dels reptes i límits de la tasca d'organització i dinamització d'aquests processos realitzada pels tècnics comunitaris, per tal de maximitzar les oportunitats que ofereix aquest espai per construir complicitats entre els actors socials presents en el territori i abordar els problemes socials a través d'un projecte comú.

---

<sup>144</sup> Poble Sec, Sagrada Família i Roquetes

<sup>145</sup> Casc Antic, Verdum, Carmel Amunt

En els relats dels PDC estudiats hem pogut constatar que els moments de gestació són especialment rellevants per la configuració dels seus conjunts d'acció. En el procés institucional establert per a la constitució d'un PDC s'havia d'establir quina seria l'entitat gestora i pactar un conveni de barri en el qual es definia un pla comunitari a desenvolupar. Aquesta formalització inicial del procés ha tingut una importància cabdal a l'hora de determinar qui assumia el lideratge del procés, qui hi participava donant-hi suport i quines associacions quedaven excloses d'aquest conjunt d'acció.

Aquests moments inicials han estat especialment significatius i implicadors per als seus participants, que se sentien com a subjectes protagonistes en el repte d'instituir noves formes d'afrontar els problemes socials. Per això, és important incorporar des del principi a tots els actors que volem incloure en el procés i fer un esforç, en el moment de presentar públicament el projecte, per donar el protagonisme als ciutadans preocupats i/o afectats per les situacions problemàtiques que es volen atendre.

La tasca d'organització i dinamització del procés són reptes complementaris però no mancats de certes tensions. En els PDC s'estableix, en primer lloc, una estructura organitzativa bàsica que ordena les relacions entre els diferents actors del procés segons la seva posició, així com també els canals de participació de cada un d'ells: la comissió de seguiment, un espai polític per supervisar l'acompliment del conveni establert entre les administracions i l'entitat gestora, la comissió tècnica per coordinar el lideratge del procés entre els tècnics de les administracions i de l'entitat gestora i, finalment, les comissions de treball, els espais de participació oberta que volien facilitar la implicació i participació de ciutadans i tècnics en el procés comunitari.

Però l'existència d'aquest marc només és una condició necessària però no suficient perquè els actors prenguin consciència dels interessos comuns, s'identifiquin amb l'acció col·lectiva i, estant-ne i sentint-se junts, desencadenin una energia que s'apodera i que mobilitzi l'acció col·lectiva. Des d'un punt de vista tècnic i metodològic implica el repte de cercar l'equilibri entre les necessitats de formalització de l'acció col·lectiva i la dinamització del procés. Per abordar aquesta cal, com ens han explicat els tècnics i han reconegut alguns ciutadans, estimular la motivació, tenir cura de les persones i de les relacions i atendre, en definitiva, la dimensió emocional del procés col·lectiu. Perquè tal com hem vist en la recerca, especialment en el PDC del Casc Antic, quan es van instituint les seves formes de funcionament, les organitzacions tenen tendència a replegar-se en elles mateixes i, en conseqüència, pateixen els mateixos problemes de comunicació amb l'entorn i d'atracció de nous membres que tenen les associacions tradicionals.



Com ens adverteix Lapassade (1999), "en la configuració de l'organització cal procurar evitar que es construeixin institucions immutables separades de l'acte instituent i reactivar el *grup en fusió*<sup>146</sup> per tal d'evitar que els individus deixin de participar quan descobreixin que estan separats dels diferents sistemes de poder" (p.39). Solament un esforç constant per obrir novament el procés podia propiciar nous dinamismes. Com s'explica al Marc Municipal per l'acció comunitària de l'Ajuntament de Barcelona (2005), el procés comunitari haurà d'incorporar dos tipus d'espais i temps: a) espais, moments i fases més oberts que permetin sumar nous agents, noves opinions, nous recursos...; i b) espais i moments més estables, que permetin sintetitzar, negociar i acordar, construir reptes compartits, dissenyar accions de forma conjunta, prioritzar i fixar esquemes organitzatius per tal de poder-les dur a terme.

### **1.6. El paper dels tècnics comunitaris en els PDC**

Per desenvolupar la tasca de dinamització i organització del PDC, tal com hem explicat en el capítol anterior, les administracions han dotat aquests processos de professionals, que s'acostumen a denominar tècnics o dinamitzadors comunitaris, per tal d'enfortir la capacitat d'acció del grup motor del procés i així poder donar continuïtat i rigor a l'acció. La seva tasca professional és una bona part del valor afegit que aquests processos aporten en els territoris, tenint en compte que el 80% del pressupost dels PDC es destina al sou d'aquests professionals.

Però la capacitat del tècnic comunitari d'impulsar un PDC és limitada ja que, en bona part dels casos exerceix la seva tasca en solitari. En l'anàlisi dels PDC estudiats hem pogut constatar que l'èxit de la seva tasca depèn, en bona mesura, de la capacitat que hagi tingut per compartir el lideratge d'aquests processos amb persones que majoritàriament combinen un perfil tècnic amb una experiència activista i/o associativa.

En general, aquestes persones, que poden desenvolupar aquesta tasca en un marc laboral o pel seu compromís amb algunes de les associacions que participen en el procés comunitari, comparteixen la convicció en la necessitat de desenvolupar el treball comunitari com a estratègia d'intervenció social. Com ens explicaren un treballador social de serveis socials i una tècnica comunitària, es tractaria d'una ideologia professional i una manera diferent de treballar que cerca la implicació de tots els professionals que treballen pel benestar de les persones i incorpora una actitud oberta a aprendre dels processos amb els actors que hi participen.

---

<sup>146</sup> Utilitzant el concepte que defineix Sartre.



Podem anomenar aquest “nucli impulsor” dels PDC com “actors-socials reticulars i intersticials” pel lloc que ocupen entre diversos camps, xarxes, institucions i/o organitzacions amb les seves constriccions i determinacions, interessos personals, etc. Sovint es tracta de persones que han viscut o viuen els rols dels diversos actors que participen en el procés i han experimentat i reflexionat en primera persona entorn dels reptes i contradiccions implícits en cada una de les posicions socials. Aquests són els principals protagonistes dels plans comunitaris, els que més hi participen, els subjectes del canvi, els principals beneficiaris d'aquests processos, però també els primers que són víctimes de les seves crisis.

L'esforç del tècnic per trobar l'equilibri entre liderar la tasca per garantir el seu desenvolupament i el donar joc als altres actors que hi participen també està relacionat amb seu nivell d'implicació en el procés comunitari. En general, hi ha consens en defensar que el treballador comunitari s'impliqui en els processos que dinamitza (Villasante,2015; Navarro, 2004; Barbero i Cortès, 2005) que tingui flexibilitat horària i d'adaptació a la realitat amb la que està treballant però amb un límit. El professional ha de saber prendre certa distància per fomentar l'autonomia dels ciutadans. Un professional apassionat té el risc de monopolitzar en excés la dinàmica de treball, de fer-se omnipresent i no deixar prou espai als ciutadans perquè puguin desenvolupar les seves capacitats. Els PDC, llavors, no suposarien un canvi participatiu en la política o una dinamització professional, sinó més aviat una certa professionalització i institucionalització de pràctiques i relacions en l'espai de lo públic. Paradoxalment, aquests processos podrien suposar una alienació del ciutadà normal de lo públic i de lo polític.

Els dilemes en la tasca professional també s'han posat en evidència en algunes situacions en què el projecte professional ha topat amb les resistències dels líders polítics, ja siguin els representants de l'administració pública o de les associacions gestores del PDC, degut a que les dinàmiques que impulsava el professional per apoderar a col·lectius amb poca influència en els assumptes col·lectius, amenaçava l'hegemonia d'aquests representants institucionals. Aquest fet l'hem pogut observar, per exemple, en el PDC del Casc Antic, especialment del 2009 al 2011 però també a Trinitat Nova en un període anterior, així com també en altres PDC de l'àrea metropolitana que eren gestionats per la FAVIBC.

En tot cas, en aquestes situacions de conflicte s'han posat en evidència els límits del treball comunitari en un marc institucional com els PDC per tal de transformar les relacions de poder existents tenint en compte que el professional està condicionat per

l'encàrrec institucional. Quan el professional està compromès en la seva tasca acostuma a apurar al màxim els seus marges de maniobra, però ha de ser conscient fins on pot arribar com a professional i que certes lluites s'han de mantenir des de l'activisme polític. Com plantejava Gillet (2006), l'animador comunitari hauria de poder ser un *mediactor*, a mig camí entre l'animador tècnic i l'animador militant. Segons el seu punt de vista, la funció principal de l'animador hauria de ser la mediació, intentar crear situacions en les quals els grups socials exclosos dels poders de decisió puguin convertir-se en actors, capaços de comprendre les relacions socials i de pensar en els reptes que els impliquen.

D'altra banda, els límits de l'acció professional per l'afavorir una acció comunitària transformadora també venen donats per la debilitat de la seva posició. Per un costat, els tècnics contractats pels PDC sovint estan molt sols i tenen una situació contractual molt precària. D'altra banda, els professionals dels serveis públics tenen un encàrrec ambigu: poden col·laborar però entenent que aquella és una tasca secundària i que l'atenció individual és prioritària i de la que han de rendir comptes.

### **1.7. La implicació ciutadana en els PDC**

Els PDC fan un paper remarcable en la tasca d'articular la participació ciutadana en la vida comunitària. Com hem vist, allí on s'implementen tenen certa capacitat per generar i mantenir alguns nuclis de treball conjunt amb tècnics dels serveis públics i entitats del territori que organitzen activitats que donen algunes respostes a situacions problemàtiques i dinamitzen la vida cultural del barri. Però el seu impacte és petit i, els darrers anys, donen mostres d'esgotament, de quedar tancats en si mateixos i de no arribar ni engrescar a gaire gent.

Majoritàriament en els PDC s'ha tingut poca capacitat d'anar més enllà dels conjunts d'acció inicials i s'ha ampliat poc la base de la participació ciutadana incloent ciutadans que no participen a les associacions. Per això aquestes iniciatives de desenvolupament comunitari sovint han quedat reduïdes a simples estructures de partenariat públic-privat, en les que les possibilitats de transformació social estaven atrapades en una mena de "neocorporativisme local" (Barbero i Cortès, 2005)

Probablement, l'acció comunitària desplegada en els PDC no han sabut connectar prou amb els desitjos bàsics dels ciutadans. Aquests com planteja Villasante (2015) són tres: el benestar hedònic, els vincles socials i la potencia per obrar, (això darrer, ampliant les potencialitats d'acció). Tres desitjos que es poden articular amb una mica d'experiència

col·lectiva i l'art de saber viure. Els PDC han connectat poc amb aquests desitjos perquè la major part de les accions no han sorgit de baix a dalt sinó per donar resposta a preocupacions dels serveis i de les entitats que presten serveis de benestar. Només en els casos que ha existit un lideratge fort d'associacions de veïns dinàmiques i connectades amb les necessitats i interessos del veïnatge, com en algunes de les accions al PDC de Roquetes, s'han aconseguit certs nivells de participació significativa dels ciutadans.

Més aviat, els nous dinamismes comunitaris s'han desenvolupat en altres espais socials i a través de col·lectius que identifiquem com a "nous moviments socials" i que acostumen a qüestionar l'interès dels PDC, tal com hem vist de manera clara en el PDC del Casc Antic. Sens dubte, cal fer un esforç per aprendre a connectar aquests dinamismes que sorgeixen de baix a dalt amb les iniciatives de les institucions establertes per eixamplar la democràcia i desenvolupar formes cooperatives de proveir el benestar social.

### 1.8. A tall de síntesi: un diagnòstic dels PDC a la ciutat de Barcelona

<p><b>DEBILITATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos públics insuficients.</li> <li>▪ Lideratge associatiu no suficientment connectat amb la tasca dels serveis públics.</li> <li>▪ Capacitat limitada d'apoderament individual i col·lectiu per fer front a les situacions de desigualtat social.</li> <li>▪ Capacitat limitada de transformació de les relacions de poder.</li> <li>▪ Efectes poc visibles en millora de les condicions de vida.</li> </ul>	<p><b>AMENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procés de liberalització de les polítiques públiques.</li> <li>▪ El PDC com a cavall de Troia d'un procés de reestructuració de la provisió del benestar de model Neoliberal.</li> </ul>
<p><b>FORTALESES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certa vertebració del treball conjunt entre les associacions i amb els serveis públics.</li> <li>▪ Una visió més comunitària dels serveis públics allí on s'ha consolidat la seva participació.</li> <li>▪ Renovació de les associacions de veïns que aposten pels PDC.</li> <li>▪ Generació d'espais de convivència.</li> <li>▪ Obertura de nous espais de relacions i d'aprenentatge cívic.</li> <li>▪ Reforç de la solidaritat entre veïns.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNITATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Més visibilitat i reconeixement de l'acció comunitària.</li> <li>▪ Declaració d'intencions de l'Ajuntament de Barcelona de potenciar l'acció comunitària.</li> <li>▪ La consolidació d'una línia de pensament social i filosòfic entorn de la necessitat de la vida en comú.</li> <li>▪ La consolidació d'algunes accions i pràctiques d'innovació liderades per la societat civil.</li> </ul>

## 2. Orientacions per a la millora de l'acció comunitària des dels PDC

En les reflexions anteriors s'ha posat de manifest els potencials i els límits dels PDC per assolir el que es proposen. Encara que no hagin pogut assolir els objectius excessivament ambiciosos que es plantejaven, en el quadre anterior, hem reconegut els beneficis que generen en la major part de barris de Barcelona en els quals s'han implementat.

A l'hora de repensar l'acció comunitària, creiem que cal aprofitar i reforçar aquells PDC que són reconeguts en el seu espai de referència i reconvertir aquells que no són prou capaços d'activar i posar en relació els recursos del territori; però també cal posar en evidència que la poca capacitat d'apoderament, de transformació de les relacions de poder i de millora de les condicions de vida dels PDC s'explica, a grans trets, per un problema doble. Per un costat, per la seva debilitat com a política pública perquè ha aportat pocs recursos públics nous per la lluita contra la desigualtat social i perquè no ha incorporat de manera suficient els serveis públics. Per un altre, perquè no ha estat gaire capaç de canalitzar la capacitat transformadora de la societat civil compromesa i amb capacitat d'innovació social.

Per acabar, apuntarem algunes orientacions que permetin superar aquestes debilitats i construir una acció comunitària com una política pública transformadora capaç de posar en relació el potencial comú. No ens sembla útil quedar-nos atrapats en la defensa d'uns nous PDC sinó poder repensar l'acció comunitària d'una manera més oberta, dins d'una arquitectura de l'organització comunitària flexible i capaç d'adaptar-se a la diversitat de dinàmiques comunitàries.

### 2.1. El repte de la constitució i/o manteniment d'un grup motor

En la nostra comprensió del treball comunitari hem remarcat que es tracta d'un repte per abordar la transformació de situacions col·lectives mitjançant l'organització i l'acció associativa. O sigui, de generar nous subjectes socials, nous agents col·lectius i/o noves estructures de relacions entre ells que permetin afrontar la transformació de situacions col·lectives. Es tracta, doncs, d'una tasca que aborda el repte de constituir i sostenir un grup (o varis) o un intergrup entorn de l'elaboració i l'aplicació d'un projecte de desenvolupament social.

Però en aquest abordatge de situacions col·lectives que anomenem treball comunitari, també són molt importants les operacions de construcció de coneixements i la planificació de l'acció per dotar de racionalitat i rigor a l'acció comunitària que estem impulsant. Tenint en compte que és essencial convertir aquestes operacions en oportunitat d'acció de les poblacions per tal de facilitar la seva identificació i implicació en el procés comunitari. Això vol dir que aquestes han de poder participar en tots els moments del procés metodològic de la intervenció social (estudi, avaluació preliminar, definició projecte intervenció, execució, avaluació intervenció)

Per tal que es configuri aquest conjunt d'acció és necessari que els diferents actors que hi participen construeixin una comprensió comuna de la situació que els preocupa que serveixi de punt de referència per a la definició d'un projecte comú que promou la generació d'un context en què cada membre implicat en el procés transformador pot definir els seus propis propòsits sense imposar-los als demés.

Sens dubte, apostar per impulsar un procés d'organització comunitària a través de construir, en primer lloc, un diagnòstic col·lectiu seguint les orientacions de la metodologia d'investigació participativa pot ser una bona estratègia en la construcció d'aquest projecte comú (Villasante,2000; Martí, 2000). En el cas dels PDC, aquesta orientació ha estat explícitament recollida en els documents institucionals dels PDC i la seva aplicació ha estat clau en el desenvolupament de bona part d'aquestes experiències (Cortès, 2003; Planas i Prat, 2004; Martí, 2005; Guerrero et al., 2005).

El lideratge metodològic d'aquests processos, normalment es delega mitjançant contractació a equips professionals externs, experts en aquesta metodologia. Ens semblaria més aconsellable optar per formar adequadament als professionals del territori, per exemple als que treballen als serveis socials, perquè assumeixin aquesta tasca conjuntament amb els ciutadans més implicats. D'aquesta manera, es reforça el potencial del grup motor que ha d'assumir l'impuls de les accions que després es despleguin en el territori i que aquestes siguin sostenibles en el temps.

Cal pensar una acció comunitària més ambiciosa i coherent per abordar el canvi social; que sigui capaç de reconèixer que no es pot incidir en la lluita contra la desigualtat sense abordar els conflictes d'interessos inherents a la competència desigual en l'accés als recursos socials i en el reconeixement social. Entenent que per assumir aquest repte cal desenvolupar una tasca de mediació comunitària. Posant en relació el potencial disponible per abordar aquest canvi; allò que prové del món institucional i allò que emergeix de la ciutadania.

## 2.2. Una acció comunitària acompanyada d'una política pública compromesa amb la lluita contra la desigualtat

En les preguntes inicials que han guiat aquesta recerca s'expressava una profunda desconfiança de que sigui possible liderar una acció per transformar la realitat des de les administracions públiques. Avui, en un context en què el debat sobre allò comú i allò públic és molt intens degut al procés de desposseïció que patim, penso que el paper de les institucions i de les polítiques públiques és imprescindible per trobar solucions de base social amb capacitat d'incidir en els problemes estructurals. El problema, fins ara, ha estat més aviat que no hi ha hagut voluntat política de posar les estructures d'estat al servei d'aquesta lluita.

Ens sembla que els límits dels PDC no venen només donats pel fet de ser impulsats per les institucions sinó pel fet que no són creïbles com espai de millora de benestar social. Sense aquestes condicions mínimes no es pot esperar que hi ha hagi tampoc una participació ciutadana significativa més enllà dels que ja estan mobilitzats per tal d'alleujar les conseqüències d'aquestes desigualtats socials.

L'acció comunitària, en tant que perspectiva d'intervenció de caràcter preventiu i potenciadora dels recursos naturals del territori i, en definitiva, del seu capital social, pot ser útil i pertinent en qualsevol situació social, amb més o menys problemàtica social. Però el paper que ha de jugar l'administració pública en la seva promoció s'ha d'adaptar als diferents tipus de realitat social. En barris de nivell socioeconòmic mitjà amb important potencial ciutadà, el paper de l'estat ha de ser menys intervencionista, fent un paper més d'acompanyant. Però quan s'aborda la intervenció comunitària en contextos vulnerats cal entendre que la participació no és un bé en si mateix i que cal garantir el compromís de l'Estat per invertir-hi els recursos públics necessaris per donar resposta a les necessitats urbanístiques i socials.

Però també cal ser conscient dels límits de l'acció comunitària per evitar que una excessiva confiança en la seva bondat faci oblidar la necessitat d'una política social compromesa en la lluita contra les desigualtats socials. Diversos estudis constaten que, cada vegada més, l'increment de les desigualtats socials es projecta en forma de segregació urbana i que aquesta també contribueix a agreujar aquestes desigualtats (Donat, Nel·lo i Jiménez, 2014). En els barris que concentren població amb moltes necessitats socials en un mateix territori es fan evidents els límits de l'acció comunitària.

Tal com plantejava Castel (1997), una política territorial es veu impulsada cap a una lògica sistèmica ja que defineix un conjunt finit de paràmetres manejables en “l'aquí i l'ara”, i el canvi resulta d'aquestes variables ben circumscrites. Llavors només es pot assolir un reordenament d'aquest elements interns incidint poc en la transformació de les dades que estructuraven la situació des de fora. No podem buscar solucions locals a problemes i dilemes concebuts en l'àmbit global (Bauman, 2007). A vegades, els PDC pequen d'una important ingenuïtat quan es plantegen lluitar contra problemes com l'atur o la manca d'habitatge amb 60.000 € l'any i la bona voluntat d'uns quants tècnics i veïns mobilitzats.

Aquesta constatació dels límits de l'acció comunitària per disminuir les desigualtats socials ens fa sostenir que cal promoure polítiques socials sostingudes de caràcter multi-escalars d'àmbit superior (autonòmiques, estatals o europees) que incorporin nous inputs en els contextos socials vulnerats mitjançant polítiques de millora urbana i social, a la vegada que també incorporin la perspectiva comunitària, tot incorporant els actors socials presents en el context local. En aquesta línia, ens sembla molt interessants els avenços i sinergies que s'han aconseguit quan a la ciutat de Barcelona s'han articulat accions urbanístiques de caràcter especial com els Plans de Barri amb els PDC implementats a Roquetes, Poble Sec i al Casc Antic.<sup>147</sup> També és una iniciativa interessant la iniciativa recent del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya d'afavorir el treball conjunt entre els Plans Locals d'Inclusió Social (PLIS) i els PDC, en la mesura que pot afavorir una reactivació del treball comunitari inclusiu amb un paper més rellevant dels serveis socials bàsics en la dinamització comunitària.

### **2.3. Una aposta política per mobilitzar els serveis públics entorn de l'acció comunitària**

Sense dubte, cal repensar el plantejament de l'Ajuntament de Barcelona a l'hora de definir el marc i l'estratègia de l'acció comunitària a la ciutat, en general, i dels PDC en concret, tenint en compte l'increment de les desigualtats territorials, adaptant el seu paper a les circumstàncies particulars de cada un dels territoris i posant els dispositius de proximitat al servei d'aquesta tasca. Com ja hem vist, una de les limitacions més importants dels PDC ha estat la implicació insuficient dels serveis públics. Sens dubte,

---

<sup>147</sup>En el cas del Casc Antic, la col·laboració del Pla de barri amb el PDC va servir sobretot per a donar oxigen a un PDC moribund i finalment es van constituir altres referents comunitaris per a fer-se càrrec dels equipaments públics que es van assolir gràcies al Pla de barri.

per tal d'incardinar l'acció comunitària en polítiques socials més àmplies cal una aposta política important per tal de mobilitzar els serveis públics entorn de l'acció comunitària.

El canvi de govern municipal en les darreres eleccions del 2015 ha obert importants expectatives pel desplegament d'aquesta aposta per potenciar l'acció comunitària. De fet, en el moment de tancar aquestes conclusions ja s'ha començat a dibuixar l'orientació d'aquesta nova política pública d'acció comunitària,<sup>148</sup> en la qual es proposa construir un sistema comunitari de Polítiques Socials (SCPS) format per aquells serveis públics més presents, més estables i més connectats amb les condicions de vida de la població, posant al bell mig del sistema a l'escola, l'àrea bàsica de salut i els serveis socials bàsics. Ens sembla un plantejament encertat. Si de cas, trobem a faltar la inclusió dels serveis culturals de proximitat (especialment els centres cívics i les biblioteques) en el rovell de l'ou d'aquest sistema comunitari, tenint en compte que són espais centrals de la vida comunitària en molts barris de la ciutat.

Cal tenir present que els professionals d'aquests serveis públics tenen una posició de privilegi per la potenciació de l'acció comunitària ja que estan directament connectats amb la major part dels veïns del barri i que són coneixedors de molts dels seus problemes però també dels seus desitjos i capacitats per contribuir a trobar respostes col·lectives a problemes que normalment tenen un caràcter social.

En la potenciació de l'acció comunitària des dels serveis públics és clau el paper de col·laboratge dels comandaments intermedis, o sigui, les direccions dels serveis públics de proximitat. Per a construir un ecosistema professional conformat per una xarxa plural de professionals amb funcions i posicions diverses (treballadores socials, educadors socials, mestres, metgesses, infermers, gestors i/o dinamitzadors culturals, etc.) que es troben treballant a la política social de proximitat.

A l'hora de reforçar el paper del professional que exerceix el treball comunitari ens trobem amb el debat i amb el dilema de si cal tendir a l'especialització, com en les experiències de Quebec (Ballester, 2016) o bé hem de tendir a que la major part dels professionals de l'acció social, educativa i cultural incorporin la dimensió comunitària en les seves formes de fer. Al meu entendre, es pot avançar en una doble direcció, afavorint l'especialització de professionals del treball comunitari però intentant evitar que es converteixi en un compartiment estanc que no s'obri a la resta de professionals que poden realitzar treball comunitari com a funció secundària.

---

<sup>148</sup> A través del document presentat l'octubre del 2016 per la Direcció de serveis d'Acció Comunitària de l'Ajuntament de Barcelona.



## 2.4. Potenciar una ecologia social que reconegui i faci créixer la innovació social

La potenciació de l'acció comunitària des dels serveis públics s'ha de fer conjuntament i en relació amb la tasca d'enfortiment autònom de la comunitat, fent un especial èmfasi en els projectes que millor contribueixen al bé comú. Reconeixent allò que funciona i posant en evidència el que no dona els resultats esperats. Incorporant accions i pràctiques d'innovació liderades per la societat civil que, en un context neoliberal de privatització de les polítiques públiques, estan donant resposta a necessitats no satisfetes ni per l'estat ni pel mercat. Per exemple, experiències com les plataformes d'Afectats per les Hipoteques, les xarxes d'intercanvi de serveis, els horts comunitaris o altres iniciatives per articular un mercat social des del cooperativisme donen compte de l'emergència de noves formes d'acció col·lectiva ciutadana que són font d'inspiració per repensar les estratègies de desenvolupament comunitari.

Es tracta d'accions, a més, que estan demostrant una millor capacitat per produir canvis en les relacions socials, afavorint relacions més horitzontals, en les que es reforcen les relacions de cooperació i intercanvi enlloc de les relacions assistencials, i que obren més possibilitats de participació de la població vulnerable a través de potenciar la seva possibilitat de donar. Aquests canvis permeten incrementar també l'apoderament ciutadà en la mesura que augmenta la seva capacitat sociopolítica i d'accés als recursos que satisfan les necessitats humanes, promouen la seva autonomia i obren nous espais de participació social. Afavorint la generació de vincles socials que configurin una xarxa comunitària amb major capacitat de suport mutu.

Aquesta renovació metodològica també implica estimular la creativitat i l'art per superar la inactivitat i l'apatia a través d'una acció, una energia que alliberi la imaginació i promogui la autoestima, l'apoderament, l'autoconeixement i els vincles (Carnacea i Lozano, 2011). La mediació artística ofereix eines que ajuden a les persones trobar un lloc, ser algú i crear amb l'altre una relació que l'ajudi a construir-se a si mateix i entre ells.

La incardinació de la innovació social en el marc de processos d'organització comunitària que comptin amb el suport de l'Estat pot ajudar a que aquesta estigui al servei de la sostenibilitat de l'ecologia social i pugui tenir, en conseqüència, un major efecte a nivell estructural. Es tracta d'allunyar-se de la concepció de la innovació social dominant de perfil economicista que parteix del reconeixement de que l'estat no pot satisfer les necessitats socials i que ha de ser la pròpia societat qui ha d'organitzar-se

per resoldre-les. Es tracta d'apostar per una innovació social d'enfoc socio-ecològica, que es preocupi pel conjunt de relacions i connexions socials que rodeja i explica el procés innovador. Des d'aquesta perspectiva, les innovacions socials permeten canviar en paral·lel la institucionalitat pública i la institucionalitat comunitària. Tenint en compte que "és necessari que l'administració acompanyi els processos d'innovació allí on són més necessaris, sense que això no sigui un pretext per al retrocés del sector públic, sinó més aviat a partir d'una lògica de co-producció d'accions socials entre l'administració i el teixit comunitari" ( Blanco, Cruz, Martínez, et al. , 2016, p.51)

## **2.5. Una renovació del treball social centrat en l'apoderament humà i la inclusió social**

La tasca de construir una millor acció comunitària que vinculi les polítiques públiques amb el teixit associatiu més innovador i democràtic i obri nous espais de participació ciutadana, és un repte per a tots els actors implicats en l'acció comunitària; els polítics, els responsables organitzatius, els professionals, els representants associatius i els ciutadans no organitzats. Per acabar, vull destacar el paper que podem jugar els treballadors socials, com ja vam fer en altres moments històrics significatius, en la tasca d'instituir noves formes de provisió del benestar en un marc de participació social oberta.

En el treball social disposem d'un bagatge teòric i d'experiència que ens capacita per assumir, amb d'altres, el repte d'impulsar processos d'organització comunitària que ens apropin a les aspiracions de la ciutadania, articulant mecanismes que facilitin una democràcia més activa, que ajudi a conciliar la política institucional amb la participació popular i l'acció local i nacional amb els processos globals. Aquest bagatge ens pot permetre bastir, en aquest nou escenari, un conjunt d'acció que articuli el treball conjunt dels actors implicats per tal de construir un nou sistema de benestar que protegeixi els drets socials i esdevingui una bona plataforma per l'exercici d'un treball social que apodera les persones i els col·lectius en situació de vulnerabilitat social.

No hem d'oblidar que el valor afegit del treball social és la tasca de mobilització i organització dels ciutadans no organitzats, especialment, les poblacions en situació de vulnerabilitat social, a través d'accions centrades en les seves problemàtiques: la manca d'habitatge, la dificultat per accedir al permís de residència, l'estigma i la discriminació, les barreres arquitectòniques, etc. El treballador social, que sovint coneix de prop aquestes situacions, pot acompanyar als col·lectius que pateixen aquestes problemàtiques per tal que reflexionin entorn de la seva situació i defineixin iniciatives per millorar-la. Reforçant la seva autonomia front la prescripció professional. Sens dubte,

aquests processos d'apoderament de les poblacions són petites grans conquestes en la lluita contra la desigualtat i la fragmentació social.

Aquests processos per implicar a les poblacions en situació de vulnerabilitat no són fàcils. Potser encara no es doni entre la gent la vivència d'un estat de necessitat o no es cregui en la possibilitat de solució. En aquesta situació, el treballador social ha d'adoptar una actitud proactiva i anar a trobar la gent per facilitar que aquestes carències objectives es converteixin en una necessitat subjectiva i sembrar el descontent enfront aquestes situacions. Per tal que aquesta proposta s'obri pas cal sensibilitzar entorn a l'existència de problemes i generar suficient confiança en què poden ser abordats a través de l'acció col·lectiva (Barbero i Cortès, 2005).

Aquest procés per donar la veu als col·lectius exclosos ha de permetre que aquests també puguin participar en el procés de construcció d'un nou sistema de benestar, en el qual els drets socials estiguin garantits i en què els serveis de benestar respectin la dignitat de les persones i que restitueixin la capacitat de les persones de donar. Quan escoltem a les persones amb necessitats de suport, ens adonem que els situem massa aviat en la posició d'usuaris i/o receptors d'un servei sense considerar que ells també tenen capacitat de donar i que, sovint, aquesta possibilitat s'ha de conquerir perquè aquests rols estan ocupats.

Per tal de fer un pas més en el reconeixement dels sabers i de les capacitats de les persones acompanyades pels treballadors socials, també ens sembla necessari incorporar a aquestes persones com a expertes en la formació del Grau de Treball Social. Com a mesura de justícia i apoderament d'aquests col·lectius i per afavorir que els futurs professionals aprenguin a reconèixer el potencial humà de les persones que poden necessitar el seu acompanyament.

### **3. Límits de la recerca i línies per aprofundir en el coneixement de l'acció comunitària**

Aquest treball ha esdevingut un procés llarg de reflexió successiva entorn un fenomen particular, els PDC a la ciutat de Barcelona, observats en diferents moments i des de diferents angles i/o perspectives. Aquesta diversitat ha generat oportunitats de triangulació de les dades però també ha fet més difícil la coherència interna del conjunt de la recerca malgrat l'esforç per relligar els diferents capítols d'aquest informe durant els darrers mesos.

Els resultats d'aquesta investigació poden tenir un interès social en la mesura que poden significar un avenç en el repertori de coneixements disciplinaris que poden ser d'utilitat en la docència i en l'orientació de les pràctiques futures dels professionals. Espero que també puguin induir a canvis en les polítiques socials que s'espera siguin en la direcció de potenciar la intervenció comunitària.

La realització d'aquesta recerca ha obert possibles noves línies de recerca per aprofundir en el coneixement de l'acció comunitària:

- Aprofundir en el coneixement dels conjunt d'acció que es generen a través de l'acció comunitària a través de l'anàlisi de xarxes.
- Explorar la representació que els subjectes socials realitzen de les condicions, evolució, relacions i resultats dels processos de participació haguts en les seves respectives experiències.
- Penetrar en la representació [i interpretació] que els subjectes socials fan de la seva pròpia vivència i implicació en aquestes experiències. Aquestes experiències tenen dimensió històrica (en bona mida exterior als propis subjectes) i, també, biogràfica (com a experiència viscuda que s'inscriu en aquella història). En aquest sentit, seria interessant analitzar si es dona relació entre les experiències dels subjectes i els discursos que realitzen entorn de la participació.



## REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

ADELANTADO, J. (2017): Reestructuración de los Estados del Bienestar ¿Hacia un cambio de paradigma ? A: Argumentum, v.9 n.2, pp.38-52, Vitòria.

--- et al. (1999). "Las relaciones entre política social y estructura social". *Revista Internacional de Sociología*, nº 22, p.5-31. Instituto de Estudios Sociales Avanzados.

AGUILAR, M. J. (2002): *Novedades metodológicas en intervención social*. Buenos Aires: Lumen-Humanitas.

ALEJOS, A. et al. (2005): "El Plan Comunitario de Sant Antoni" A: MARTÍ; PASCUAL, J.; REBOLLO, O. (coords.) (2005). *Participación y desarrollo comunitario en el medio urbano*, pp 232-244. Madrid: Iepala

AJUNTAMENT DE BARCELONA (2014): *Guia operativa de l'avaluació de l'acció comunitària*. Ajuntament de Barcelona.

--- (2014): Informe Plans de Desenvolupament Comunitari (material fotocopiats)

--- (2009): Informe Plans de Desenvolupament Comunitari  
<http://w110.bcn.cat/portal/site/ServeisSocials> (consultat 30 d'octubre de 2016)

--- (2005): *Marc Municipal per a l'Acció Comunitària. Bases conceptuals i Metodològiques*. Ajuntament de Barcelona. <http://w110.bcn.cat/portal/site/ServeisSocials> (consultat 30 d'octubre de 2016)

ALBERICH T. (2000). "Perspectivas de la investigación social" A: VILLASANTE, T.; MONTAÑÉS, M.; MARTÍ, J. (coordinadores) (2000). *La investigación social participativa. Construyendo ciudadanía/1*, pp 59-72. Barcelona: El Viejo Topo.

ALINSKY, S. (1976): *Manuel de l'animateur social. Una action directe non violente*. París: Editorial du Seuil.

ALONSO, L. E.; BENITO, L. E. A. (1998): *La mirada cualitativa en sociología: una aproximación interpretativa* (Vol. 218). Ed. Fundamentos.

ÁLVAREZ, A. (1990): "Per una comprensió científica i disciplinària de la dinàmica comunitària". *Revista de Treball Social*, 117, pp 34-49. Barcelona: Col·legi Oficial DTS de Catalunya.

- ALVAREZ-URIA, F.(1995): "En torno a la crisis de los modelos de intervención social". A: *Desigualdad y pobreza hoy*, pp. 5-40. Madrid: Talasa.
- ANDER-EGG, E. (2000): *Metodología y práctica de la animación sociocultural*. Madrid: Editorial CCS.
- (1997): *Metodologías de acción social*. Madrid: Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas.
- ARENDT, H. (1998): *La condición humana*. Barcelona, Paidós.
- ARIÑO, A. (2004): "Asociacionismo, ciudadanía y bienestar social". *Papers*, nº 74, pp.85-110. Bellaterra:UAB
- UAB: ARNSTEIN (1969): "A Ladder of Citizen Participacion" A:JAIP, Vol. 35 nº 4, pp. 216-224
- AUTONELL, J.(1997): "Investigación en trabajo social en salut mental". *Revista de Treball Social*, 145, pp 27-34. Col·legi Oficial de Diplomats en Treball Social i Assistents socials de Catalunya.
- BACHMANN,C. i SIMONIN, J. (1982): *Changer au quotidien: une introduction au travail social*. París: études Vivantes-Social.
- BALDOCK, P. (1974): *Community Work and Social Work*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- BALLESTER, M. (2015): *Intervenció comunitària i rol dels professionals als serveis socials a Barcelona (Catalunya) i Mont-real (Quebec): una anàlisi comparada*. Tesi doctoral. Universitat de Barcelona.
- BÁÑEZ, T. (1998): "Trabajo Social Comunitario". A: VV.AA. *Organizaciones de bienestar*, pp. 139-158. Zaragoza: Mira Editores.
- BARBERO, J. M. (2010): "El neixament del treball comunitari. Desenvolupament comunitari 1958-1975". A: VILANOU, C.; PLANELLA, J. (2010). *De la compassió a la ciutadania. Una història de l'educació social*. pp. 235-263. Barcelona: Editorial UOC.
- (2003): "El método en Trabajo Social". A: FERNÁNDEZ,T.; ALEMÁN,C. (coords): *Introducción al Trabajo Social*, pp 394-438. Madrid: Alianza Editorial.
- (2002): *El Trabajo Social en España*. Zaragoza: Mira Editores.

--- (1996): *Viure el treball social*, col·lecció Acció-Investigació en Política Social, Ajuntament de Girona.

--- i CORTÈS, F (2005): *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. Madrid: Alianza Editorial.

BARRANCO, C. (2004): "Los modelos de intervención en Trabajo Social desde las Perspectivas Paradigmáticas de las Ciencias Sociales. Introducción a los modelos críticos: énfasis en lo comunitario y en la calidad de vida". *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, núm. 66, pp. 9-36. Madrid: Consejo General de DTS.

BATTEN, T. R. (1974): *Las comunidades y su desarrollo*. Mèxic: FCE.

BAUMAN, Z. (2007): *Temps líquids*. Barcelona, Tusquets.

BERNOUX, JEAN-FRANÇOIS (2005): *Mettre en oeuvre le développement social territorial*. Metodologie, outils, pratiques. París, Dunod.

BLANCO, I.; FLEURY, S.; SUBIRATS, J. (2012): "Nuevas miradas sobre viejos problemas sociales periferias urbanas y transformación social". *Gestión y políticas públicas*. Vol. temático 2012, pp. 3-40.

BLANCO, I.; CRUZ, H.; MARTÍNEZ, R. et al. (2016): *Innovació social i polítiques públiques: reptes i oportunitats (ISOP)*. Bellaterra: Generalitat de Catalunya (Departament de Governació i Relacions Institucionals)

BOHM, D. (2001): *Sobre la creatividad*. Barcelona: Kairós.

BOTEY, J. (2013): "Passat, present i futur de l'Estat del Benestar. La intervenció dels serveis socials i el treball social" A: *Revista de Treball Social* nº 200, pp. 9-25. Col·legi Oficial del Treball Social de Catalunya.

BOURQUE, D.; COMEAU, Y.; FAVREAU, L. i FRÉCHETTE, L. (2007): *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratique*. Quebec: Presses de l'Université du Québec.

BROWN, A. (1988): *Treball de grup*. Barcelona: Editorial Pòrtic.

BRUGUÉ, Q.; GOMÀ, R. (1998): *Gobiernos locales y políticas públicas*. Barcelona: Ariel

CAMPFENS, H. (1997): *Community Development around the world. Practice, theory, research, training*. Toronto: University of Toronto Press.



CANALS, J. (1997): "Buscando al trabajo comunitario entre community y communitas". *Servicios Sociales y Política Social*, 40, pp 85-90. Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de DTS.

-- (1991): "Comunidad y redes sociales: de las metáforas a los conceptos operativos". A: *Servicios Sociales y Política Social*, 23, pp 7-18. Madrid: Consejo General de DTS.

CARMONA, M. (2012): *Construyendo acción comunitaria: significados y estrategias para su promoción a partir de las experiencias de Barcelona*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona.

--- i CÉSPEDES, A.; VEGUÉ, E. (2005): "Construyendo desarrollo comunitario desde los servicios públicos". A: MARTÍ, J.; PASCUAL, J.; REBOLLO, O. (coords.) (2005). *Participación y desarrollo comunitario en el medio urbano*, pp. 103-122. Madrid: Iepala.

--- i REBOLLO, O. (red. i coord.) (2009): *Guía operativa d'acció comunitària. Acció Social i Ciutadana*. Ajuntament de Barcelona.

[cbab.bcn.cat/uhtbin/cgiisirs/x/0/0/57/520/18705?user\\_id=CATALA](http://cbab.bcn.cat/uhtbin/cgiisirs/x/0/0/57/520/18705?user_id=CATALA). (consultat 15 de Maig de 2017)

CARNACEA, A.; LOZANO, A. (2011): *Arte, intervención y acción social. La creatividad transformadora*. Madrid, Grupo 5.

CARRERE, J.P. (2004): "El desarrollo Social ante la cuestión urbana en Francia". *Servicios Sociales y Política Social*, 66, pp.125-132. Consejo General de Colegios Oficiales de DTS y asistentes sociales.

CASTEL, R. (1997): *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica delariado*. Buenos Aires, Paidós.

CASTELLS, M. (1998): *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Vol. 2. El poder de la identidad*. Madrid, Alianza Editorial.

CASTILLEJA, L.; COMAS, I.; MORALES, E. (2005): "Planes comunitarios. La experiencia de la FAVIBC" A: MARTÍ, J.; PASCUAL, J.; REBOLLO, O. (coords.) (2005). *Participación y desarrollo comunitario en el medio urbano*, pp. 71-102. Madrid: Iepala.

CEMBRANOS, F.; MEDINA, J. A. (2003): *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo*. Madrid: Educación Popular.

CEMBRANOS, F.; MONTESINOS, D.; BUSTELO, M. (1988): *La animación sociocultural: una propuesta metodològica*. Madrid: Editorial Popular.

COLL, C. (1991): *Psicología y currículum*. Barcelona: Paidós.

COLLET, J.; GONZÁLEZ, S.; MAS, P. (2005): "Balance crítico de las experiencias de participación en Catalunya". A: MARTÍ, J.; PASCUAL, J.; REBOLLO, O. (coords.) (2005). *Participación y desarrollo comunitario en el medio urbano*, pp. 41-63. Madrid: Iepala.

COMIN, A. (2011): "Com ser jutge i part i no morir en l'intent. El paper del Tercer Sector en les polítiques socials". *Revista de Treball Social*, 193, pp. 9-21. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya.

CORTES, F. (2014): "La potenciació del treball comunitari com estratègia per reafirmar el compromís social del Treball Social". *Revista de Treball Social*, 203, pp. 23-35. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya.

--- (2003): "Una aproximació als plans comunitaris: una manera d'organitzar la comunitat per promoure processos de desenvolupament social". *Revista de Treball Social*, 172, pp. 6-40. Col·legi Oficial de Diplomats en Treball Social i Assistents socials de Catalunya.

--- i FOLGUEIRAS, P.; SABARIEGO, M. (2012): "Investigación-acción para favorecer la participación de los jóvenes: la construcción de un equipo colaborativo". *Revista de Educación y Pedagogía*, vol. 24, nº 63-64, pp. 181-191. Medellín: Universidad de Antioquia.

--- i LLOBET, M. (2006): "La acción comunitaria desde el trabajo social". A: ÚCAR, X.; LLENA, A. (coord.). *Miradas y diálogos en torno a la acción comunitaria*, pp. 131-156. Barcelona: Graó.

--- i ALEMANY, R.; LLOBET, M.; AINSA, C. (2004): "Investigación en Trabajo Social Comunitario: el impulso de experiencias comunitarias desde tres equipos de servicios sociales de atención primaria". *Servicios Sociales y Política Social*, núm. 67, pp. 53-72. Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social.

DE LA RED, N. (1993): *Aproximación al Trabajo Social*. Madrid: T.S. / Siglo XXI de España Editores.

DE MARINIS, P. (2010): "Comunidad: derivas de un concepto a través de la historia de la teoría sociológica". *Papeles del CEIC*, vol. 2010/1, introducción al monográfico sobre "Comunidad", CEIC (Centro de Estudios sobre la Identidad Colectiva), Universidad del País Vasco, <http://www.identidadcolectiva.es/pdf/intro.pdf>. (consultat el 16 d'abril de 2016)

--- (2005): "16 comentarios sobre la(s) sociología(s) y la(s) comunidad(es)". *Papeles del CEIC* (Centro de Estudios sobre la Identidad Colectiva), nº 15. Universidad del País Vasco, <http://www.whu.es/CEIC/papeles/15.pdf>.(consultat el 20 d'abril de 2016)

DE ROBERTIS, C.; PASCAL, H. (1994): *La intervención colectiva en Trabajo Social. La acción con grupos y comunidades*. Buenos Aires: El Ateneo.

DESROCHE, H. (1974): *Iniciación a las ciencias sociales*, Barcelona, Nova Terra.

DIAZ HERRAIZ, E. (2003): "Los ámbitos profesionales del Trabajo Social". A: Fernández, T.; Alemán, C. *Introducción al Trabajo Social*, pp. 515-554. Madrid: Alianza Editorial.

DIRECCIÓ GENERAL D'ACTUACIONS COMUNITÀRIES I CÍVIQUES (2010): *Memòria 2010*. (Material fotocopiats)

--- (2008): *Els Plans de Desenvolupament Comunitari*. Document Marc. (Material fotocopiats)

--- (2005): *Els Plans de Desenvolupament Comunitari*. Document Marc. (Material fotocopiats)

DONAT,C.; NEL·LO,O.; JIMÉNEZ,E. (2014): *Crisis, desigualdad social y segregación urbana en Cataluña*. Ponència presentada a GIGAPP-IUIOG, octubre de 2014.

DOUCET,L.; FAVREAU,L. (1991): "Misse en perspective autour de trois modèles" A: DOUCET,L.; FAVREAU,L. (1991) (dir): *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, pp. 5-31. Québec: Presses de l'Université du Québec.

DUMAS, B.; SEGUIER, M. (1997): *Construire des actions collectives. Développer les solidarités*. Lió: Chronique Sociale.

ECCO, U. (1995): *Cómo se hace una tesi?* . Barcelona: Gedisa.

ESPADAS, M. A. (2006): *El tercer sector construyendo ciudadanía: la participación del tercer sector en los servicios sociales en Andalucía*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense. <http://eprints.ucm.es/tesis/cps/ucm-t29504.pdf> (consultat 15 de febrer del 2017).

FALS BORDA, O. (1972): "Reflexiones sobre la aplicación del método de estudio-acción en Colombia". *Simposio sobre Política de Enseñanza en Investigaciones en Ciencia*. Lima. [www.ts.ucr.ac.cr/html/reconceptualizacion/reco-02.htm](http://www.ts.ucr.ac.cr/html/reconceptualizacion/reco-02.htm) (Consultat 12 d'agost del 2016)

FERNÁNDEZ, T.; ALEMÁN, C. (2003): *Introducción al Trabajo Social*. Madrid: Alianza Editorial.

FONT, J. (2014): Treball comunitari i moviments socials; una relació necessària i poc existent. *Revista de Treball Social*, 203, pp.36-49. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya.

FREIRE, P. (1983): *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI.

--- (1969): "El rol del trabajador social en el proceso de cambio". A: *Hoy en el Trabajo Social*, núm. 16/17, Buenos Aires: Ecro.

GAITAN, L. (1995): "Investigación cualitativa en Trabajo Social" (comentario libro). A: *Revista de Treball Social*, 140, Barcelona: Col·legi Oficial DTS de Catalunya.

GARCÉS, M. (2015): *Filosofía inacabada*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.

GARCIA ROCA, J. (1994): *Solidaridad y voluntariado*. Santander: Sal Terrae.

GERGEN, J. K. (1996): *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Barcelona: Paidós Básica.

GIBBONS, M. et al. (1997): *La nueva producción del conocimiento*. Barcelona: Pomares-Corredor.

GIDDENS, A. (1993): *Sociología*. Madrid: Alianza Universidad.

GILLET, J. C. (2006): *La animación en la comunidad. Un modelo de animación socioeducativa*. Barcelona: Graó.

GINESTA (2014): La intervenció comunitària des dels serveis socials locals: de la pèrdua al desig, del desig a l'acció. *Revista de Treball Social*, 203, pp. 50-62. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya.

GLASER, B (1965): "The constant comparative method of quality analysis" A: Social problems. Vol. 12, nº4, pp. 436-445. Oxford University Press.

GOMÀ, R.; FONT, J. (2001): "La democràcia local: un mapa de experiències participatives" A: FONT, J. (ed.). *Ciudadanos y decisiones públicas*, pp. 13-30. Barcelona: Ariel.

GUERRERO, J. et al. (2005): "Los planes de desarrollo comunitario de Reus. Una experiencia de participación ciudadana en los barrios Gaudí y Sant Josep Obrer". A: MARTÍ, J.; PASCUAL, J.; REBOLLO, O. (coords.) (2005). *Participación y desarrollo comunitario en el medio urbano*, pp. 153-179. Madrid: Iepala.

HABERMAS, J. (1992): *Teoría de la acción comunicativa*, vol. II. Madrid: Santillana.

HART, R. (1992): "Children's participation. From tokenism to citizenship". Unicef (consultat el 4 de mayo de 2014).

HENDERSON, P.; THOMAS, D. N. (1992): *Savoir-faire en développement social local*. França: Bayard Éditions.

--- i JONES, D.; THOMAS, D. N. (1980): *The boundaries of change in community work*. National Institute for Social Work. Londres: Allen & Unwin Ltd.

HERNÁNDEZ ARISTU, J. (2009): "El trabajo comunitario en la sociedad líquida: obstáculos y oportunidades". A: HERNÁNDEZ ARISTU, J. (2009). *Trabajo social comunitario en la sociedad individualizada*, pp. 39-54. València: Nau llibres.

HIERNAUX, J. P. (1989): "Tendencias del desarrollo social local en Europa", ponencia presentada en Encuentro Internacional sobre política social, Vitòria.

HOLLOWAY, J. (1997): *La revuelta de la dignidad*. Mimeo.

IBÁÑEZ J. (1985): *Del algoritmo al sujeto: perspectivas de la investigación social*. Madrid: Siglo XXI.

JUST, J. et al. (2000): "El partenariado como estrategia de trabajo social comunitario". *Cuadernos de Trabajo Social*, 13, pp. 253-268. Madrid, Universidad Complutense.

KISNERMAN, N. (1997): *Pensar el trabajo social. Una introducción desde el construccionismo*. Buenos Aires: Editorial Lumen Humanitas.

--- (1991): "La intervención comunitaria". *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, núm. 23, Madrid: Consejo General de DTS.

LACHAPELLE, R. (2003): *L'organisation communautaire en CLSC. Cadre de référence et pratique*. Quebec: Les presses de l'Université Laval.

LAVEL, CH.; DARDOT, P. (2015): *Común*. Barcelona: Editorial Gedisa.

LEWIN, K. (1946): "Action research and minority problems". *Journal of Social Issues*, 2 (4), pp. 34-46.

LILLO, N.; ROSELLÓ, E. (2001): *Manual para el Trabajo Social Comunitario*. Madrid: Narcea.

LÓPEZ CABANES, M.; CHACÓN, F. (1997): *Intervención psicosocial y servicios sociales: un enfoque participativo*. Madrid: Síntesis.

LÓPEZ DE CEBALLOS, P. (1987): *Un método de investigación-acción participativa*. Madrid: Editorial Popular, S. A.

LLOBET, M. (2004): "El Trabajo social comunitario como una oportunidad y estrategia para poder re-pensar, trans-formar y co-construir la organización de la atención primaria en Servicios Sociales" A: *Servicios Sociales y Política Social*, 66, pp. 63-76. Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social.

--- i CORTÉS, F; ALEMANY, R; AINSA, C. (2004): "Investigación en Trabajo Social Comunitario: la construcción de prácticas participativas". A: *Servicios Sociales y Política Social*, 66, pp. 91-112. Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social.

MARCHIONI, M. (1999): *Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de la intervención comunitaria*. Madrid: Editorial Popular.

--- (2001): *Comunidad y cambio social*. Madrid: Editorial Popular.

--- (2003): *La acción social en y con la comunidad*. Zaragoza: Ed. Certeza.

MARTÍ, J. (2006): *Tècniques participatives per al debat grupal. Eines per la participació ciutadana*. Diputació de Barcelona.

- (2005): "Diagnósticos comunitarios y participación local". A: MARTÍ, J.; PASCUAL, J.; REBOLLO, O. (coords.) (2005). *Participación y desarrollo comunitario en el medio urbano*, pp. 181-197. Madrid: Iepala.
- (2000): "La Investigación-Acción participativa. Estructura y fases". A: VILLASANTE, T.; MONTAÑÉS, M.; MARTÍ, J. (coordinadores) (2000). *La investigación social participativa. Construyendo ciudadanía/1*, pp. 73-117. Barcelona, El Viejo Topo.
- i REBOLLO, O. (2002): *Participació ciutadana: Bases, Mètodes i Tècniques*. Papers de participació ciutadana. Diputació de Barcelona.
- MARTÍN, P. (2001): "Mapas sociales: método y ejemplos prácticos". A VILLASANTE, T.; MONTAÑÉS, M.; MARTÍ, J. (coordinadores). (2001). *Prácticas locales de creatividad social*. Construyendo ciudadanía/2, pp. 41-62. Barcelona: El Viejo Topo
- MENÉNDEZ, E. (2002): *La parte negada de la cultura. Relativismo, diferencias y racismo*. Barcelona: Edicions Bellaterra.
- MONDOLFO, P. (2001): *Travail Social et développement*. Paris, Dunod.
- MONTERO, M. (2009): "El fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances" A: *Universitas Psicológica*, vol 3, nº 3, pp. 615-626.
- MORALES, E. (2016): "Los Planes de Desarrollo Comunitario como política pública para la transformación social. Las experiencias de Barcelona (1997-2015)". *Pedagogia i Treball Social. Revista de Ciències Socials Aplicades*. Vol. 4, nº 2, pp. 34-60. Universitat de Girona.
- (2016): *Empoderamiento y transformación de las relaciones de poder. Un análisis crítico de los procesos institucionales de participación ciudadana*. Tesis doctoral. UAB. [www.academia.ub/309277521](http://www.academia.ub/309277521) (consultat 10 d'abril del 2017)
- i REBOLLO, O. (2014): "Potencialitats i límits de l'acció comunitària com a estratègia apoderadora en el context de la crisi actual". *Revista de Treball Social (RTS)*, 203, pp. 9-22. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya.
- MORIN, E. (2001): *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Paidós.
- MORRIS, D. HESS, K. (1978): *El poder del vecindario. El nuevo localismo*. Barcelona: Gustavo Gili, SA.

NAVARRO, S. (2004): *Redes sociales y construcción comunitaria. Creando (con)textos para una acción ecológica*. Madrid: CCs.

NORYNBERG, P. (2001): *Faire la ville autrement. Barret-sur-Meouge*. França: editions Yves Michel.

ONU (1959): *Developement communautaire et les services sociaux dans les regions urbaines*. Bristol.

PAILLÉ, P. (1996): "Qualitative par théorisation (analyse de contenu)". A: MUCHIELLI, A., (dir.) (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. París: Fr: Armand Colin.

PARÉS,M; MARCH,H. (2012): Guia per avaluar processos participatius. Guies breus de participació ciutadana. Generalitat de Catalunya: [http://governobert.gencat.cat/web/.content/30\\_ParticipacioCiudadana/04\\_Difusio\\_i\\_recepcio/guies\\_breus\\_de\\_participacio\\_ciudadana/Guia\\_per\\_avaluar\\_processos\\_participatius/3-guia\\_avaluar.pdf](http://governobert.gencat.cat/web/.content/30_ParticipacioCiudadana/04_Difusio_i_recepcio/guies_breus_de_participacio_ciudadana/Guia_per_avaluar_processos_participatius/3-guia_avaluar.pdf). (consultat 30 de maig de 2016)

PASTOR SELLER, E. (2015a): *Trabajo social con comunidades*. Madrid: Editorial Universitas, s.a.

--- (2015b): "Social Work and local community development in the 21st century". *Arbor*, 191 (771): <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2015.771n1010> (consultat 15 de febrer del 2017)

PAYNE, M. (1995): *Teorías contemporáneas del Trabajo Social*. Barcelona: Paidós.

PELEGRI, X. (1999): "El treball comunitari en el sistema català de serveis socials". 2a Jornada dels serveis socials d'Atenció Primària, Barcelona 19 i 20 de novembre del 1998.

--- (1990): "La comunitat, el que és comunitari i el treball comunitari". *Revista de Treball Social*,117, pp. 6-20. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya.

PESTOFF,V.(1992): "Third sector and co-operative services:an alternative to privatization" *Journal of consumer Policy*, vol. 15

PLANAS, F.; PRAT, N. (2004): "St. Roc: Generando vínculos comunitarios para la transformación de un barrio en desventaja". *Servicios Sociales y Política Social*, 67. Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de DTS.



- PLUMMER, K. (2010): *Sociology. The basics*. Londres, ed. Routledge.
- PINDADO, F. (2005): "Gobierno local y participación ciudadana" A: MARTÍ, J.; PASCUAL, J.; REBOLLO, O. (coords.) (2005). *Participación y desarrollo comunitario en el medio urbano*, pp. 16-39. Madrid: Iepala.
- REBOLLO, O.; MARTÍ, J. (2002): *Eines per a la participació ciutadana. Bases, Mètodes i tècniques*. Diputació de Barcelona. [www.diba.es/flordemaig/participacio](http://www.diba.es/flordemaig/participacio) (consultat 20 d'abril de 2015)
- PORZECANSKI, T. (1983): *Desarrollo de la comunidad y subculturas*. Buenos Aires, Humanitas.
- QUIVY, R. VAN CAMPENHOUDT (1992): *Manual de recerca en ciències socials*. Herder
- RAPPAPORT, J. (1984): "Studies in empowerment: Introduction to the issue" A: *Prevention in Human Services* nº 3, pp. 1-7
- REBELLATO, J.L. (1989): *Ética y práctica social*. Montevideo: ed. EPPAL.
- REBOLLO, O. (2011): La transformación social urbana. La acción comunitaria en la ciudad globalizada. *Gestión Política Pública*, Vol. 21, pp.159-186. México, Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- (2005): "Introducción" A: MARTÍ, J.; PASCUAL, J.; REBOLLO, O. (coords.) (2005). *Participación y desarrollo comunitario en el medio urbano*, pp. 9-13. Madrid: Iepala.
- (2001): "La participación en el ámbito social". A: MARCHIONI, M. (coord.) (2001). *Comunidad y Cambio Social. Teoría y praxis de la acción comunitaria*, pp. 115-128. Madrid: Editorial Popular.
- RED, N. De la (1987): "La animación comunitaria: apuntes metodológicos". *Documentación Social*, 69, pp.151-166. Madrid: Cáritas Española.
- REZSOHAZY, R. (1988): *El desarrollo comunitario*. Madrid: Editorial Narcea.
- RIERA, C. (2005): "Presentación de las experiencias. Redes y comunidades" A: MARTÍ, J.; PASCUAL, J.; REBOLLO, O. (coords.) (2005). *Participación y desarrollo comunitario en el medio urbano*, pp. 67-69. Madrid: Iepala.

RIMBAU, C. (2004): "Los planes de desarrollo comunitario en Cataluña: una experiencia en pos de la mejora de las condiciones de vida y de la cohesión social" A: *Servicios sociales y Política Social*, 67, pp. 73-90. Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social.

ROSS, M. G. (1967): *Community organization: Theory, principles and practice*. New York: Harper&Row.

ROTHMAN, J. (1981): *Strategies of Community Organizations*. Itasca, Peacock Pub.

--- (1970): "Three models of community organization practice". *Social Work*, 9/2.

RTS, EQUIP DE (1983): "Como inició Cáritas Española el desarrollo comunitario" A: *Revista de Treball Social*, 89. Barcelona: Associació d'Assistents Socials.

RUBIO, M. J.; VARAS, J. (1997): *El análisis de la realidad en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial CCS.

RUEDA, J. M. (1998): *Comunitat, Participació i Benestar social*. Barcelona: Diputació de Barcelona.

SALAMON, L., ANHEIER, H. et al. (2001): *La Sociedad Civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins. Bilbao: Fundación BBVA.

SANCHEZ, A. (2007): *Manual de Psicología Comunitaria*. Madrid, Ed. Pirámide.

--- (1990): "Participación social y comunitaria" A: *Revista de Treball Social*, 117, pp. 120-131. Barcelona: Col·legi Oficial DTS i AS de Catalunya.

SANCHEZ, M. (2000): *La participación. Metodología y pràctica*. Madrid: Editorial Popular.

SANCHO, J. (2009): "Por una reconstrucción del concepto de comunidad que sea de utilidad para el trabajo social". A: HERNÁNDEZ ARISTU, J. (2009). *Trabajo social comunitario en la sociedad individualizada*, pp. 55-92. València: Nau llibres.

SANTOS, B.S (2010): *Para descolonizar occidente*. CLACSO, Buenos Aires: Prometeo.

SIERRA BRAVO, R. (1985): *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

- SOYDAN, H. (2003): *La historia de la ideas en el trabajo social*. Consejo General Diplomados en Trabajo Social i Asistentes Sociales. Valencia: Tirant lo Blanch.
- STALWICK, H. (1997): *Community Development around the world. Practice, theory, research, training*. Toronto: University of Toronto Press.
- STEINER, J. (1930): "Community Organizations: Myth or Reality". *Journal of Social Forces*. Vol. 8, núm. 3.
- (1922): "Community Organization: A Study o fits Rise and Recent Tendencies". *Journal of Social Forces*. Vol. 1, núm. 1.
- STENHOUSE, L. (selección de textos: J. Rudduck y D. Hopkins) (1996): *La investigación como base de la enseñanza*. Madrid: Morata.
- STRAUSS, A. L. (1987): *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.
- i CORBIN, J. (1997): *Grounded theory in Practice*. London, Sage Publications.
- STRIER, R. (2013): "Responent a la crisi: la pràctica inclusiva del treball social". *Revista de Treball Social*, 200, pp. 46-57. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, .
- SUBIRATS, J. (2005): "Democracia, participación y transformación social". *Revista Polis*, 12. Universidad Bolivariana. <http://polis.revues.org/5599> (consultat 10 d'abril de 2016)
- TARANILLA, C. (2006): "Educación escolar y acción comunitària". A: Úcar, X. Llena, A. (2006). *Miradas y diàlogos en torno a la acción comunitària*, pp. 113-130. Barcelona: Graó.
- TOURAINÉ, A. (1969): *Sociología de la acción*. Barcelona: Ariel.
- TORTOSA, J. M. (1980): "Investigación para el bienestar, investigación para el desarrollo". *Revista de Treball Social*, 79, pp. 69-72. Barcelona: Col·legi Oficial DTS de Catalunya.
- TRILLA, J. (2000): *Pedagogia del grup i del projecte. Una aproximació a l'obra de Joaquim Franch*. Barcelona: Eumo / Edicions 62.
- TRILLA, J.; NOVELLA, A. (2001): "Educación y participación social de la infància". *Revista Iberoamericana de Educación*, 26, pp.137-164.
- TWELVETREES, A. (1988): *Treball de Comunitat*. Barcelona: Editorial Pòrtic, S.A.

UCAR, X.; LLENA, A. (2006): "Acción comunitaria: miradas y diálogos interdisciplinarios". A: UCAR, X.; LLENA, A. (2006). (coord.) *Miradas y diálogos en torno a la acción comunitaria*, pp. 11-55. Barcelona: Graó.

ULLAN, A. M. (1990): "Autoeficacia y poder comunitario: conceptos para el análisis, diseño y evaluación de intervenciones en el ámbito del trabajo y la educación social". *Revista de Treball Social*, 118, pp 91-95. Barcelona: Col·legi Oficial DTS i A.S de Catalunya.

VALLÉS M. S. (2000): *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.

VILLALBA, C. (2000): "Dimensiones individuales y comunitarias de las redes sociales. Aproximación al análisis de los sistemas de apoyo comunitario". *Relaciones humanas. Nuevas tecnologías. Conferencias y ponencias del 3.º Congreso de Escuelas Universitarias de Trabajo Social*. Barcelona: Mira, 2000.

VILLASANTE, T. R. (2014): *Redes de vida desbordantes. Fundamentos para el cambio desde la vida cotidiana*. Madrid: Catarata.

--- (2002): *Sujetos en movimiento. Redes y procesos creativos en la complejidad social*. Nordan Comunidad. Montevideo.

--- (2001): "Procesos para la creatividad social". A: VILLASANTE, T.R; MONTAÑÉS, M.; MARTÍN, P. (coord.). *Prácticas locales de creatividad social. Construyendo ciudadanía/2*. pp. 11-39. Barcelona: El Viejo Topo.

--- (1998): *Cuatro redes para mejor vivir 1. Del desarrollo local a las redes para mejor vivir*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.

--- MONTAÑÉS, M. (2000): "Algunos cambios de enfoque en las ciencias sociales". A: VILLASANTE, T.R; MONTAÑÉS, M. MARTÍ, J. (coords.) (2000). *La investigación social participativa*. Construyendo ciudadanía/1, pp. 13-28. Barcelona: El Viejo Topo.

VV. AA. (2004): *Libro Blanco Título de Grado en Trabajo Social*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.

[www.aneca.es/activin/docs/libroblanco\\_trbjsocial\\_def.pdf](http://www.aneca.es/activin/docs/libroblanco_trbjsocial_def.pdf) (consultat 15 de març de 2006)

VVAA (2005): "Tres experiencias comunitarias impulsadas desde la atención primaria de servicios sociales". A: MARTÍ, J.; PASCUAL, J.; REBOLLO, O. (coords.) (2005). *Participación y desarrollo comunitario en el medio urbano*, pp. 231-252. Madrid: Iepala.

ZAMANILLO, T.; GAITÁN, L. (1992): *Para comprender el Trabajo Social*. Estella, EVD.

ZUBERO, I. (1996): *Movimientos sociales y alternativas de sociedad*. Madrid: HOAC.